

Anssi Viitala

# SaaS-PALVELUIDEN MYYNTIPROSESSI B2B-MARKKINOILLA

Kandidaatintyö  
Johtamisen ja talouden tiedekunta (MAB)  
Tarkastaja: Laura Valtonen  
Toukokuu 2023

# TIIVISTELMÄ

Anssi Viitala: SaaS-palveluiden myyntiprosessi B2B-markkinoilla  
Kandidaatintyö  
Tampereen yliopisto  
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma  
Toukokuu 2023

---

Digitalisaation ja teknologian kehityksen myötä yritysmaailmaan on tullut uusia tapoja suorittaa dokumentaatiota sekä toimintojen automatisointia. Näihin toimintaympäristön tarpeisiin on vastattu luomalla ohjelmistoteknologiaan perustuvia SaaS-palveluita, joiden kehitys on ollut valtavaa viime vuosikymmenten ajan. Tutkielma yhdistää edellä mainitut SaaS-palvelut ja tarkastelee sitä, miten kyseisiä palveluita tulisi myydä B2B-markkinoilla. Kandidaatintyön ensimmäinen osa koostuu yritysmaailman myyntiprosessien määrittämisestä, lähestymistavoista sekä arvonluonnin periaatteesta. Tutkielman toisessa osassa tarkastellaan tarkemmin SaaS-palveluiden ominaisuuksia, luotettavuustekijöitä sekä tarpeita yritysasiakkaille. Loppuvaiheessa esitellään mitä digitaalinen myyntiprosessi sisältää ja mitkä ovat sen arvonluontimenetelmät.

Kandidaatintyö muodostaa kirjallisuuskatsauksen. Tutkielman tukena on käytetty ulkopuolisia vertaisarvioituja artikkeleita sekä alan kirjallisuutta. Aineistojen hakuun on käytetty yleisiä yliopiston tukemia tietokantoja: Andor- sekä Scopus-verkkopalveluita. Tarkastaakseen lähteiden laadun niiden viittausmäärä sekä alkuperäinen julkaisualusta on tarkistettu.

Tutkielma tunnistaa ohjelmistopohjaisten palveluiden eroavaisuudet sekä yritysmaailman myyntiprosessien ainutkertaisuudet. Tarkempi tarkastelu kohdistuu yleistettäviin digitaalisiin myynnin prosesseihin B2B-markkinoilla, jossa on käyttötarvetta ohjelmistopohjaisille ratkaisuille. Tutkielman ensimmäinen havainto pohjautuu digitaalisten myyntiprosessien osatekijöiden toiminnallisuuteen markkinaorientoituneessa toimintaympäristössä. Digitaalisen myyntiprosessin arvonluonti on tutkielman toisena havaintokohteena, joka tuo esille menetelmiä yrityksen arvoperusteiseen myyntiin.

Avainsanat: myynti, myyntiprosessit, SaaS-palvelut, B2B-markkinat, digitaalinen, arvonluonti.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ALKUSANAT

Työkokemukseni sekä kiinnostuksen kohteideni perusteella SaaS-palvelut ja niihin kohdistuvat myyntiprosessit B2B-markkinoilla olivat minulle oikea aihealue kandidaatintyökseeni. Koin halua selvittää asiaa enemmän tieteellisestä näkökulmasta, asian ollessa jo tuttua työelämän käytäntöjen ja kokemusteni perusteella. Haluan kiittää työni tarkastajaa Laura Valtosta sekä yliopistonlehtori Tommi Mahlamäkeä, joilta sain arvokasta palautetta sekä tukea tutkielman suorittamiseen.

Tampereella, 7.5.2023

Anssi Viitala

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat .....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto .....	3
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	4
1.5 Käytännön kuvaus SaaS-palvelun B2B-myyntistä.....	4
2. B2B-MARKKINOIDEN MYYNTIPROSESSIT .....	6
2.1 B2B-myyntin kaksi lähestymistapaa .....	6
2.2 Myyntiprosessin kuvaus.....	7
2.3 Myyntiprosessien arvonluonti .....	9
3. SAAS B2B-MARKKINOILLA .....	11
3.1 SaaS-palveluiden ominaispiirteet .....	11
3.2 SaaS-palveluiden luotettavuus .....	12
3.3 Asiakkaiden käyttötarpeet SaaS-palvelulle.....	14
4. MYYNTIPROSESSI SAAS KONTEKSTISSA .....	16
4.1 Digitaalinen SaaS-palveluiden myynti .....	16
4.2 Arvonluonti SaaS-palveluiden myyntiprosesseissa .....	18
5. PÄÄTELMÄT .....	22
LÄHTEET .....	24
LIITE A.....	28

# LYHENTEET JA MERKINNÄT

B2B	engl. Business to Business
CRM	engl. Customer Relationship Management
ERP	engl. Enterprise Resource Planning
IaaS	engl. Infrastructure as a Service
PaaS	engl. Platform as a Service
SaaS	engl. Software as a Service

# 1. JOHDANTO

Software as a Service (SaaS)-palvelut kuten yleiset toiminnanohjausjärjestelmät ja niiden luoma sektori kuvataan yhdeksi suurimmista kasvualueista IT-alalla (Nan et al., 2019). Monet IT-alan yrityksistä vaihtavat liiketoimintamalliaan kohti SaaS-palveluita, mikä luo intensiivisen ja kehittyvän toimintaympäristön alan toimittajien keskuuteen. SaaS-palveluiden kehittäminen on todella monimutkainen prosessi, ja sen menestys asiakkaiden keskuudessa perustuu palvelun suunnitteluun sekä kehittämiseen. (Aleem et al., 2021) Asiakkaiden ja liiketoiminnan yhä enemmän kehittyessä digitaalisempaan suuntaan tulee palveluntarjoajien tuottaa ohjelmistopalveluita, joiden käyttökokemus muodostuu kauniiksi, monipuoliseksi sekä helpoksi. SaaS-palvelua käyttävä yritys voi hyvin olla toimialan ulkopuolelta, jolloin kyseiset ominaisuudet korostuvat palvelun käytön kannalta. (Familiar, 2015)

Digitaalinen myyntiprosessi Business to Business (B2B)-markkinoilla tulee olla tarkasti määritelty sekä asiakkaalle helpoksi luotu tapahtuma. Wengler et al. (2021) kuvaavat digitaalisen myyntiprosessin olevan tavoitteellinen myynnin kokonaisuus, joka muodostuu myynnin prosessista, siitä vastaavasta henkilöstöstä ja datan käytöstä sekä tuesta itse prosessin aikana. Kuten yleisetkin myynnin prosessit, digitaalinen myyntiprosessi koostuu avauksesta, tarpeen kartoittamisesta, arvoperusteisesta ratkaisusta sekä hinnoittelusta asiakkaalle. Näiden erona voidaan kuitenkin havaita digitaalisessa myyntiprosessissa hyödynnetty data, tietojärjestelmät sekä niiden mahdollistama kommunikaatio asiakkaiden kanssa. (Hänti et al., 2016) Myyntiprosessin aikana palveluntarjoajan tulee olla selvillä asiakkaansa käyttötarpeista sekä luoda palvelun avulla heille mahdollisimman soveltuva arvolupaus. Näin SaaS-palvelun kokonaisvaltaisempi myyntiprosessi mahdollistaa palveluntarjoajalle lisääntyvää myyntiä sekä liiketoiminnallista kasvua. (Nieminen, 2019) Digitaalisten myyntiprosessien avulla palveluita myyvät yritykset voivat keskittyä tärkeimpien ominaisuuksien ulostuloon myynnin prosesseissa (Wengler et al., 2021).

## 1.1 Tutkimuksen tausta

SaaS-palvelut ja niihin kohdistuvat digitaaliset myyntiprosessit ovat aiheena suhteellisen uusia, ja niihin kohdistuneet tutkielmat painottuvat laajasti 2010- ja 2020-luvuille. SaaS-

palveluiden ja muiden ohjelmistopohjaisten ratkaisujen yleistyminen onkin teknologisen kehityksen ansiota. Vasta viime vuosikymmenenä verkko- ja ohjelmistopohjaiset palvelut on nähty yhä enemmän liiketoiminnan mahdollisuuksina ja palveluita on tuotteistettu enemmän yritysmaailman käyttöön. (Aleem et al., 2021; Rodriguez et al., 2020) Pilvipalveluiden suosiota on auttanut nopea teknologinen kehitys sekä yritysten kasvanut kilpailu IT-sektorilla (Wu, 2011). Ohjelmistopohjaisten palveluiden potentiaali kasvaneen kysynnän vastaamiseen ja ohjelmistojen alhaiset hankintakustannukset ovat myös kiihdyttäneet SaaS-palveluiden suosiota yritysmaailmassa (Cisco, 2009).

Teknologisen kehityksen ja digitalisaation avulla myös yritysten suorittamat myyntiprosessit ovat kokeneet kehitystä. Uudet mahdollisuudet myyntivoimien johtamiseen sekä kasvattamiseen ovat parantuneet digitaalisten myyntiteknologioiden sekä sosiaalisen median kautta. Myös liidien kartoittaminen sekä potentiaalisten asiakassuhteiden löytäminen on muodostunut helpommaksi erikaltaisten digitaalisten sovellusten avulla. (Terho et al., 2023) Myynnin ja digitaalisten myyntiprosessien ollessa yrityksen kasvua tuovia tekijöitä, ovat ne täten myös oleellisia tutkimuksen tarkkailun kannalta, kun pohdinta ajoittuu B2B-markkina-alueelle.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on esittää, miten kyseiset ohjelmistopohjaiset palveluratkaisut myydään B2B-markkinoilla. Osatavoitteiksi voi nähdä B2B-markkinoiden myyntiprosessin kuvaamisen sekä SaaS-palveluiden ominaispiirteiden esittämisen. Nämä kokonaisuudet avattua muodostetaan pohdinta siitä, miten myyntiprosessia tulisi miettiä SaaS-palvelukontekstissa. Tämä pohjaa itse tutkimusongelmaan ja sitä, mihin työn on tarkoitus keskittyä. Työ luo ohjaavan esityksen sekä lopulliset päätelmät siitä, mikä on ominaista ja tarpeellista SaaS-palveluiden myyntiprosesseissa. Työn kannalta ominaiset tutkimuskysymykset ovatkin seuraavat:

- Miten myyntiprosessit tulisi tukea, jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaita SaaS-palveluiden myyntikontekstissa?
- Mitkä elementit määrittelevät ja ovat tarpeellisia toiminnallisen digitaalisten myyntiprosessien kannalta?

Tutkimuskysymykset pohjaavat toimialan yleisiä ongelmia ja kehityksenkohteita, mitkä kohdistuvat yrityksen digitaalisiin myyntiprosesseihin. Ongelmakohteina B2B-markkinoiden myyntiprosesseissa voi esiintyä jotain myyjän, organisaation tai näiden toimintaan liittyvän integraation kannalta olevaa epäselvyyttä. Yksittäisen myyjän vastuuna voi olla tarpeeton määrä eri työtehtäviä, mikä vaikuttaa yksilön suorituskykyyn sekä työtehtävässä tärkeisiin ylläpidettäviin asiakassuhteisiin (Ahmad et al., 2022). Samalla tavalla

yritysyhteisössä määritetyt toimenpiteet myyntiprosesseille voivat olla väärin rajattuja asiakkaiden toimialojen, tehdyn taustatyön sekä yleisten asiakasrajapintoihin liittyvien toimintatapojen perusteella (Rodriguez et al., 2020).

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkielman tarkoituksena on muodostaa tieteellinen julkaisu, joka perustuu muihin tieteellisiin artikkeleihin ja julkaisuihin itse aihealueesta. Menetelmät tiedonhakuun sekä tutkimukseen viittaaviin lähteisiin perustuu yliopiston suosimiin Andor- sekä Scopus-verkko- palveluihin. Näistä tietokannoista aiheeseen pohjautuvien lähteiden avulla muodostetaan selkeä sekä informatiivinen kokonaisuus.

Tehdessä hakuja kyseisistä tietokannoista, käytettiin englanninkielisiä termejä pohjautuen aihealueeseen. Näin löytyi kansainvälisiä artikkeleita ja suurempi tietokanta perustuen SaaS-palveluihin sekä yritysmaailman myyntiprosesseihin. Hakusanoina käytettiin perusmuotoja itse SaaS-palveluista sekä myynnin prosesseista. Lähdejoukon löytäminen mahdollistui yksinkertaisten tai lyhennettyjen sanamuotojen avulla sekä käyttäen \*-merkkiä (sales\*, SaaS\*). Näin onnistuttiin maksimoimaan suuri joukko tieteellisiä artikkeleita, jotka sisälsivät tutkielman aihealueita sekä kokonaisuuksia. Liite A kokoaa työn kannalta tärkeimmät artikkelit ja esittää niiden käyttötarkoitukset tutkielmassa.

**Taulukko 1.** Haku Andor-tietokannassa.

Haku	Hakusanat	Rajaus	Tulokset
1.	"Software as a Service"	"Ar"	673 086
2.	"Digital B2B sales"	"Ar"	473
3.	"Sales process*" AND "B2B"	"Ar"	279

**Taulukko 2.** Haku Scopus-tietokannassa.

Haku	Hakusanat	Rajaus	Tulokset
1.	"SaaS"	TITLE-ABS-KEY, "Ar"	2 473
2.	"Sales process" AND "in B2B"	TITLE-ABS-KEY, "Ar"	227
3.	"SaaS" AND "Customer" AND "Value"	TITLE-ABS-KEY, "Ar"	48



## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman rakenne noudattaa tuotantotalouden kandidaatintöiden yleisrakennetta koostuen viidestä eri luvusta. Johdanto on ensimmäinen luku ja tarkoituksensa mukaisesti se esittelee työn aiheen pintapuolisesti, luo lukijalle ajatuskuvan siitä, mitä tutkielmassa on tarkoitus tarkastella ja esittää viimeisessä alakappaleessa tutkielman kannalta havainnollistavan SaaS-palvelun sekä sen myyntiprosessin. Toinen ja kolmas luku ovat teoriaosuuksia kahdesta aiheesta, B2B-markkinoiden myyntiprosessit ja SaaS-palvelut, jotka ovat selkeästi erotettavissa toisistaan. Näin niiden teoriapohjainen kuvaaminen on helpompaa kahdessa eri luvussa, jossa päästään esittelemään tutkielman kannalta kyseisten aihealueiden tärkeimmät ominaispiirteet. Neljäs luku kokoaa edeltävät teoriaosuudet sekä muodostaa käsityksen siitä, miten B2B-markkinoilla myyntiprosesseja tulisi ohjata SaaS-palveluiden myyntikontekstissa. Viides ja viimeinen luku tuo tutkielman päätelmät esille ja pyrkii vastaamaan johdannossa esitettyihin tutkimusongelmiin.

## 1.5 Käytännön kuvaus SaaS-palvelun B2B-myyinnistä

Automatisointiin ja asiakassuhteiden tehokkaaseen hallintaan Odoon kehittämä SaaS-palvelu tarjoaa yrityksille ominaisuuksia, joita ovat muun muassa keskustelualustat, kalenteri, yhteystiedot, Customer Relationship Management (CRM), myynti ja kirjanpito. Kun tarve saada nopeasti tietoa kaikilla etenkin digitaalisilla toimialoilla on kehittynyt, on syntynyt Odoon kaltaisia ohjelmistopalveluita vastaamaan näitä asiakastarpeita sekä luomaan digitaalisten palveluiden myyntiä yritysmarkkinoille. Odoon palvelun tuomat hyödyt suhteessa sen resurssikustannuksiin ovat kannattavat molemmille myyntiprosessin osapuolille palvelun ollessa helposti integroitava ja nopeasti arvoa tuottava asiakkaan käytössä. Myynnin prosessissaan Odoon tarjoaa ilmaiskokeilun ja hinnoittelustrategiansa avulla eri jäsenyyksiä eroavin käyttöoikeuksin. Digitaalisen myyntiprosessin Odoon luo mahdollisuudella aloittaa SaaS-palvelun tilaus netistä tai saada tukea palvelun käytöstä alan asiantuntijalta. Vastaavia myytäviä SaaS-palveluita on nykyään lukuisia, jotka kukin pyrkivät erottautumaan markkinoilla sekä hyödyntämään asiakkaiden arvostamia elementtejä. Odoon tavoin palvelun helppokäyttöisyys, pienet kustannus- ja ylläpitoresurssit, integroinnin haasteet ja muut ominaisuudet ovat SaaS-palvelun kannalta määritteleviä tekijöitä sen myynnin onnistumiseen. Oman myyntiprosessinsa Odoon on osiltaan automatisoinut netistä suoritettavien tilausten sekä chat-palvelunsa kannalta. Odoon suorittama datan keruu sekä sen hyödyntäminen on auttanut sitä kehittämään ja ylläpitämään palvelunsa ominaisuuksia seuraamalla asiakkaidensa käyttäytymistä

palvelussaan. Verkostojensa avulla Odoo on ylläpitänyt sekä kasvattanut ohjelmistopalvelunsa myyntiä ja näin asemaansa markkinoilla. SaaS-palvelumarkkinoilla jokainen Odoon kaltainen myyvä yritys valitsee sille arvoperusteisimmat ratkaisut sen palveluun sekä myynnin prosesseihin, joilla myyntiä suorittava yritys pyrkii saamaan kilpailuetua markkinoilla. (Iordache et al., 2021; Yulia, 2018)

## 2. B2B-MARKKINOIDEN MYYNTIPROSESSIT

Myynti ja myynnin prosessi nähdään usein samana tekijänä, kun keskittyminen on kokonaisuuden loppupäässä ja itse lopputuloksessa. Myynnin tavoitteenakin nähdään syntynyt kauppa tai sopimus eikä keskittyminen välttämättä kohdistu prosessin vaiheisiin, varsinkaan onnistuneissa myyntitapahtumissa. Prosessin kehittämisen ja lopputulemien kannalta keskittyminen myyntiprosessin vaiheisiin on kuitenkin tärkeää. (Hänti et al., 2016) Tämä luku pureutuu myynnin suuntautumisiin sekä prosesseihin B2B-maailmassa, mitkä ovatkin yhteiskunnan kehityksen seurauksena muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi kokonaisuuksiksi (Rodriguez et al., 2020).

### 2.1 B2B-myyntin kaksi lähestymistapaa

Myyntiprosessien tarkastelua voidaan suorittaa sen monimutkaisen sekä dynaamisen kokonaisuutensa vuoksi monesta eri tarkkailun kohteesta (Itani et al., 2023). Yrityksen myyntiprosessit ovatkin erikseen määritelty sekä inbound että outbound -perusteisesti. Yrityksen outbound-myyntissä myyntiä suorittava yritys on itse aktiivinen sekä on yhteydessä ensin potentiaaliseen asiakkaaseen. Vastaavasti inbound-myyntissä asiakas ottaa itse myyjään yhteyden ja ostaa tai pyytää häneltä tarjouksen. (Dakouan et al., 2019) Yrityksen myyntiprosessien kehityksen kannalta nämä tekijät on jaettava erillisiin kokonaisuuksiin, jotta niiden tehokas ylläpito sekä kehittäminen olisi mahdollista ympäristössään (Terho et al., 2023).

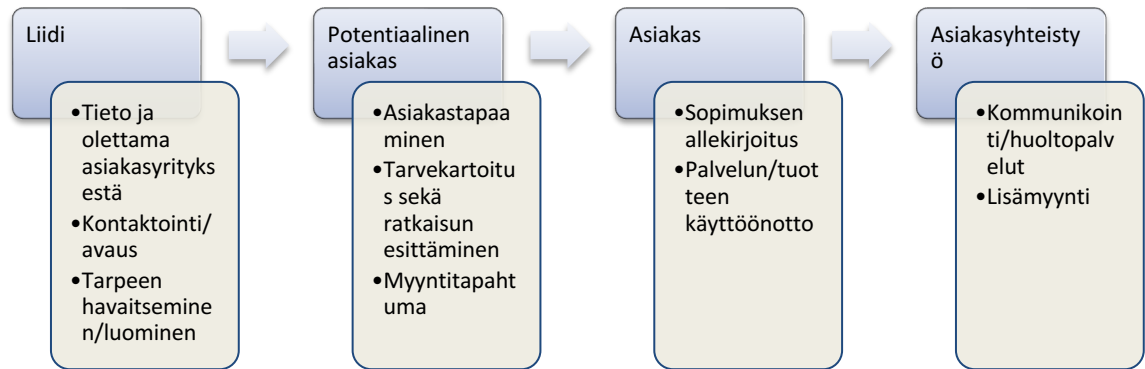
Strategiana outbound-myynti perustuu potentiaalisten asiakkaiden tavoitteluun yrityksen tarjoamallaan ratkaisullaan siten, että asiakasryhmä ei ole tietoinen ratkaisuntarjoajasta eikä välttämättä omasta tarpeestaan ratkaisulle. Outbound-myynti on ominaisuuksiltaan myyntiä suorittavan yrityksen omia aktiviteetteja, joilla se pyrkii kasvattamaan asiakasportfoliotaan uusilla asiakkaillaan. (Dakouan et al., 2019) Yrityksen outbound-myynti on siis laajalti ratkaisun perustelua ja mikäli mahdollista sen muokkaamista asiakkaan tarpeisiin. Myynti voidaan nähdä vapaamuotoisena, mutta haastavampana asiakkaiden ollessa tiedottomia joko tarpeestaan tai ratkaisuntarjoajasta. Yrityksen outbound-myyntin perinteisiä lähestymistapoja asiakkailleen ovat puhelinsoitot, sähköpostiviestit, mainos- ja uutiskirjeet sekä muut yleiset potentiaalisen asiakkaan etsintään kuuluvat menetelmät (Dakouan et al., 2019; Terho et al., 2023). Näiden toimenpiteiden avulla myyntiä suorittava yritys pyrkii tavoittelemaan mahdollisia asiakkaitaan eri verkostoissa, ja täten saavuttaen volyyymillaan tulosta. Outbound-myyntin tavoitteenakin nähdään näiden toimenpiteiden avulla potentiaalisen asiakassegmentin tietoisuuden herättäminen eli

ymmärrys tarpeesta ja sen mahdollisesta ratkaisusta (Dakouan et al., 2019). Viestiesään yrityksen ratkaisusta outbound-periaattein voidaan huomata myynnin sekä markkinoinnin tekevän hyvin paljon samaa työtä ja täten outbound-myynti voidaan kokea yhdistettäväksi elementiksi yrityksen markkinoinnin puolelle.

Yrityksen inbound-myynti pohjautuu asiakkaiden yhteydenottoon myyntiä suorittavalle yritykselle, jolloin he ovat jo mahdollisesti tietoisia yrityksestä ja heidän tarjoamastaan ratkaisustaan. Inbound-myynti voi olla ominaisuuksiltaan lisämyyntiä, asiakkuuksien uusimisia tai kokonaan uusia asiakkuussuhteita, jolla myyntiä suorittava yritys vastaanottaa asiakastarpeet ja luo sille ratkaisut. (Dakouan et al., 2019; Itani et al., 2023) Inbound-myynti välttää siis outbound-myyntin kannalta oleellisen ensimmäisen vaiheen eli yrityksen olemassaolon tuomisen tai kokonaan tuntemattoman kokonaisuuden esittämisen. Asiakas voi hyvin olla tiedostamaton yrityksen tarjoamastaan ratkaisusta, mutta omalla aktiivisuudellaan ja yhteydenotollaan se luo alun myynnin prosessille (Dakouan et al., 2019; Terho et al., 2023). Yrityksen saatuaan myyntiprosessi alkuun, pyrkii se samoin tavoin, kun outbound-myyntissä vakuuttamaan asiakkaan ratkaisullaan saadakseen asiakasyrityksen portfolioonsa. Inbound-myyntin tavoitteena voidaan hyvinkin nähdä yrityksen myynnin kasvattaminen sekä asiakassuhteiden hallinta ja ylläpitäminen (Dakouan et al., 2019).

## **2.2 Myyntiprosessin kuvaus**

Tarkasteltaessa täysin uutta ja ainutkertaista myyntiprosessia, tulee tarkkailu suunnata aina ensimmäiseen myyntiprosessin vaiheeseen eli liidin kuvaukseen. Asiakasliidi eli myyntijohtolanka kuvataan prosessissa sidosryhmäksi, joka voisi muodostua prosessin edetessä mahdolliseksi asiakkaaksi (Hänti et al., 2016). B2B-markkinoilla tieto ja oletama asiakasyrityksen soveltuvuudesta sekä yhteydenotto tapahtuu nykyään usein CRM-järjestelmien avulla. Globaali digitalisaation kehitys on muodostanut kannustimet sekä mahdollisuudet yritysmyyntin liidien haalimiseen juuri ohjelmistopohjaisten palveluiden avulla. (Hänti et al., 2016; Rodriguez et al., 2020) Yritysten vastuulle jää siis analyysi siitä olisiko kyseisellä liidillä tarvetta yrityksen myynnille sekä itse kontaktointi ja myyntiprosessin avaus liidiin.



**Kuva 1.** B2B-markkinoiden myyntiprosessi (mukailen Hänti et al. 2016).

Liidistä kehittyä potentiaalinen asiakas siinä vaiheessa, kun myyntiä suorittava yritys järjestää asiakastapaamisen kahden osapuolen välille (Hänti et al., 2016). Asiakastapaaminen on usein koettu varsinkin B2B-markkinoilla olevan tehokkainta sekä asiakkaan näkökulmasta haluttua järjestettävän lähitapaamisena, jolloin se kuvaa jo tulevaisuuden asiakassuhteen piirteitä. Varsinkin B2B-markkinoilla, missä asiakassuhteet nähdään usein pitkäkestoisina, tulee sidosryhmien väliseen yhteistyöhön panostaa jo myyntiprosessin alkuvaiheessa. (Rodriguez et al., 2020) Kehitys toimialalla on toisaalta tuonut asiakastapaamisten mahdollisen siirtämisen verkossa järjestettäviin videotapaamisiin, jolloin kummaltakin osapuolelta on välttytty ylimääräisten resurssien siirtämisessä (Terho et al., 2023). Yrityksen ja asiakkaan haluttu tulevaisuuden yhteistyösuhde voi siis perustua jo myyntiprosessissa tapahtuviin aikaisiin tekijöihin. Hänti et al. (2016) kuvaavat, että mikäli kyse on muun muassa kertaluontoisesta tai yksinkertaisesta myyntitapahtumasta, usein tapaaminen voi olla järjestetty etäyhteyksin. Pidemmälle ajalle suunnitellut asiakkuussuhteet tai yhteisprojektit kuitenkin sovitaan lähes aina kasvotusten sekä niistä käydään pitkiä keskusteluita. (Hänti et al., 2016) Asiakasyritys tarvitsee kuitenkin kaiken mahdollisen tiedon ja tuen myyntiä suorittavalta yritykseltä, jotta myyntiprosessi edistyisi seuraavaan vaiheeseen eikä jäisi vain ratkaisun esittämisen tasolle.

Potentiaalinen asiakas muodostuu yrityksen asiakkaaksi siinä vaiheessa, kun sopimus allekirjoitetaan. Kun tarvittavat asiakastapaamiset yhteistyön kannalta sekä ratkaisun esitykset on suoritettu asiakasyritykselle, voidaan siirtyä palvelun tai tuotteen käyttöönottoon. (Hänti et al., 2016) Tämä vaihe voidaankin nähdä helposti prosessin virstanpylväänä, sillä asiakas saa käyttöönsä hankkimansa tuotteen tai palvelun ja myyntiä suorittava yritys saa uuden asiakkaan portfolioonsa. Hyödykkeen käyttöönotto voidaan joko tukea myyjän toimesta tai asiakasyritys voi vastata siitä itse (Hänti et al., 2016).

Myyntiprosessin viimeisenä vaiheena voidaan nähdä tuleva asiakasyhteistyö ja siihen kuuluvat ominaisuudet. Yhteistyö määräytyy hyvin paljon sen perusteella, mikä on

myyjän sekä asiakkaan näkemys tulevaisuuden tavoitteista. Corsaro ja Maggioni (2021) pohjaavat asiakasyhteistyön historiallista kehitystä. Myyntiprosessien tavoitteiden kehityksessä palvelu- ja tuotekeskeisestä mallista yhä enemmän asiakaslähtöisempään toimintaan, on asiakasarvo ja tukitoimenpiteet nähty yhä enemmän arvoa tuovina elementteinä asiakasyhteistyössä. Arvon luonti perustuu hyvin paljon pitkäaikaisuhteisiin ja jatkuvaan kanssakäyntiin yritysten välillä. (Corsaro & Maggioni, 2021) Asiakasyhteistyö voi pitää sisällään myyjäyrityksen tarjoamia huolto- ja kommunikointipalveluita sekä lisämyyntiä, mikäli asiakasyritys näkee hyödykkeen jälleen hankinnassa hyötyjä (Hänti et al., 2016). Kaikki toimenpiteet yhteistyön aikana määrittelevät hyvin paljon, kuinka tyytyväisenä sekä pitkäaikaisena asiakkaana asiakasyritys pysyy myyjäyritykselle.

### **2.3 Myyntiprosessien arvonluonti**

Arvonluonti yrityksen myyntiprosesseissa on kehittynyt vanhanaikaisesta mallista, jossa arvonluonti perustui painotetusti toimitusketjun loppupäähän, yhä laajemmaksi käsitteeksi koskien jokaista toimitusketjun kokonaisuutta. Asiakkaat kokevat yhä enemmän arvoperusteisen ja asiakaslähtöisen toiminnan arvokkaana, mikä onkin edistänyt kauppaavien yritysten universaalia kehitystä ja panostusta toimintansa asiakaslähtöisyyteen. (Corsaro & Maggioni, 2021; Paschen et al., 2020) Markkinoiden kopioituvuuden ja samankaltaisuuksien vuoksi palvelun tai tuotteen lopputulema ei ole kilpailullisesti niin kehitettävissä ja kehitys toimitusketjun sisällä nähdään kilpailukyvyn kannalta edistävänä tekijänä (Barney & Hesterly, 2018, s. 146; Paschen et al., 2020). Näin myös kehitys myynnin arvonluonnin osalta on suuntautunut sen prosesseihin, vaikkakin asiakkaalle tarjottava kokonaisuus olisi palvelu tai tuote.

Liidien kartoitusvaiheessa (kuva 3) myyntiä suorittava yritys tarkistaa asiakasliidin kelppoisuuden ja yhteensoveltuvuuden mahdollisen tulevan kumppanuuden kannalta (Paschen et al., 2020). Arvonluonnin perusteella yritys määrittelee, onko asiakasyritystä kohden järkevää tai tarjoaman kannalta mahdollista lähestyä. Myyntiprosessin edetessä asiakastapaamiseen ja ratkaisun esittämiseen, perustuu arvonluonti asiakkaan kanssa käytyyn keskusteluun ratkaisun soveltuvuudesta (Cheng et al., 2023). Mikäli ratkaisua ei kyetä tarjoamaan tai esittämään asiakkaalle arvoa luovassa kontekstissa, asiakas mitä luultavammin kieltäytyy ostopäätöksestä. Arvonluonnin kannalta voimme nähdä tässä kohtaa myyntiprosessia suuren virstanpylvään, missä myyntiprosessin edistyminen riippuu täysin siitä, miten myytävä ratkaisu saadaan perusteltua sekä esiteltävä asiakkaalle. Cheng et al. (2023) mukaan asiakkaan edetessä ostopäätökseen ja sopimuksen allekirjoittamiseen tulee myyjäyrityksen tehdä ostopäätös mahdollisimman helpoksi asiakkaan kannalta luoden arvoa prosessin vaiheelle. Prosessia monimutkaistavat tekijät

pyritään minimoimaan ja asiakkaan oston esteet poistamaan. (Cheng et al., 2023) Näin asiakkaan kokiessa ostotapahtuma heille helpoksi, voivat he olettaa samaa ratkaisusta sekä tulevaisuuden yhteistyösuhteesta. Arvonluonnin kannalta myyjäyrityksen tulee myös tukea ratkaisun käyttöönotto ja siihen perehdys ostotapahtuman jälkeen (Hänti et al., 2016). Näin asiakas ei joudu itse miettimään tai kokeilemaan ratkaisun käyttöönottoa toiminnassaan, vaan saa siihen asiantuntijan avustusta. Viimeisessä asiakasyhteistyön vaiheessa arvonluonti perustuu tarjottaviin lisäpalveluihin sekä lisämyyntiin, millä myyntiä suorittava yritys pyrkii maksimoimaan antamansa vaikutelman asiakkaalle (Cheng et al., 2023). Myyntiä suorittava yritys luo myyntiprosessin viimeisestä vaiheesta sen lisäksi lisäarvoa itselleen kasvattamalla sen potentiaalista myyntiään ja liikevaihtoa (Hänti et al., 2016).

Huomataan, että myyntiä suorittavien yritysten ei tule vain keskittyä myyntiprosessin yleiskuvaan ja kokonaisuuksiin vaan sen tulee panostaa myös sen sisällä oleviin arvoa luoviin tekijöihin. Tämä on niin yksittäisten myyntiä suorittavien henkilöiden kuin koko organisaation vastuulla, jotta asiakkaalle luotu arvo saataisiin maksimoitua. Itani et al. (2023) mukaan myynnin yksittäinen henkilö luo arvoa myynnin prosesseihin markkinaymmärryksellään, omalla maineellaan, verkostoitumistaustallaan ja tuottamallaan lisämyynnillään. Organisaation vastuulla on täten panostaa yksittäisten myyjänsä ominaisuuksiin ja kehittämiseen taatakseen myyntiprosessien tehokkuuden.

## 3. SaaS B2B-MARKKINOILLA

Tämä luku esittelee SaaS-palveluiden ominaispiirteitä, luotettavuustekijöitä sekä kyseiselle palvelumuodolle olevia yleisiä käyttöönottotarpeita yritysmaailmassa, jotka toimivat SaaS-palveluiden myyntiprosessin taustatekijöinä. Palvelumuotona SaaS voidaan nähdä teknologisena alakategoriana palveluille, ja tarkoitus onkin tarkastella tässä luvussa sen yksityiskohtaisempia piirteitä. Yleisiä yrityskäytössä olevia SaaS-palveluita ovat muun muassa Enterprise Resource Planning (ERP)-järjestelmät sekä Customer Relationship Management (CRM)-palvelut, joiden avulla asiakasyritykset pystyvät tuottamaan ja hallitsemaan yrityskohtaista dataa (Higgins et al., 2023).

### 3.1 SaaS-palveluiden ominaispiirteet

SaaS-palvelut ovat aineettomia ohjelmistoihin perustuvia palveluita, joiden avulla niitä käyttävä henkilö tai organisaatio saa 24/7 pääsyn kyseiselle palvelulle. Yleisesti palvelu skaalautuu joustavasti kohdeyrityksen toimintaan sekä mahdollistaa sen toiminnan kannalta aina ajantasaisen palvelun käyttömahdollisuuden. SaaS-palveluiden tarkoituksena on täyttää asiakkaiden odotukset ja tarjota heille palvelualusta, minkä avulla he voivat kasvattaa omaa liiketoimintaansa. (Familiar, 2015)

Palvelumallina SaaS on osa palvelumuotoa, johon voidaan mukaan lukea muun muassa Platform as a Service (PaaS) -sekä Infrastructure as a Service (IaaS)-palvelumallit (Familiar, 2015). Se toisinaan liittyy PaaS- ja IaaS-palveluiden samankaltaisuuksiin, mutta eroaa käyttötarkoitustensa sekä käyttäjän rajoitusten kannalta. Palveluna SaaS myönnetään sekä pilvipohjaiseksi että liiketoimintaan perustuvaksi malliksi, jonka tarkoituksena on tuottaa sen käyttäjälle mittakaavaetuja perustuen käyttäjän omaan liiketoimintaan (Makki et al., 2018).



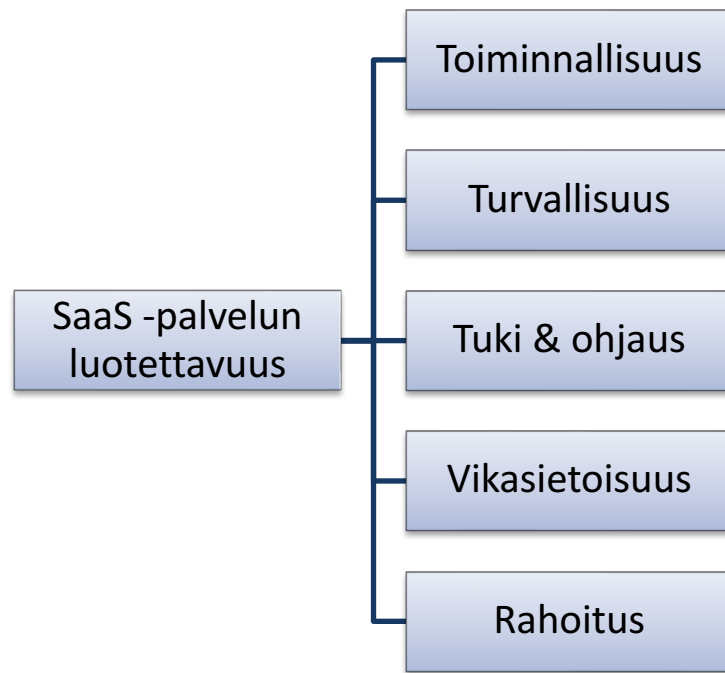


**Kuva 2.** SaaS-palvelun koostumus ja ominaisuudet (mukaillen Familiar, 2015).

Liiketoiminnan kohentamiseen perustuva ohjelmistomalli antaa täten asiakkaalle käyttöoikeuden palveluun usein jonkin kaltaisen tilauksen tai jäsenyyden avulla. Asiakkaan kokemus arvo palvelusta perustuu tarkalleen palveluntarjoajan luomaan palveluun sekä sen kehitykseen. (Familiar, 2015) Palveluntarjoaja hallinnoi usein kaikkea SaaS -palveluun liittyvää, mikä onkin määrittävä tekijä asiakkaan kokemalle hyödyille ja arvolle kyseisestä palvelusta. Asiakas kokee arvon lähinnä käyttäjäkokemusten kannalta, mihin voi lukeutua palvelun helppokäyttöisyys, informatiivisuus tai hyödyllisyys. Näiden käyttäjäkokemusten kautta asiakas muodostaa itselleen käsityksen siitä, onko palveluntarjoajan palvelu soveltuva oman liiketoiminnan kehittämiseen ja onko asiakassuhdetta tarpeellista jatkaa tulevaisuudessa.

### 3.2 SaaS-palveluiden luotettavuus

Vidhyalakshmi ja Kumar (2017) esittävät artikkelissaan SaaS-palvelun ominaisuuksien lisäksi palveluun liittyvät luotettavuustekijät. Palvelumallin viisi luotettavuustekijää on kukin jaoteltu omiin kokonaisuuksiinsa niin, että SaaS-palvelun luotettavuudelle voidaan luoda hierarkkinen malli (kuva 2). Tämä hierarkkinen kaavio sisältää palvelun toiminnallisuuden, turvallisuuden, tuen ja ohjauksen, vikatietoisuuden sekä rahoituksen. Tarkemmin ajateltuna kyseiset luotettavuustekijät siis muodostavat perustan ja olemassaolon mahdollisuuden SaaS-palvelulle, ja tämän jälkeen vasta mainitut palvelun fyysiset ominaisuudet ovat mahdollisia.



**Kuva 3.** Ominaiset SaaS -palvelun luotettavuustekijät (mukaillen Vidhyalakshmi & Kumar, 2017).

SaaS-palvelun toiminnallisuus sisältää kaikki vaadittavat attribuutit tuotteen tehokkaan toimintaprofiilin ylläpitoon (Wei-Wen et al., 2011). Ilman toiminnallisuuden perusteita palvelulla itsessään ei ole mitään mihin rakentua. Täten voidaan ajatella, että palvelukokonaisuuksi ei ole mahdollista muodostaa. SaaS-palvelun toiminnallisuuksiksi lukeutuvat järjestelmän käytettävyys, yhteensopivuus, mukautusominaisuudet sekä skaalautuvuuden ja ohjelmiston päivittymisen tehokkuus (Vidhyalakshmi & Kumar, 2017). Asiakkaiden huomion kohteeksi osuukin aina ensimmäisenä palvelun toiminnallisuus ja se, mitä kyseinen palvelu mahdollistaa oman yrityksen toiminnalleen. SaaS-palvelua määriteltäessä onkin huomioitavaa, että palveluntarjoaja on suunnitellut palvelun toiminnallisuuden tarkasti.

Palvelun turvallisuus on tärkeää, oli sitten kyseessä verkko- tai applikaatiopohjainen SaaS-palvelu. Monet palveluntarjoajat ovat äärimmäisen tarkkoja turvallisuuspuolesta ylläpitääkseen asiakaskuntansa ja välttääkseen tappioita mahdollisista tietoturvariskeistä. (Vidhyalakshmi & Kumar, 2017) Turvallisuuden ylläpito ja tärkeys onkin ymmärrettävää SaaS -kontekstissa, sillä usein tämä kokonaisuus on palveluntarjoajan liiketoimintamalli. Mikäli se on ajoittain käyttökelvoton tai puutteellinen, ei palvelu tuota maksimaalista hyötyarvoaan asiakkailleen. Samalla myös yrityksen oma liiketoiminta kärsii ja syntyy suorita tappioita, menetettyä myyntiä tai korvausvelvollisuuksia palvelun käyttäjille.

Palveluntarjoajan tuki ja ohjaus tarjoaa asiakkaalle ostotilaisuuden jälkeen mahdollisuuden matalan kynnyksen yhteydenottoon, mikäli palvelussa ilmenee ongelmia. Tuen ja ohjauksen avulla palveluntarjoaja takaa palvelun luotettavuutta ja tätä kautta ajaa asiakkaan kokemaan arvoa palvelusta (Vidhyalakshmi & Kumar, 2017). Kun asiakkaalla on turvallisempi olo ja parempi tieto palvelun käyttöominaisuuksista, asiakas kokee palvelun käyttöarvon suuremmaksi. Tuen ja ohjauksen on myös hyvä olla tarjottuna SaaS-palveluissa, sillä esiintyvät ongelmat voivat olla usein vain palveluntarjoajan ratkaistavissa niiden kompleksisuutensa vuoksi (Wang et al., 2019).

Vikasietoisuus SaaS-palveluissa on se ominaisuus, joka auttaa palvelua toimimaan ja suoriutumaan jatkuvasti toimintaympäristössään, vaikka siellä ilmenisi yksittäisiä ongelmatapauksia (Aleem et al., 2021). Luodut vikasietoalgoritmit siis toimivat tietynkaltaisina riskienhallinnan sekä -estämisen työkaluina mahdollistaen palvelun jatkuvan toiminnallisuuden kentässään. Omalla tavallaan palvelun vikasietoisuus liittyykin vahvasti palvelun toiminnallisuuteen ja erottelu näin kahden luotettavuustekijän välillä monimutkaistuu.

SaaS-palvelulle yleiset käyttöön tai aikajaksoon sidotut alhaiset jäsenyyskustannukset mahdollistavat asiakkaiden matalamman kynnyksen investoinnit sekä palveluntarjoajan myynnin kasvun (Aleem et al., 2021). Tarkasteltaessa SaaS-palvelun rahoituspuolta molempien osapuolten kannalta voidaankin kuvitella määritteleviksi tekijöiksi palvelunkäytön kokonaiskustannukset sekä palvelun käytöstä aiheutuneet mahdolliset tuotot sen elinkaaren aikana. Rahoituksen näkökulma luo perustan, onko yrityksellä liiketoiminnallista hyötyä ottaa kyseinen palvelu käyttöönsä vai tulisiko sen pitkittää kyseistä investointipäätöstään (Vidhyalakshmi & Kumar, 2017).

### **3.3 Asiakkaiden käyttötarpeet SaaS-palvelulle**

Yritysmaailmassa teknologiset investoinnit nähdään usein haluna ja aikomuksena kehittää tulevaisuuden toimintaa. Ohjelmistopohjaisten investointien perusteena voi olla markkinoilla kasvanut kysyntä, asiakastarpeiden muutokset, kilpailevien yritysten kehittymien sekä muut toiminnan kehitystä vaativat toimenpiteet, joihin kyetään vastaamaan kyseisillä investoinneilla (National, A. O. E., & Committee, O. T. H. A. T, 1992). Myös asiakkailla on investointi- sekä käyttötarpeita uusille palveluille, mikä johtaakin käyttötarpeiden tarkastelulle SaaS -kontekstissa.

Asiakkaan ottaessa uusi SaaS-palvelu käyttöönsä, hakee se usein liiketoiminnalleen kasvua kyseisen palvelun ominaisuuksien kautta (Familiar, 2015). SaaS-palvelun avulla asiakas kykenee hyödyntämään sen aineellisia ja aineettomia hyötyjä omassa toiminnassaan. Yleisten kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen sekä

keskittyminen asiakkaan ydinliiketoiminnan prosesseihin ovat muun muassa kokonaisuuksia, joiden avulla asiakasyritys voi perustella uuden SaaS-palvelun hankintaa. (Vidhyalakshmi & Kumar, 2017) Palveluntarjoaja tässä tilanteessa vastaa siitä, että asiakkaan käyttötarpeisiin sekä muihin vaatimuksiin vastataan oikealla tavalla. Ilman tätä asiakas ei saa kokemaansa arvoa palvelun käytöstä ja siihen kohdistuvasta jäsenmaksusta, mikä ohjaakin asiakkaan hakemaan ratkaisua muualta markkinoilta. Koska SaaS-palvelut ovat palveluntarjoajan määrittelemiä ja hallitsemia kokonaisuuksia, tulee niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan olla yhteisymmärryksessä palvelun ominaisuuksista ohjelmistojärjestelmää käyttöönottaessa. Ilman yhteisymmärrystä voi tapahtua niin, että asiakastarpeet ja itse palvelun ominaisuudet ovat ristiriidassa, mikä ei pitkällä aikavälillä tuota asiakassuhdetta näiden kahden osapuolen välille.

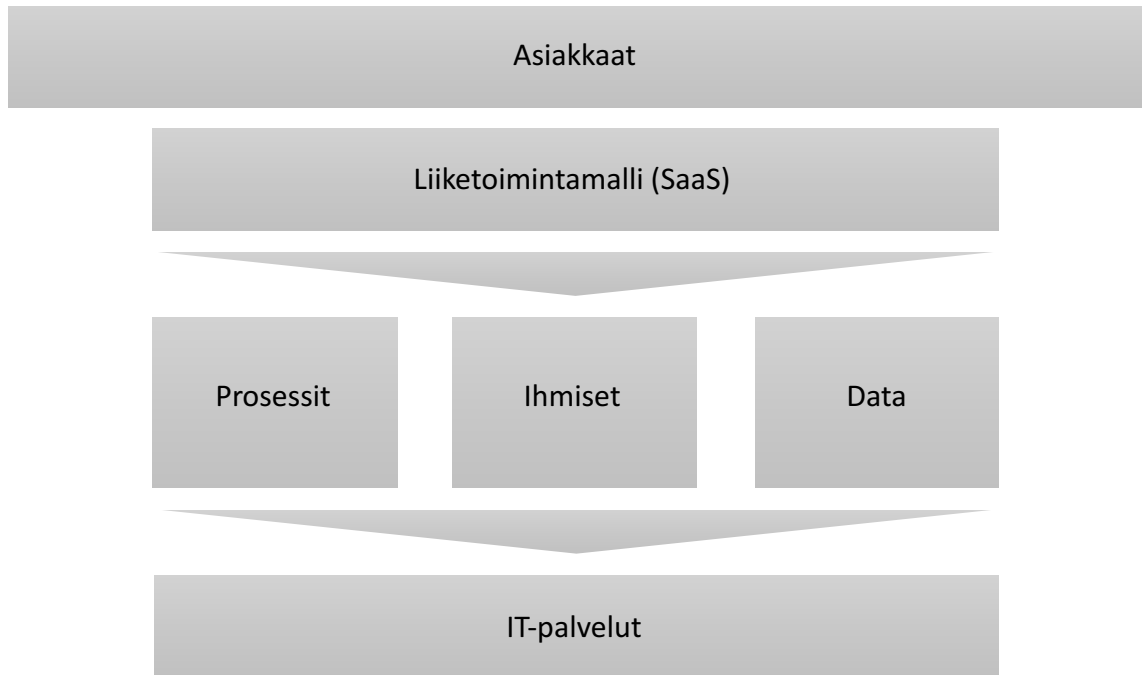
SaaS-palvelun käyttötarvetta voi siis tarkastella myös sen fyysisten ominaisuuksien ulkopuolelta. Vidhyalakshmi & Kumar (2017) mukaan asiakasyrityksen tulee suorittaa SaaS-palvelun käyttöön tarkkailua niin palvelun luotettavuuden kuin sen ajankohtaisuuden kannalta. Mikäli asiakkaalla ei ole suurempaa käyttötarvetta SaaS-palvelulle, on se yrityksen investointina turha. (Vidhyalakshmi & Kumar, 2017)

## 4. MYYNTIPROSESSI SaaS KONTEKSTISSA

Digitalisaatio on muuttanut merkittävästi yritysmaailman kanssakäymisiä sekä myyntitapahtumia. Kasvaneen informaation ja teknologiasektorin vuoksi, monet myyntitapaamisista voidaan nykyään järjestää puhelimitse tai verkon välityksellä. (Terho et al., 2023) Sama kehityksen tarve on kasvanut digitaalisille myyntiprosesseille ja niiden toiminnallisuuksille näiden uusien mahdollisten myyntitapahtumien tullessa esiin, ja yritykset hakevatkin kilpailuetua digitalisoimalla myyntiprosessejaan (Wengler et al., 2021). Myyntiprosessien koskiessa SaaS-palveluita, voidaan huomata digitalisaation olevan vallitseva tekijä niin palvelun kuin sen myynnin kannalta. Tämä luku keskittyykin tarkastelemaan tutkielmani kannalta SaaS-palvelukontekstissa suoritettuja B2B-markkinoiden myynnin prosesseja.

### 4.1 Digitaalinen SaaS-palveluiden myynti

Yhdistäessä tutkielmani esitetyt kokonaisuudet SaaS-palveluista sekä B2B-markkinoiden myyntiprosesseista, voimme muodostaa sen sisäistä toimintaympäristöä havainnollistavan kuvan (kuva 4). Wengler et al. (2021) muodostavat käsityksen digitaalisten myyntiprosessien toimintaympäristöstä ja sen osatekijöistä. Toimintaympäristön osatekijät muodostavat itsessään myyntiprosessin laajuuden ja määrittelevät sen toiminnallisuuden (Rodriguez et al., 2020). Tarkastelun kohteena oleva digitaalinen myyntiprosessi sekä sen sisäinen toimintaympäristö poissulkee kilpailijat sekä muut sidosryhmät tutkielman rajauksen kannalta (kuva 4).



**Kuva 4.** Digitaalisen myyntiprosessin osatekijät (mukaillen Wengler et al., 2021).

Kuvasta 4 huomataan, kuinka digitaalinen myyntiprosessi tarkentaa osatekijöillään normaalia myynnin prosessia. Digitaalisessa myyntiprosessissa IT-palvelut tuovat perustan ja tuen suoritettavalle palvelun myynnille (Rodriguez et al., 2020; Wengler et al., 2021). IT-palveluiden avulla myyntiä suorittava yritys varmistaakin perustoiminnallisuutensa teknologian kentässä. Digitaalisen kehityksen yhä kasvaessa sekä yritysten painottaessaan omia resurssejaan ydintoimintaansa, on IT-palveluiden ulkoistus myös muodostunut monelle yritykselle vaihtoehdokseksi tekijäksi (Wengler et al., 2021). Kyseinen ratkaisu nähdään yrityksen strategisena valintana, sillä se vaikuttaa myyntiä suorittavan yrityksen kykyyn hallita ja kehittää omaa toimintaansa. Tärkeänä perusteena yrityksen valintaan katsotaan myös tuottaako IT-palveluiden ulkoistaminen lisäarvoa yritykselle suhteessa sen tuottamiin kustannuksiin. Wengler et al. (2021) toteavat IT-sektorin tärkeyden ja sen, että toiminta tulisi nähdä yhä enemmän yrityksen ydintoimintana sen mahdollistaessa prosessien perusteellisen kehityksen. Näin yritys on tietoisempi kyvykkyysistään, kun se on osallinen jollain tavalla kyseisessä sektorissaan. IT-palveluiden ollessa myyntiä suorittavan yrityksen hallussa on heillä myös mahdollisuus toiminnan joustavuuden maksimointiin ja täten kuvassa 4 kuvatun toimintaympäristön mukautumiseen.

Kuvasta 4 esiintyvät keskiön ominaisuudet kuvaavat osaa tutkielmani pääaiheesta, digitaalisia myyntiprosesseja. Wengler et al. (2021) määrittelevät prosessit, ihmiset sekä datan muodostavan digitaalisten myyntiprosessien toimintaympäristön ytimen. Kyseiset tekijät tunnistetaan transformaation tärkeimmiksi menestystekijöiksi, sillä ne ovat myyntiä

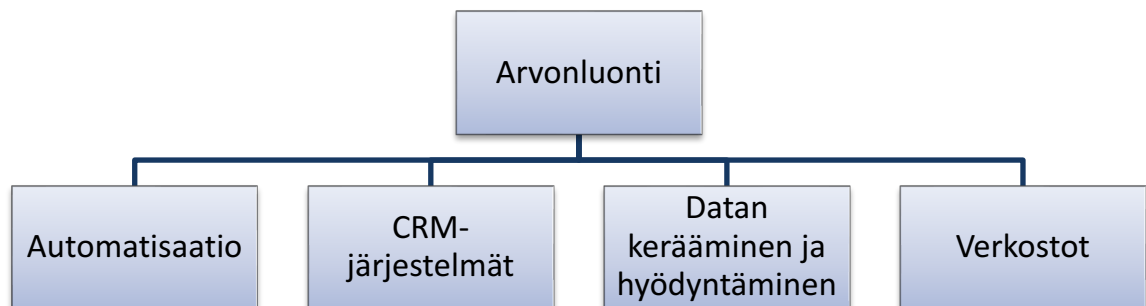
suorittavan yrityksen välittömässä hallinnassa sekä niihin suora vaikuttaminen on mahdollista. (Wengler et al., 2021). Näihin ominaisuuksiin vaikuttaminen on tärkeää, sillä kuvan 4 perusteella se määrää hyvin paljon digitaalisen myyntiprosessin lopputulemaa, mikä nähdään SaaS-palvelun ominaisuuksissa sekä palvelun siirrossa asiakkaalle. Hänti et al. (2016) kuvaavat myynnin prosessit ja niissä vaikuttavat ihmiset suureen vaikutusrooliin myyntiprosessin etenemisestä ja sen lopputulemasta. Yrityksen ja myyntiä suorittavien henkilöiden tarkat päätökset toimitusta toimintaympäristöstä, käytetyistä jakelukanavista sekä asiakkuuksien hallintatavoista (Key Account Managing) ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat digitaalisen myyntiprosessin lopputulemaan. (Hänti et al., 2016) Pätevän data-analyysin sekä tukevien IT-palveluiden avulla yrityksen myyjiä sekä prosesseja voidaan kehittää halutumpaan suuntaan. Näin myös yrityksen valinnat toimintaympäristöstä, jakelukanavista sekä asiakkuuksien hallinnasta voidaan perustella ja takeet onnistuneemmasta digitaalisesta myyntiprosessista luodaan. (Terho et al., 2023; Wengler et al., 2021)

Digitaalinen SaaS-palveluiden myynti esittää vielä kuvan 4 mukaisesti myyntiä suorittavan yrityksen toimintaan perustuvan liiketoimintamallin (SaaS) sekä palvelun vastaanottavan asiakkaan. Rodriguez et al. (2020) mukaan digitaalisissa myyntiprosesseissa on tapahtunut paljon kehitystä datan ja IT-palveluiden hyväksikäytössä. Mitä pidemmälle myyntiprosessia edetään, huomataan kuitenkin ihmisten väliset kanssakäymiset tarpeellisiksi, ellei jopa välttämättömiksi. (Rodriguez et al., 2020) Tämä johtuu SaaS-palvelun ja sen integroinnin varmistamisen kannalta asiakkaan toimintaan olevista syistä sekä siitä, että varmistutaan prosessin loppupäässä asiakasarvon tuottamisesta. (Marcos-Cuevas et al., 2016; Rodriguez et al., 2020) Vaikka myyntiprosessien asiakasarvo todettiin jo tutkielman aikana olevan tärkeää jokaisessa prosessin vaiheessa, korostuu se kuitenkin loppupäähän mentäessä. Tällöin asiakas kokee todellisen arvon myynnin tapahtumasta vastaanottaessaan SaaS-palvelun sekä saadessaan sen käyttöönnettäväkseen. Marcos-Cuevas et al. (2016) määrittävätkin myyntiä suorittavan yrityksen ja asiakkaan välille ympäristön, jossa suoritetaan kumpiakin osapuolia kehittäviä yhteisiä prosesseja, joiden avulla päästään myyntiprosessin tavoiteltuun lopputulokseen.

## **4.2 Arvonluonti SaaS-palveluiden myyntiprosesseissa**

Wengler et al. (2021) mukaan onnistunut markkinointiorientoitunut toimintaympäristö perustuu jokaisen osatekijän tyydyttämiseen sekä heille arvonluontiin. Arvonluonti voidaan nähdä perustuvan tutkielman aikana jo esitettyihin yrityksen myyntiprosesseihin, SaaS-palvelun luotettavuustekijöihin sekä palvelun käyttötarpeiden luomisiin asiakkaille. Digitaalisten myyntiprosessin osatekijöiden arvonluontia itsessään voidaan kehittää ja

edesauttaa erilaisten työkalujen avulla. Automatisointi sekä CRM-järjestelmien käyttö nähdään tehokkaina menetelminä digitaalisten myyntiprosessien kehityksessä (Terho et al., 2023). Näiden avulla myyntiä suorittava yritys kykenee säästämään henkilöstöön perustuvia resurssejaan. Ajankohtainen ja tapaukseen liittyvä datan käyttö edesauttaa asiakkaiden tarpeisiin vastaamista sekä luo mahdollisuudet tulevaisuuden tapausten arvonaluontiin (Rodriguez et al., 2020). Arvonluonnin kannalta myyntiprosesseissa myös yksi tärkeimpiä elementtejä on verkostojen luonti sekä ylläpito. Näin myyntiä suorittava yritys kykenee muodostamaan luottamuksen asiakkaaseen ja pohjan pitkän aikavälin asiakassuhteelle. (Hänti et al., 2016) Verkostot voidaan nähdä aivan yhtä tärkeäksi asiakkaan ja myyjän välillä missä tahansa myyntiprosessin muodossa.



**Kuva 5.** SaaS-palvelun myyntiä suorittavan yrityksen menetelmät arvoperusteiseen myyntiin.

Automatisaatio sekä CRM-järjestelmien hyödyntäminen nähdään SaaS-palveluiden myyntiprosessien tukea tuovina elementteinä. Automaattiset yhteydenotot asiakasliideihin sekä tapahtumasta kerättävä tieto on helposti tallennettavissa CRM-järjestelmiin. (Terho et al., 2023) Arvoa luovat tietenkin SaaS-palvelun luotettavuustekijät (kuva 3), mutta tapa, jolla kyseiset ominaisuudet tuodaan esille ja kirjataan ovat automatisaation sekä käytettävän CRM-järjestelmän vastuulla. CRM:n käytön seurauksena myyntiä suorittava yritys saa myös kokonaisvaltaisemman käsityksen asiakkaasta, mikä taas mahdollistaa yrityksen myynnin asiakastyytyväisyyden maksimoinnin (Wengler et al., 2021). Hyvin suunnitellut CRM-järjestelmät mahdollistavat myös automatisaation integroinnin niiden toimintaan (Terho et al., 2023). Arvonluonnin kannalta on myös tärkeää, että



SaaS-palvelua kuvaavat automaattiset myynnin prosessit on kohdennettu mahdollisimman asiakaslähtöisiksi, jotta asiakas saa arvoa luovan kuvan myyntitapahtumasta (Terho et al., 2023). Nämä kaksi ominaisuutta ovat siis hyvin läheisiä ja toimivat usein samanaikaisesti yrityksen toiminnassa. Automaatio ja CRM-järjestelmät voidaan nähdä kuvaavan kuvan 4 IT-palveluita sekä toimintaympäristöön liittyvää datan keruuta.

Datan kerääminen ja sen käyttö on yksi tärkeimmistä työkaluista digitaalisissa myynnin prosesseissa. Data on usein osallisena jokaisessa myynnin prosessin vaiheessa sekä sen avulla kyetään muodostamaan oikeat johtopäätökset tuloksista. (Rodriguez et al., 2020) Aivan kuten edellä mainitut CRM-järjestelmät, jotka lukeutuvat dataksi ollessaan digitaalinen asiakassuhteiden hallinnan työkalu (Wengler et al., 2021). SaaS-palveluiden- sekä digitaalisten myyntiprosessien jatkuvasti kehittyessä on kuitenkin selvää, että yrityksen datan- ja tiedonhallintamenetelmien tulee olla päivitetyllä tasolla arvionluonnin kannalta. Wengler et al. (2021) mukaan yhä ammattimaisempi sekä markkinalähtöisempi datan käyttö tulee olemaan myyntiä suorittavalle yrityksen selviytymiselle välttämätöntä. Tämä edellyttää yrityksen osaamisen tiedon hakuun, keräämiseen sekä käsittelyyn, jolla voidaan tukea vahvempaa yhteistyötä niin oman osaston kuin yrityksen muiden osastojen välillä. Kun yhteistyö datan hallinnasta on tuettu yrityksen omien toimintojen sisällä, on asiakkaalle tarjottava arvoperusteinen ratkaisu helpommin muodostettavissa. (Wengler et al., 2021) Data käsitteenä lukeutuu tutkielmani kannalta muodostettuihin kuviin SaaS-palvelun ominaisuuksista (kuva 2), SaaS-palvelun luotettavuustekijöistä (kuva 3) sekä tässä kappaleessa havainnollistettuun digitaalisen myyntiprosessin osatekijöihin (kuva 4). Voimme kuitenkin nähdä datan ja sen muodostaman kokonaisuuden olevan läsnä kaikkialla digitaalisissa myynnin toiminnoissa.

Verkostot yrityksen ja asiakkaiden välillä tuovat suuria etuuksia sekä hyötyjä myyntiä suorittavalle yritykselle. Myynnin prosessit, myyntikanavien kehittäminen sekä asiakaslähtöiset tarjottavat ratkaisut ovat myyntiä suorittavalla yrityksellä helpommin muodostettavissa laajan verkoston avulla. Verkostot voi olla muodostettu asiakkaiden tai myyjän tarpeiden perusteella joko pitkäaikaiseksi tai lyhytaikaisiksi kumppanuuksiksi, riippuen tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta. (Hänti et al., 2016) Verkostot mahdollistavat myös SaaS-palveluiden myyntiprosessien olemassaolon sekä kehittymisen markkinointiorientoituneessa toimintaympäristössään (Wengler et al., 2021). Kuvasta 4 voidaan huomata asiakkaiden olevan toimintaympäristön lähtökohta, mikä itsessään vaatii toimintaympäristöön tukevia asiakkuussuhteita. Lähtökohtaisesti yritysmaailman syntyneet asiakkuussuhteet ovat peräisin henkilöltä-henkilölle käydyistä keskusteluista. Näiden kumppanuussuhteiden kasvaessa ne ovat edelleen kehittyneet yritystasolle muodostaen yrityksen välisiä pitkäaikaisia asiakkuussuhteita. (Hänti et al., 2016; Rodriguez et al., 2020)

SaaS-kontekstissa itse palvelun lisäksi verkostot luovat arvoa keskenään myynnin prosesseihin muodostaen arvoperusteisen kokonaisuuden (Marco-Cuevas et al., 2016; Terho et al., 2023). Näin myyntiprosessiin sisältyneet sidosryhmät vaikuttavat ja tekevät suuntaavia päätöksiä, jotka vaikuttavat myyntiprosessin lopputulemaan. Asiakas tai muu ympäröivä sidosryhmä voikin olla hyvin vaikuttava tekijä, joka määrittelee myytävän kokonaisuuden muokattavat ominaisuudet eikä niinkään myyntiä suorittava yritys (Marco-Cuevas et al., 2016). Näin myyntiprosessi saavuttaa itsessään arvoperusteisemmän ratkaisun, kun verkoston tarpeet ja arvot otetaan myytävässä SaaS-palvelussa huomioon. Verkostot mahdollistavat SaaS-palveluiden myynnille myös tulevaisuuden kasvua sekä pitkäaikaisuutta yrityksen toimintaan. Asiakkaista saatavat referenssit ja heidän puheensa markkinoilla edesauttavat sekä kasvattavat palveluntarjoajan brändiä. (Hänti et al., 2016; Marco-Cuevas et al., 2016; Terho et al., 2023) Laajan ja aktiivisen verkoston avulla myyntiä suorittavat yritykset siis takaavat toimintansa sekä perustelevat tulevaisuuden asiakkuussuhteilleen toimintansa vakautta.

## 5. PÄÄTELMÄT

Kandidaatintyön tarkoituksena on tutkia SaaS-palveluiden myyntiprosessia B2B-markkinoilla. Jotta kaksi eroavaa kokonaisuutta saataisiin käsiteltyä perinpohjaisesti, tuotiin B2B-markkinoiden myyntiprosessit ja ohjelmistopohjainen ratkaisu (SaaS) erikseen esille yhdistäen ne digitaalisen myyntiprosessin tarkasteluksi. Tutkielman tavoitteena on tuoda esille, miten B2B-myyntiprosessit tulisi tukea SaaS-palvelumallia myytäessä ja mitkä elementit ovat tarpeellisia digitaalisten myyntiprosessien kannalta. Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että yrityksen osatekijöistä koostuneet tietotekninen osaaminen ja valmius yhdistettynä henkilöstön osaamiseen ovat ne tekijät, jolla myyntiä suorittavalla yrityksellä on suurimmat mahdollisuudet tuottavaan SaaS-palvelun myyntiin. Digitaalinen markkinaorientoitunut ympäristö vaatii IT-palveluiden, datan sekä ihmisten toiminnan yhteen sulautuvuutta (Wengler et al., 2021). Katsauksen toinen havainto perustui digitaalisten myyntiprosessien arvoperusteiseen myyntiin ja siihen, että arvonluonnin perusteena hyödynnetään yrityksen digitaalisia, tietoteknisiä sekä inhimillisiä ominaisuuksia. Digitaalisuus on tuonut uusia mahdollisuuksia yritysmaailman myyntiin luoden tarpeen monelle tietotekniselle ominaisuudelle, kuitenkin sisältäen ihmisten väliset suhteet kaupantekotilanteessa (Rodriguez et al., 2020).

Kuvasta 4 esiintyneet osatekijät ovat niitä elementtejä, joita SaaS myyntiä suorittavalla yrityksellä tulee olla hallinnassa toimiessaan digitaalisella toimialalla, oli sitten myytävät SaaS-palvelun kokonaisuudet ja käyttötarkoitukset kuinka erilaisia tahansa. Digitaalisessa toimintaympäristössä toimiminen ja kehittyminen vaatii osatekijöiltään osaamista sekä sulautumista eri prosessien vaiheisiin (Terho et al., 2023; Wengler et al., 2021). Myynnin prosessissa tulee vastata kaikista aikaisemmista vaiheista, jotta prosessi etenee ja päästään haluttuun lopputulokseen. Myös prosessien vaiheiden sekä osatekijöiden yhteensulautuminen edesauttaa prosessin etenemistä ja sen nopeutta kohti savutettavaa lopputulosta (Wengler et al., 2021). Näin myyntiä suorittava yritys luo oikean kulttuurin myyntiprosessiensa tarkoitukselle ja mahdollistaa asiakkaalle esitetyn ratkaisun haluamallaan tavalla (Hänti et al., 2016).

Hyödyntämällä digitaalisissa myyntiprosesseissa yrityksen tietoteknisiä ominaisuuksia mahdollistetaan varsinkin prosessin alkupään toiminnan sujuvuus (Rodriguez et al., 2020). Automatisaation, CRM-järjestelmien ja korrektilä datan hyödyntämislä yritys hyödyntää aikaisempia samankaltaisia tai saman kontaktin tapahtumia, jolloin ylimääräisiltä myynnin prosessin vaiheilta vältytään. Yrityksessä kyetään myös ennakoimaan kerätyn datan avulla, onko asiakkaalla tarve ratkaisulle sekä mikä olisi mahdollinen

ajankohta. Näin luodaan arvoperusteisen myynnin kannalta lisäarvoa asiakkaalle ja myyntiä suorittavan yrityksen omilta resurssikustannuksilta vältytään (Marco-Cuevas et al., 2016). Digitaalisen myyntiprosessin täysi automatisaatio on kuitenkin laajalti vielä mahdotonta, sillä asiakkaat kokevat ihmisten väliset kaupantekotilanteet turvallisemmiksi. Sopimusehtojen laatiminen, ratkaisun luovuttaminen asiakkaalle ja siihen koulutus sekä myynnin jälkeinen tuki nähdään edelleenkin asiakkaan näkökulmasta suurin arvostettuna. Myyntiä suorittavan yrityksen sekä asiakkaiden luomat verkostot mahdollistavat myös molempien osapuolien kannalta yhteistyön jatkuvuuden, joten asiakaslähtöisyyteen ja arvонуontiin halutaan panostaa ihmissuhteiden kautta. (Hänti et al., 2016; Rodriguez et al., 2020; Wengler et al., 2021)

Tutkielman havainnot perustuvat alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja luovat tarkempaa kuvaa selkeästi suuntaa antavasta ohjelmistopohjaisesta liiketoiminta-alasta ja siihen liittyvistä yritysmaailman myyntiprosesseista. Rodriguez et al. (2020), Terho et al. (2023) ja Wengler et al. (2021) mukaan tutkielma käsittää yritysmaailman digitaalisia myyntiprosesseja, jotka painottuvat ohjelmistopohjaisiin sovelluksiin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella kahta yhdistettyä aihetta SaaS-palveluja sekä niiden myynnin prosesseja voi nyt tarkastella vertailukelpoisesti muihin aihealueen aineistoihin sekä täysin yleistasolla. Tutkielman tuloksia sekä havaintoja tulee tarkastella kuitenkin kriittisesti, sillä kandidaatintyön muodostamiseen on käytetty tieteellisten artikkeleiden lisäksi henkilökohtaisia kokemuksia sekä ymmärrystä itse aiheesta.

Kandidaatintyö tulee päätökseen onnistuneella tavalla, ja se vastaa kahteen esitettyyn tutkimuskysymykseen myyntiprosessien tukemisesta SaaS-palvelukontekstissa sekä elementteihin mitkä ovat olennaisia toiminnallisen digitaalisen myyntiprosessin kannalta. Tutkimuskysymysten valinta ja rajaus on tarpeellinen kyseisen aiheen tarkastelun kannalta. Suuntautuminen myyntiprosessien tarkasteluun painottaa tutkielman tarkastelupistettä kohti myynnin elementtejä digitaalisessa toimintaympäristössä. Työ käsittelee jo olemassa olevia ratkaisuja kyseisessä ympäristössä, kuitenkin lisäten kriittisyyden ja toimintojen vaihtoehdot myynnin prosesseissa. Mainitut osatavoitteet myös täytettiin kuvattaessa B2B-markkinoiden yleiset myynnin prosessit sekä SaaS-palveluiden ominaispiirteet.

Kirjallisuuskatsaus käsittelee kahta yhdisteltyä aihealuetta pintapuolisesti sekä lukijan kannalta ymmärrettävältä tasolta. Jatkotutkimuksen ja -toimenpiteiden kannalta aihe tarvitsi lisää tutkimista yrityksen digitaalisesta toimintaympäristöstä, SaaS-palveluista sekä yritysmyynnin periaatteista. Tutkimusta voisi rajata myös myynnin tulokulman, maantieteellisen sijainnin sekä SaaS-palveluominaisuuksien kannalta.

## LÄHTEET

Ahmad, B., Liu, D., Irfan, M., & Alvarez-Garcia, J. (2022). Unleashing the mechanism among salesforce control system, salesforce ambidexterity, and emotional exhaustion to enhance the competitive advantage of organizations. *Frontiers in Psychology*. 13, 909656–909656. Saatavilla (10.2.2023): <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.909656>

Aleem, S., Ahmed, F., Batool, R. & Khattak, A. (2021). Empirical Investigation of Key Factors for SaaS Architecture. *IEEE Transactions on Cloud Computing*. 9(3), 1037-1049. Saatavilla (1.2.2023): <https://ieeexplore-ieee-org.lib-proxy.tuni.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8669948&tag=1>

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Global Edition* (6th ed.). Pearson International Content. Saatavilla (1.3.2023): <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781292258058>

Cheng, Z., Plangger, K., Cai, F., Campbell, C.L. & Pitt, L. (2023). Charting value creation strategies B2B salespeople use throughout the sales process: learning from social media influencers. *European Journal of Marketing*. 57(3), 718-744. Saatavilla (3.3.2023): <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/EJM-11-2021-0922/full/pdf>

Cisco. (2009). The Cisco powered network cloud: An exciting managed services opportunity. *White Paper, Cisco Systems*.

Corsaro, D. & Maggioni, I. (2021) Managing the sales transformation process in B2B: between human and digital. *Italian Journal of Marketing*. 25–56. Saatavilla (21.2.2023): <https://doi.org/10.1007/s43039-021-00025-w>

Dakouan, C., Benabdelouahed, R. & Anabir, H. (2019). Inbound Marketing vs. Outbound Marketing: Independent or Complementary Strategies. *Expert Journal of Marketing*. 7(1), 1-6. Saatavilla (4.3.2023): <http://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/4584/1/1698653840.pdf>

Familiar, B. (2015). *Microservices, IoT and Azure: Leveraging DevOps and Microservice Architecture to deliver SaaS Solutions*. Apress. Saatavilla (28.1.2023): [https://learning.oreilly.com/library/view/microservices-iot-and/9781484212752/?sso\\_link=yes&sso\\_link\\_from=tampere-university](https://learning.oreilly.com/library/view/microservices-iot-and/9781484212752/?sso_link=yes&sso_link_from=tampere-university)

Higgins, L., Marshall, A., Crysel, K. & Dencik, J. (2023). From efficiencies to transformation – tapping the full potential of process mining. Saatavilla (29.1.2023): <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/SL-12-2022-0114/full/pdf?title=from-efficiencies-to-transformation-tapping-the-full-potential-of-process-mining>

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. (2016). Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. *Edita*. Saatavilla (18.1.2023): <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513768805/preview>

lordache, A. M. M., Mihalcescu, C. O., & Sion, B. (2021). Using a software as a service program in sales-marketing: a case study on Odoo. *MATEC Web of Conferences*, 342, 8001. Saatavilla (15.4.2023): <https://doi.org/10.1051/matecconf/202134208001>

Itani, O.S., Badrinarayanan, V. & Rangarajan, D. (2023). The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: the role of social capital. *European Journal of Marketing*. 57(3), 683–717. Saatavilla (18.2.2023): <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/EJM-11-2021-0916/full/pdf>

Makki, M., Van Landuyt, D., Lagaisse, B. & Joosen, W. (2018). A comparative study of workflow customization strategies: Quality implications for multi-tenant SaaS. *The Journal of Systems & Software*. 144, 423-438. Saatavilla (28.1.2023): <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.07.014>

Marco-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T. & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial marketing management*. 56, 97-107. Saatavilla (19.3.2023): <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.012>

Nan, G., Zhang, Z. & Li, M. (2019). Optimal pricing for cloud service providers in a competitive setting. *International Journal of Production Research*. 57(20), 6278-6291.

Saatavilla (21.1.2023): <https://www-tandfonline-com.lib-proxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/00207543.2019.1566655?needAccess=true&>

National, A. O. E., & Committee, O. T. H. A. T. (1992). *Time horizons and technology investments*. National Academies Press. 74-77. Saatavilla (30.1.2023): <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?pq-origsite=primo&docID=3375975>

Nieminen, J. (2021). Arvolupaus ketterien menetelmien arvon määrittäjänä. Pro gradu - tutkielma. *Tampereen yliopisto. Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta*. Saatavilla (18.1.2023): <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132299/Nieminen-Jukka.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Paschen, J., Wilson, M. & Ferreira, J.J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*. 63(3), 403–414. Saatavilla (1.3.2023): <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>

Rodriguez, R., Svensson, G. & Mehl, E. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles. *Technology in society*. 62, 101324. Saatavilla (2.2.2023): [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/176jdvtd/cdi\\_proquest\\_journals\\_2462673156](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvtd/cdi_proquest_journals_2462673156)

Terho, H., Salonen, A. & Yrjänen, M. (2023). Toward a contextualized understanding of inside sales: the role of sales development in effective lead funnel management. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 38(2), 337-352. Saatavilla (29.1.2023): <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-12-2021-0596/full/pdf?title=toward-a-contextualized-understanding-of-inside-sales-the-role-of-sales-development-in-effective-lead-funnel-management>

Vidhyalakshmi, R. & Kumar, V. (2017). CORE framework for evaluating the reliability of SaaS products. *Future Generation Computer Systems*. 72, 23–36. Saatavilla (30.1.2023): <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S0167739X17302960>

Wang, R., Ying, S. & Jia, X. (2019). Log data modeling and acquisition in supporting SaaS software performance issue diagnosis. *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering*, 29(09), 1245-1277. Saatavilla (1.2.2023):

[https://scholar-google-com.libproxy.tuni.fi/scholar?as\\_q=%22Log+Data+Modeling+and+Acquisition+in+Supporting+SaaS+Software+Performance+Issue+Diagnosis%22&ie=utf8&oe=utf8](https://scholar-google-com.libproxy.tuni.fi/scholar?as_q=%22Log+Data+Modeling+and+Acquisition+in+Supporting+SaaS+Software+Performance+Issue+Diagnosis%22&ie=utf8&oe=utf8)

Wei-Wen, W., Lawrence, W. & Yu-Ting, L. (2011). Exploring decisive factors affecting an organization's SaaS adoption: A case study. *International Journal of Information Management*. 31(6), 556-563. Saatavilla (31.1.2023): <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401211000259>

Wengler, S., Hildmann, G., & Vossebein, U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 599–614. Saatavilla (18.2.2023): <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0124>

Wu, W.-W. (2011). Developing an explorative model for SaaS adoption. *Expert Systems with Applications*, 38(12), 15057–15064. Saatavilla (24.1.2023): [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/1q0uki0/cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_926306565](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1q0uki0/cdi_proquest_miscellaneous_926306565)

Yulia. (2018). Odoon data mining module using market basket analysis. *Journal of Information and Communication Convergence Engineering*. 16(1), 52–59. Saatavilla (16.4.2023): <https://doi.org/10.6109/jicce.2018.16.1.52>



## LIITE A

Artikkeli	Viittaus
Familiar (2015)	Artikkeli kuvaa oleellisella tavalla SaaS-palveluiden ominaispiirteitä, jotka tärkeitä tutkielman teoriaosuuden kannalta.
Hänti et al. (2016)	Kirja kertoo B2B-myyntin ja sen myyntiprosessien periaatteista teoriaosuuttani tukevalla tavalla. Lähteenä hyvin havainnollistava sekä monipuolinen, mikä mahdollistaa B2B-myyntiprosessien kuvauksen.
Rodriguez et al. (2020)	Teos käsittelee B2B-markkinoiden digitaalisia myyntiprosesseja sisältäen CRM-ohjelmistot. Lähde auttaa käsittelemään digitaalisessa myyntiprosessissa käytetyjä keinoja.
Terho et al. (2023)	Artikkeli käsittelee B2B-markkinoiden digitaalisten myyntiprosessien kehittämistä. Prosessimainen tarkastelu artikkelissa tukee digitaalisen myyntiprosessin käsityksen luomista.
Vidhyalakshmi & Kumar (2017)	Artikkeli kuvaa SaaS-palveluiden luotettavuustekijöitä sekä osittain asiakkaiden tarpeita kyseisille palveluille. Muodostaa hyvän käsityksen tutkielman jatkon kannalta, pohdittaessa SaaS-palvelun arvoperusteista myyntiä.
Wengler et al. (2021)	Digitaalisen muutoksen sekä yritysten toimintaympäristön tarkkailu ovat artikkelin pääaiheita. Tukee hyvin tutkielman tulosiota sekä päätelmiä.