

LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
Department of Industrial Engineering and Management

JÄLLEENMYYNTIKUMPPANUUKSIEN MUODOSTAMINEN SAAS- LIKETOIMINNASSA

Tarkastaja: Professori Asta Salmi
Ohjaaja: Eero Lahtinen, Ideal Digi Oy

Lappeenranta 14.5.2017

Taneli Katila

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Taneli Katila			
Työn nimi:	Jälleenmyyntikumppanuuksien	muodostaminen	SaaS-liiketoiminnassa
Vuosi: 2017	Paikka: Lappeenranta		
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 98 sivua, 7 kuvaa, 16 taulukkoa ja 1 liite. Tarkastaja: Professori Asta Salmi			
Hakusanat: Kumppanuuden muodostaminen, jälleenmyynti, SaaS-liiketoiminta			
<p>Tämän työn tavoitteena oli tutkia, miten SaaS-palveluiden toimittajat muodostavat kumppanuuksia jälleenmyyjien kanssa. Tutkimuksessa huomioitiin sekä toimittajien että jälleenmyyjien näkökulma. Tavoitteena oli tunnistaa, miksi kumppanuuksia muodostetaan, mitkä ovat alkuvaiheen kriittiset tekijät, mitkä ajurit kannustavat kumppanuuteen sekä mitä haasteita kumppanuuden muodostamiseen liittyy.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosassa keskityttiin yritysten yhteistoimintamallien esittelyyn, kumppanuuden muodostamiseen sekä SaaS-liiketoiminnan esittelyyn. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tapaustutkimus ja aineisto hankittiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastattelut analysoitiin sisältöanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset kertovat, että SaaS-yritysten on huomioitava erityisesti seuraavat asiat kumppanuuksien muodostamisessa: 1) <i>Tunnistaa ja valita oikeat kumppanit</i>, 2) <i>Viedä muodostamisprosessi tehokkaasti läpi</i>, ja 3) <i>Kouluttaa kumppani käytännönläheisesti yhteisten asiakkaiden avulla</i>.</p>			

ABSTRACT

Author: Taneli Katila	
Subject: Reseller partnership formation in SaaS-industry	
Year: 2017	Place: Lappeenranta
<p>Master`s Thesis. Lappeenranta University of Technology 98 pages, 7 figures, 16 tables ja 1 appendix. Examiner: Professor Asta Salmi</p>	
Keywords: Partnership formation, Resales, SaaS-Business	
<p>The aim of this study was to find out how SaaS-providers are forming partnerships with resellers. The study took an account both suppliers and resellers perspective. The goal was to recognise why partnerships are formed, what are the early stage critical factors, what drivers are encouraging for partnerships and what challenges occurs at the early stage of partnerships.</p> <p>The theory part focused on presenting companies co-operating models, partnership formation and SaaS-Business. The research method was qualitative case-study and the data gained from semi-structured interviews. The data was analyzed by using content analysis.</p> <p>The results are showing that SaaS-providers need to consider these issues extremely carefully: 1) <i>Recognise and choose the right partners</i>, 2) <i>execute the formation process effecticely</i>, and 3) <i>Train the partner practically with mutual customer cases</i>.</p>	

ALKUSANAT

Haluan kiittää professori Asta Salmea, joka on avustanut ja ohjannut minua koko diplomityöprosessin ajan. Olen saanut hyviä vinkkejä ja tukea välillä haastavankin prosessin aikana.

Haluan myös kiittää yhtiökumppania Eero Lahtista Ideal Digistä. Hän auttoi minua aiheen suunnittelussa sekä on tukenut minua koko prosessin ajan. Hän on ymmärtänyt, että diplomityö vaatii resurssejani ja antanut minun käyttää siihen tarvitsemani ajan, vaikka se aika on ollut pois Ideal Digin liiketoiminnan päivittäisestä pyörittämisestä. Haluan myös kiittää kaikkia haastateltavia, koska he antoivat arvokasta aikaansa tutkimustani varten.

Lopuksi haluan kiittää tyttöystävääni, perhettäni ja ystäviäni, jotka olette tukeneet minua niin diplomityössä, opinnoissa kuin elämässä muutenkin. Ilman teitä tämän saavuttaminen ei olisi ollut mahdollista.

Lappeenranta 14.5.2017

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	10
1.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITTEET	11
1.2 TUTKIMUKSEN RAKENNE	12
2 KUMPPANUUKSIIEN MUODOSTAMINEN SAAS-LIIKETOIMINNASSA	15
2.1 YRITYSVERKOSTOT LIIKETOIMINNASSA.....	15
2.1.1 Verkostojen määritelmät	15
2.1.2 Yhteistyömallit	16
2.1.3 Pk-yritysten yhteistyöstrategiat	17
2.2 KUMPPANUUDEN MÄÄRITELMÄ.....	19
2.3 KUMPPANUUDEN MUODOSTAMINEN	20
2.3.1 Mallit kumppanuuden muodostamiseen	20
2.3.2 Kriittiset tekijät kumppanuuden muodostamisessa.....	24
2.3.3 Pk-yritysten allianssien menestymiseen vaikuttavat tekijät.....	26
2.3.4 Kumppanuuden hyödyt	29
2.3.5 Kumppanuuden haasteet.....	30
2.4 SAAS-MALLI	33
2.4.1 Pilvilaskenta	33
2.4.2 Saas –mallin määritelmät ja ominaispiirteet.....	34
2.4.3 SaaS-liiketoimintamalli	35
2.4.4 Saas-palveluiden myyntistrategiat	36
2.5 TEORIAOSUUDEN YHTEENVETO.....	37
3 METODOLOGIA	39
3.1 TAPAUSTUTKIMUS	39
3.2 IDEAL DIGI OY.....	40
3.3 HAASTATTELUT.....	41
3.4 SISÄLTÖANALYYSI	42
4 TUTKIMUKSEN LÖYDÖKSET	46
4.1 KUMPPANUUDEN MUODOSTAMISEN MOTIIVIT	46
4.2 KRIITTISET TEKIJÄT KUMPPANUUDEN MUODOSTAMISESSA	51
4.3 KUMPPANUUDELTA TAVOITELTAVAT HYÖDYT	62
4.4 HAASTEET KUMPPANUUDEN MUODOSTAMISESSA.....	69

5 JOHTOPÄÄTÖKSET	75
5.1 VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN.....	75
5.2 KÄYTÄNNÖN HYÖTY.....	81
5.3 RAJOITUKSET JA TULEVAT TUTKIMUKSET	83
6 YHTEENVETO.....	85
LÄHTEET.....	87
LIITTEET.....	97

LISTA KUVISTA

Kuva 1. Arvojärjestelmäjatkumo ja liiketoimintaverkkojen perustyytit

Kuva 2. Pk-yritysten yhteistyömallit

Kuva 3. Kumppanuuden muodostaminen

Kuva 4. Laajennettu malli kumppanuuden muodostamisesta ja menestystekijöistä.

Kuva 5. Pk-yritysten allianssien menestymiseen vaikuttavat tekijät

Kuva 6. Kumppanuuden muodostaminen toimittajan näkökulmasta

Kuva 7. Kumppanuuden muodostaminen jälleenmyyjän näkökulmasta

LISTA TAULUKOISTA

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Taulukko 2. Tutkimuksen rakenne

Taulukko 3. Kumppanuuden muodostamisen kriittiset tekijät

Taulukko 4. Miten pienet ja suuret yritykset voivat hyötyä allianssista

Taulukko 5. Ongelmat allianssi kumppaneiden valinnassa

Taulukko 6. Lista tutkimuksen haastateltavista

Taulukko 7. Kumppanuuden muodostaminen toimittajien näkökulmasta

Taulukko 8. Kumppanuuden muodostaminen jälleenmyyjän näkökulmasta

Taulukko 9. Kumppanuuden muodostamisen kriittiset tekijät toimittajille

Taulukko 10. Kumppanuuden muodostamisen kriittiset tekijät jälleenmyyjille

Taulukko 11. Toimittajia jälleenmyyntikumppanuuksiin ohjaavat ajurit

Taulukko 12. Jälleenmyyjiä jälleenmyyntikumppanuuksiin ohjaavat ajurit

Taulukko 13. Kumppanuuden muodostamisen haasteet toimittajille

Taulukko 14. Kumppanuuden muodostamisen haasteet jälleenmyyjille

Taulukko 15. Jälleenmyyntikumppanuuteen ohjaavat ajurit

Taulukko 16. Jälleenmyyntikumppanuuden muodostamisen haasteet

LYHENTEET

SaaS	Software-as-a-service
ASP	Application Service Provider
SIIA	Software & Information Industry Association
VAR	Value Added Reseller

1 JOHDANTO

Yritykset tarvitsevat erilaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, jotta he voivat kilpailla toisiaan vastaan tehokkaasti. Nämä resurssit ja kyvykkyydet voidaan joko hankkia, kehittää yrityksen sisällä tai saavuttaa jatkuvan yhteistyön kautta eli muodostamalla strategisia kumppanuuksia toisten yritysten kanssa. Allianssien käyttö on yleistynyt nopeasti viime vuosikymmenien aikana ja niiden avulla yritykset voivat ylläpitää ylivoimaista kilpailuasemaa dynaamisilla markkinoilla (Hagedoorn, 1993).

Kumppanuuksien muodostamista on tutkittu jonkun verran. Kumppanuudet ovat monimutkaisin ja kehittynein yhteistyön muoto. Viimeisen 20 vuoden aikana konseptista ”kumppanuus” on muodostunut erittäin merkittävät käsite, kun puhutaan yhteistyöstä (Kayizzi-Mugerva, 1998, s.220).

SaaS-liiketoiminnan jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamista ei ole kuitenkaan tutkittu kovin paljoa. Kumppanuuksien muodostaminen on haasteellista ja ne epäonnistuvat usein. Kumppanuuden varhaisessa vaiheessa toisesta ei ole kokemusta ja sitoutuminen on vähäistä. Lisäksi sekä todellinen, että oletettu epätietoisuus ja etäisyys ovat suuria kumppanuuden alkuvaiheessa (Ford, 1998).

Organisaatiot tavoittelevat kumppanuuksilta erilaisia hyötyjä. Strategiset allianssit ovat vapaaehtoista yhteistyötä organisaatioiden välillä, mihin liittyy tuotteiden vaihtoa, yhdessä kehittämistä, teknologioiden kehittämistä, joilla pyritään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Gulati, 1998).

Aikaisemmat tutkimukset ovat vastanneet osittain tämän tutkimuksen kysymyksiin liittyen kumppanuuden muodostamisen kriittisiin tekijöihin, tavoiteltaviin hyötyihin ja haasteisiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamista sekä toimittajien että jälleenmyyjien näkökulmasta.

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Ideal Digi Oy:lle, joka on pieni digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritys, jonka verkkopalvelut ovat SaaS-palveluita. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa Ideal Digiä ymmärtämään jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisen motiivit, kriittiset tekijät, hyödyt sekä haasteet.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten SaaS- liiketoimintamallia hyödyntävä pieni Pk-yritys Ideal Digi Oy voi luoda tehokkaan kumppaniverkoston jälleenmyyjistä. Tavoitteena on ymmärtää kumppanuuden muodostamisen motiivit, kriittiset tekijät, ajurit sekä haasteet. Toimittajien ja jälleenmyyjien näkemykset erovavat kumppanuuksista, joten on tärkeä ymmärtää asia molempien osapuolien näkökulmasta.

Jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamista tutkitaan Ideal Digin verkkopalveluliiketoiminnassa, mikä noudattelee SaaS-liiketoiminnan lainalaisuuksia. Tutkimus keskittyy kumppanuuksien muodostamisvaiheeseen. Tutkimus pyrkii rakentamaan Ideal Digille konkreettisen prosessin kumppanuuksien muodostamiselle. Tuloksissa huomioidaan kumppanuuden molempien osapuolten kumppanuuden muodostamiseen liittyvät ajurit sekä haasteet. Tutkimuksen löydöksiä voidaan tulevaisuudessa soveltaa myös Ideal Digin muihin liiketoiminta-alueisiin. Taulukossa 1. on esitetty diplomityön tutkimuskysymykset ja niiden tavoitteet.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimuskysymys	Tavoite
Miten pienet ja keskisuuret SaaS-yritykset muodostavat jälleenmyyntikumppanuuksia?	Ymmärtää, miksi kumppanuuksia muodostetaan ja mitkä ovat alkuvaiheen kriittiset tekijät.
Mitkä ajurit kannustavat osapuolia kumppanuuteen?	Tunnistaa tärkeimmät ajurit, jotka luovat arvoa molemmille osapuolille.

Mitä haasteita jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa on?	Tunnistaa, mitä haasteita yritykset kohtaavat solmiessaan kumppanuuksia.
--	--

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii tunnistamaan, miten Ideal Digi voi rakentaa tehokkaasti kumppanuusverkoston jälleenmyyjien kanssa. Tavoitteena on ymmärtää, miksi SaaS-liiketoiminnassa muodostetaan jälleenmyyntikumppanuuksia ja mitkä ovat alkuvaiheen kriittiset tekijät kumppanuuden onnistumisen kannalta. Kysymys pohtii, mitkä tekijät vaikuttavat muodostamisessa onnistumiseen. Tarkoituksena on tutkia kumppanuuden muodostamisprosessia molempien osapuolien näkökulmasta.

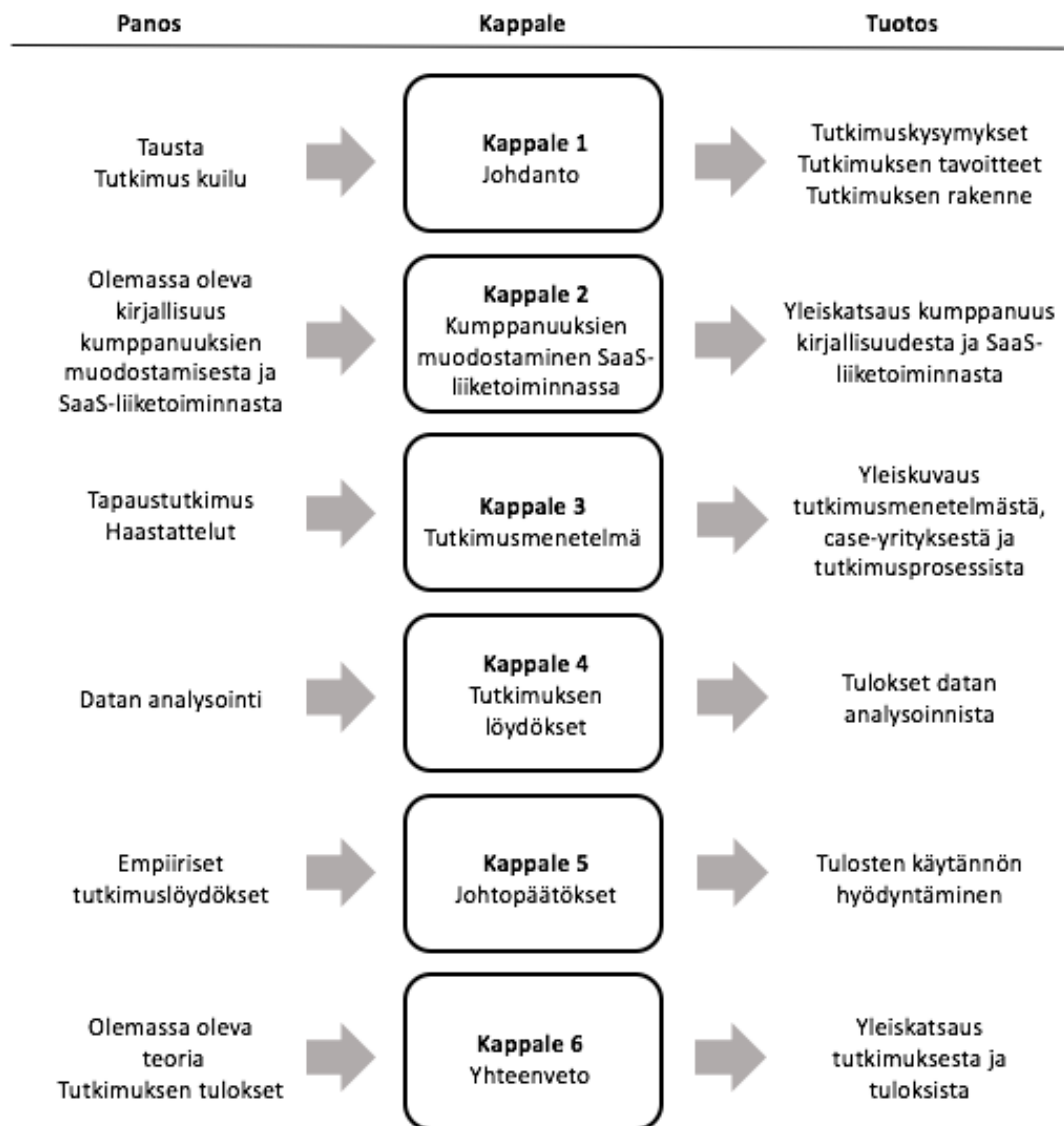
Toinen tutkimuskysymys tarkastelee, mitkä ovat kumppanuuden muodostamisen tärkeimmät ajurit molemmille osapuolille. Kysymys pyrkii löytämään tekijät, jotka tuottavat aidosti lisäarvoa osapuolille. Tavoitteena on löytää uusia oivalluksia, jotka vaikuttavat loppuasiakkaan arvomuodostukseen.

Kolmas tutkimuskysymys pyrkii tunnistamaan, mitä haasteita osapuolet kohtaavat solmiessaan kumppanuuksia. Kysymys pohtii, mitkä ovat keskeisimmät haasteet kumppanuusverkoston rakentamisessa. Haasteita käsitellään molempien osapuolten näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen rakenne. Tässä diplomityössä on 6 kappaletta, sisältäen johdannon. Johdannon jälkeen on teoriakappale, mikä liittyy työn aiheeseen. Lopuissa kappaleissa esitellään tutkimusmenetelmä, analysoidaan löydökset ja esitellään tulokset. Tutkimuksen rakenne on esitelty tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimuksen rakenne



Ensimmäinen kappale on tutkimuksen johdanto, missä esitellään tutkimuksen tausta sekä tutkimus kuilu nykyisen kirjallisuuden osalta, minkä perusteella tutkimuskysymykset ja tavoitteet ovat kehitetty. Lisäksi kappaleessa esitellään tutkimuksen rakenne.

Toinen kappale on tutkimuksen teoriaosuus. Aluksi esitellään yritysverkostot laajemmin, minkä jälkeen esitellään kumppanuuden käsite. Tämän jälkeen käsitellään kirjallisuutta kumppanuuden muodostamisesta ja sen kriittisistä tekijöistä erityisesti Pk-yritysten näkökulmasta. Lisäksi esitellään kumppanuuden

muodostamiseen liittyvät hyödyt ja haasteet. Teoria kappaleen lopussa esitellään SaaS-liiketoiminta ja sen erityispiirteitä erityisesti myyntistrategioiden osalta.

Kolmas kappale keskittyy tutkimusmenetelmän ja case-yrityksen esittelyyn. Tämän kappaleen tavoitteena on antaa lukijalle lyhyt kuvaus valitusta tutkimusmenetelmästä eli tapaustutkimuksesta. Case-yritys Ideal Digi esitellään lyhyesti yleisellä tasolla ja kerrotaan mihin liiketoiminta-alueeseen tutkimus keskittyy. Tämän jälkeen kerrotaan datan keräys- ja analysointiprosessista. Kappaleen tarkoituksena on antaa lukijalle kuva tutkimusprosessista, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen validiteettia.

Neljäs kappale analysoi tutkimuksen löydöksiä. Löydösten rakenne noudattaa tutkimuksen teoriaosuuden järjestystä. Ensimmäisen analysoidaan kumppanuuden muodostamisen motiiveja ja kriittisiä tekijöitä. Seuraavaksi analysoidaan kumppanuuteen ohjaavia ajureita ja viimeiseksi kumppanuuden muodostamisen haasteita.

Viides kappale esittelee johtopäätökset, mitkä ovat johdettu tutkimuksen löydöksistä ja nykyisestä kirjallisuudesta. Tässä kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään tulosten käytännön hyödyntämismahdollisuudet. Kappaleessa on myös suositukset tulevia tutkimuksia varten.

Kuudes kappale on lyhyt yhteenveto koko tutkimuksesta. Se tiivistää olemassa olevan teorian kumppanuuksien muodostamisesta, esittää mitä on aikaisemmin tehty ja mitkä ovat olleet merkittävimmät löydökset. Tämä kappale ei sisällä uutta informaatiota, vaan kaikki esitetty tieto löytyy tutkimuksen aikaisemmista kappaleista.

2 Kumppanuuksien muodostaminen SaaS-liiketoiminnassa

Tässä kappaleessa esitellään kumppanuuden muodostamisprosessi. Ensiksi kerrotaan yritysverkostoista yleisellä tasolla. Tämän jälkeen kerrotaan kumppanuuden määritelmä, esitellään sen muodostamisen mallit, kriittiset tekijät, hyödyt ja haasteet. Kappaleen lopussa esitellään SaaS-liiketoimintamalli ja mallissa sovellettavat myyntistrategiat lyhyesti.

2.1 Yritysverkostot liiketoiminnassa

Möllerin & Halisen (2000) mukaan yritysten kilpailuympäristö on muuttunut dramaattisesti. Perinteiset markkinat ovat korvattu verkostoilla. Tämä aiheuttaa isoja haasteita teollisuus- ja korkean teknologian yrityksille. Castells nosti esille jo vuonna 1996, että tiedon kasvava merkitys, teknologian monimutkaisuus, globaali kilpailu, digitaalisen informaatioteknologian saatavuus ovat syitä muutokseen kohti verkostoajattelua. Jopa suuret globaalit yritykset, kuten ABB, IBM, Microsoft ja Nokia eivät pysty valmistamaan kaikkia arvoketjun tärkeitä arvo aktiviteetteja sisäisesti, eikä se ole taloudellisesti järkevääkään (Möller et al., 2005). Tikkanen et al. s.168 (2007) korostavat, että yritysten kannattaakin keskittyä omaan ydinosamaiseensa, eikä kaikkea ole järkevä valmistaa itsenäisesti. Verkostojen avulla yritykset hankkivat tarvittavia kyvykkyksiä ja resursseja oman yrityksen ulkopuolelta. He määrittelevät kyvykkyuden toistettavaksi toimintamalliksi, jonka avulla tuotteet tai palvelut tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Pähkinänkuoressa, verkostojen tavoitteena on yhdistää eri toimijoiden arvo aktiviteetteja siten, että lopputuote tuottaa mahdollisimman paljon arvoa (Gadde & Håkansson, 2001)

2.1.1 Verkostojen määritelmät

Verkostoilla on lukuisia erilaisia määritelmiä. Normann & Ramirez (1993) korostavat, että arvonluontimekanismi itsessään on strategisen analyysin painopiste, yrityksen tai teollisuudenalan sijaan. Arvonluontimekanismissa on monia taloudellisia toimijoita; asiakkaat, toimittajat ja kumppanit toimivat

yhteistyössä luodakseen arvoa. Verkoston toimijoiden välisen vaihdannan merkitys korostuu uudemmissa määritelmissä.

Alleenin (2002) mukaan taloudellinen arvo verkostoissa muodostuu toimijoiden välisestä dynaamisesta vaihdannasta. Tässä vaihdannalla tarkoitetaan aineettomien hyötyjen, tiedonsiirron, tuotteiden ja palveluiden jakamista. Brass et al., (2004) määrittelevät verkostot kaikista tarkimmin. Heidän mukaan verkostonäkökulma olettaa, että toimijat on sulautettu toisiinsa verkostossa suhteiden avulla. Nämä suhteet tarjoavat mahdollisuuksia sekä rajoituksia toimijoiden tekemiseen.

2.1.2 Yhteistyömallit

Verkostot luokitellaan perinteisesti yhteistyömallin perusteella. Erilaisia yhteistyömalleja ovat alihankkijaverkostot, hankintayhteenliittymät, kumppanuudet, lisensointiyhteistyö, strategiset kumppanuudet, tutkimuskonsortiot, franchisign,- ja ulkoistamissopimukset ja yhteisyritykset (Brass et al. 2004).

Möller & Svahn (2006) jakavat verkostot kolmeen pääluokkaan niiden tavoitteen mukaan. Heidän mukaan verkostot voivat tavoitella perusliiketoiminnan parantamista, nykyisen liiketoiminnan uudistamista tai täysin uuden liiketoiminnan tai teknologian kehittämistä. Toisin sanoen he jäsentävät verkostot niiden *arvontuontatologiikan* perusteella eli jokainen tuote, palvelu tai järjestelmä vaatii tietyt arvotoimenpiteet ja näitä toteuttavat toimijat. Strategisten verkkojen rakentamisessa onkin oleellista määritellä eri arvotoiminnot ja niiden vaatimat kyvykkyydet mahdollisimman tarkasti. Verkostot voidaankin luokitella arvojärjestelmien perusteella. Kuva 1. esittää arvontuotantojatkumoa, jossa on kuvattuna liiketoimintaverkkojen päätyypit (Möller & Rajala, 2007)

Perusarvontuotanto		Arvontuotannon uudistaminen		Uuden arvontuotantojärjestelmän syntyminen		
Vertikaaliset kysyntä-tarjonta Verkot <ul style="list-style-type: none"> • Toyota • DELL • IKEA 	Horisontaaliset markkinaverkostot <ul style="list-style-type: none"> • StarAlliance • Sky Team • Nectar • Amex 	Liiketoimintaa uudistavat verkot <ul style="list-style-type: none"> • Tarjooman parantaminen • Liiketoimintaprosessien parantaminen 	Asiakassovellus-verkot <ul style="list-style-type: none"> • Rakennusprojektit • Ohjelmistoratkaisut 	Sovellus-verkot <ul style="list-style-type: none"> • Liitteät näytöt 	Dominanttien ratkaisujen verkot <ul style="list-style-type: none"> • Symbian • Bluetooth 	Innovaatio-Verkostot <ul style="list-style-type: none"> • Tiedepohjaiset verkostot
Korkea määriteltävyyden aste				Alhainen määriteltävyyden aste		
Stabiilit, selkeät arvojärjestelmät <ul style="list-style-type: none"> • Hyvin tunnetut ja tarkkaan spesifioidut toiminnot • Hyvin tunnetut toimijat • Hyvin tunnetut teknologiat • Hyvin tunnetut liiketoimintaprosessit • Vakaat arvontuotantojärjestelmät 		Vakiintuneet arvojärjestelmät, lisäparannuksia <ul style="list-style-type: none"> • Hyvin tunnetut arvontuotantojärjestelmät • Muutokset olemassa olevissa arvojärjestelmissä, paikallisia ja askeleittain tapahtuvia 		Vasta muodostumassa olevat arvojärjestelmät, radikaaleja muutoksia <ul style="list-style-type: none"> • Täysin uudet arvojärjestelmät • Vanhoja ja uusia toimijoita mukana • Muutokset radikaaleja • Luodaan uusia arvotoimintoja • Arvotoimintoihin ja toimijoihin liittyvä epävarmuus suurta 		

Kuva 1. Arvojärjestelmäjatkuo ja liiketoimintaverkkojen perustyytit (Möller et al. 2007)

2.1.3 Pk-yritysten yhteistyöstrategiat

Yhteistyöratkaisujen merkitys on erittäin tärkeässä roolissa, kun keskisuuret yritykset haluavat uudistua, kasvaa ja kansainvälistyä. Keskisuurten yritysten on pystyttävä yhteistyöhön tarpeeksi vahvan osapuolen kanssa, uusille markkinoille päästäkseen. Hyötyläinen et al. (2008) jaottelevat keskisuurten yritysten yhteistyöstrategiat yhteistyön laajuuden ja liiketoiminnan fokuksen perusteella kuva 2.

Yhteistyösuhteiden laajuus	Monenkeskeinen	<p>Strategisten verkkojen malli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena toiminnan uudistaminen ja yhteisten ratkaisujen muodostaminen • Vuorovaikutus jaettujen näkemysten ja toimintatapojen mahdollistajana 	<p>Avoimen innovaation malli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminta kansainvälisillä markkinoilla edellyttää useita erilaisia yhteistyö- ja verkostomalleja, joilla on erilaisia tavoitteita • Tulevaisuuden kilpailuedun varmistaminen
	Kahden välinen	<p>Kärkiyritysvetoinen malli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena usein toiminnan tehostaminen • Resurssien täydentäminen, lisäkapasiteetin hankkiminen ja omaan erikoisosaamiseen keskittyminen 	<p>Strategisten allianssien malli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena ainutlaatuisen osaamiskokonaisuuden muodostaminen • Partnerisuhteilla mahdollistetaan pääsy uusille markkinoille ja erilaisiin osaamisiin
		Valmisorientoitunut yritys	Innovatiivinen asiakaslähtöinen yritys
Liiketoiminnan fokus			

Kuva 2. Pk-yritysten yhteistyömallit (Hyötyläinen et al. 2008, s. 86)

Kuva 2. esittää pk-yritysten yhteistyömallit. Tämä diplomityö on rajattu käsittelemään erityisesti kuvan oikean alareunan strategisten allianssien mallia. Hyötyläisen et al. (2008) mukaan strategisiin alliansseihin perustuvat yhteistyösuhteet soveltuvat erinomaisesti uusien tuote- ja erityisesti palvelukonseptien toteutukseen uusilla markkina-alueilla. Toisin sanoen yhteistyö auttaa pk-yritysten kansainvälistymishankkeiden edistymistä. He korostavat erityisesti, että pk-yritykset pystyvät hankkimaan tarvittavaa uskottavuutta strategisten allianssien avulla. Resurssien yhdistäminen tarjoaa yrityksille merkittävää kilpailuetua ja mahdollisesti vähentää ulkoiseen uskottavuuteen liittyviä haasteita.

2.2 kumppanuuden määritelmä

Kumppanuudet ovat kehittynein ja monimutkaisin yhteistyösuhteen muoto. Viimeisen 20 vuoden aikana konseptista ”kumppanuus” on muodostunut erittäin merkittävät käsite, kun puhutaan yhteistyöstä (Kayizzi-Mugerva, 1998, s.220). Kumppanuus on termi, jonka miellelyhtymiin kuuluvat jakaminen ja luottamus. Gutierrezin (2008) mukaan ”kumppanuus” liittyy tasa-arvoisuuteen, kunnioitukseen, vastavuoroisuuteen ja omistajuuteen. Seuraavaksi esitellään kolme kumppanuuden määritelmää.

The Oxford Dictionary määrittelee kumppanuuden ihmisten tai organisaatioiden väliseksi suhteeksi. Muut siihen liitetyt termit Oxfordin mukaan ovat *assosiaatio*, *yhteistyö*, *osallistuminen*, *yhteinen päätöksenteko* ja *pitkänajan suhde*.

Käsitteellisellä tasolla kumppanuus on yleisesti ymmärretty positiiviseksi ominaisuudeksi. Mohiddinin (1998) esittää kumppanuuden korkeimman tason työsuhteeksi eri ihmisten välillä. He ovat sitoutuneet yhteisiin pitkän ajan tavoitteisiin, tottuneet työskentelemään pitkään yhdessä ja jakavat samat visiot. Lisäksi monet ominaisuudet erottavat kumppanuuden muista suhteista (yhteistoiminta, yhteistyö), koska kumppanuudet ovat syvempiä yhteistyömuotoja. Tyypillisesti autenttinen kumppanuus liitetään seuraaviin ominaisuuksiin: pitkäaikainen, vastuun jakaminen, vastavuoroiset velvollisuudet, tasa-arvo, keskinäisyys ja voimien tasapaino (Fowler, 2000). Kirjallisuus on myös korostanut vastavuoroisuutta, vastuullisuutta, yhteistä päätöksentekoa, kunnioitusta, luottamusta, läpinäkyvyyttä, kestävyyttä ja yhteisiä intressejä kumppanuuden peruseriaatteina (Wanni, 2010; Dochas, 2010)

Brinkenhoffin (2002) mukaan tasa-arvo päätöksenteossa ja keskinäinen vaikutus erottavat kumppanuuden muista yhteistyön malleista. Tutkijoiden mukaan keskustelu kumppanuudesta on muuttunut jotenkin liian yksinkertaistetuksi ja kiistämättömäksi. Malhotra (1997) väittää, että termiä kumppanuus käytetään liian laajasti, kun puhutaan yhteistyömalleista ja samalla se on menettänyt merkitystään. Fowler (2000) ehdottaakin, että emme puhuisi kumppanuudesta, jos

yhteistyö ei täytä kumppanuuden ominaispiirteitä. Tällaisissa tapauksissa voisimme puhua mieluummin yhteistyöstä tai yhteistoiminnasta. Lisäksi on huomioitava, että kumppanuus ei ole neutraali termi ja sen puutteellinen käsitteellistäminen ja heikko johtaminen aiheuttavat osapuolille enemmän haittaa kuin hyötyjä.

Kansainvälisessä kontekstissa kumppanuutta on käytetty strategisena ja poliittisena terminä määrittelemään uudelleen yhteistyötä viimeisten vuosikymmenten aikana. Lukuisat kahdenväliset ja multilateraaliset toimistot, kuten Ison-Britannian hallituksen raportti (DFID, 1997) ja Maailman Pankin viitekehys (World Bank, 1999) ovat omaksuneet kumppanuudesta keskustelun. Kuitenkin, muun muassa Bradley (2008) väittää, että kumppanuusmallin luonnetta ja vaikutusta yhteistyön kehittämisessä on analysoitava ja kyseenalaistettava. Brinkerhoff (2002) sanookin, että kumppanuus on vaarassa jämähtää siihen, että osapuolet pitävät sitä ”ihan okei” ratkaisuna ellei molemmille osapuolille ole tarkkaa käsitystä ”miksi” ja ”miten” kumppanuus on olemassa. Siksi, kumppanuus on edelleen kyseenalainen konsepti ja vaikka nämä määritelmät ovat lupauksia antavia, niin kumppanuudet epäonnistuvat usein käytännössä (Brehm, 2001).

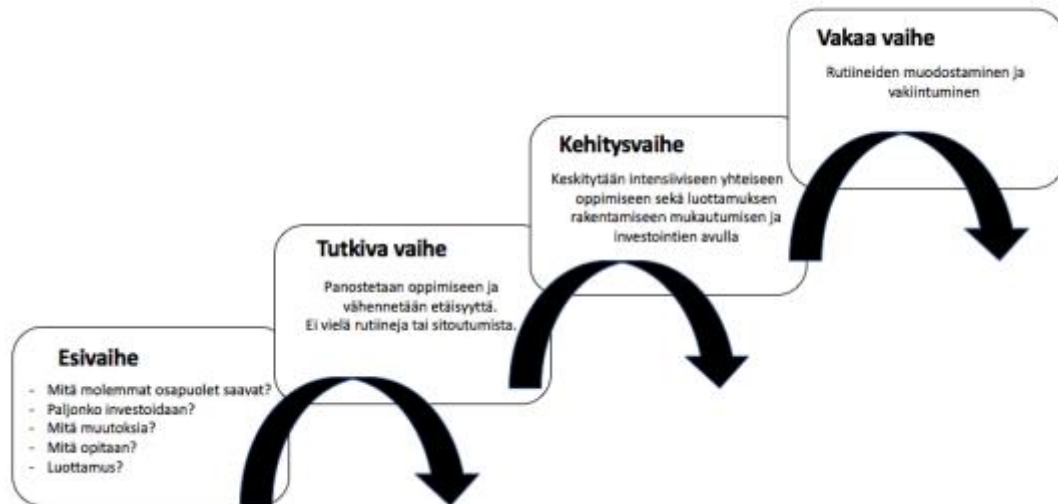
2.3 kumppanuuden muodostaminen

Tämän kappaleen tavoitteena on kuvata kumppanuuden muodostamista ilmiönä. Kappaleessa esitellään aikaisempaa kirjallisuutta aiheesta.

2.3.1 Mallit kumppanuuden muodostamiseen

Ford (1998) on analysoinut paljon ostajan ja myyjän välisiä suhteita teollisilla markkinoilla. Erityisesti hän on syventynyt tutkimaan suhteiden muodostamisen ja kehittämisen prosessia. Fordin (1998, s. 29) malli esittää kumppanuuden muodostamiseen neljä vaihetta (Katso kuva 3). Kolme ensimmäistä vaihetta keskittyvät nimenomaan kuvailemaan kumppanuuden perustamista. Hänen mukaan kumppanuuden *esivaiheeseen* liittyy paljon vastahakoisuutta ja

tunnustelua yhteisistä hyödyistä sekä kustannuksista (mm. investoinnit, mukautuminen ja oppiminen). Fordin mallin neljä vaihetta ovat: *esivaihe*, *tutkiva vaihe*, *kehitysvaihe* ja *vakaa vaihe*.



Kuva 3. Kumppanuuden muodostaminen (Ford 1998, s. 29).

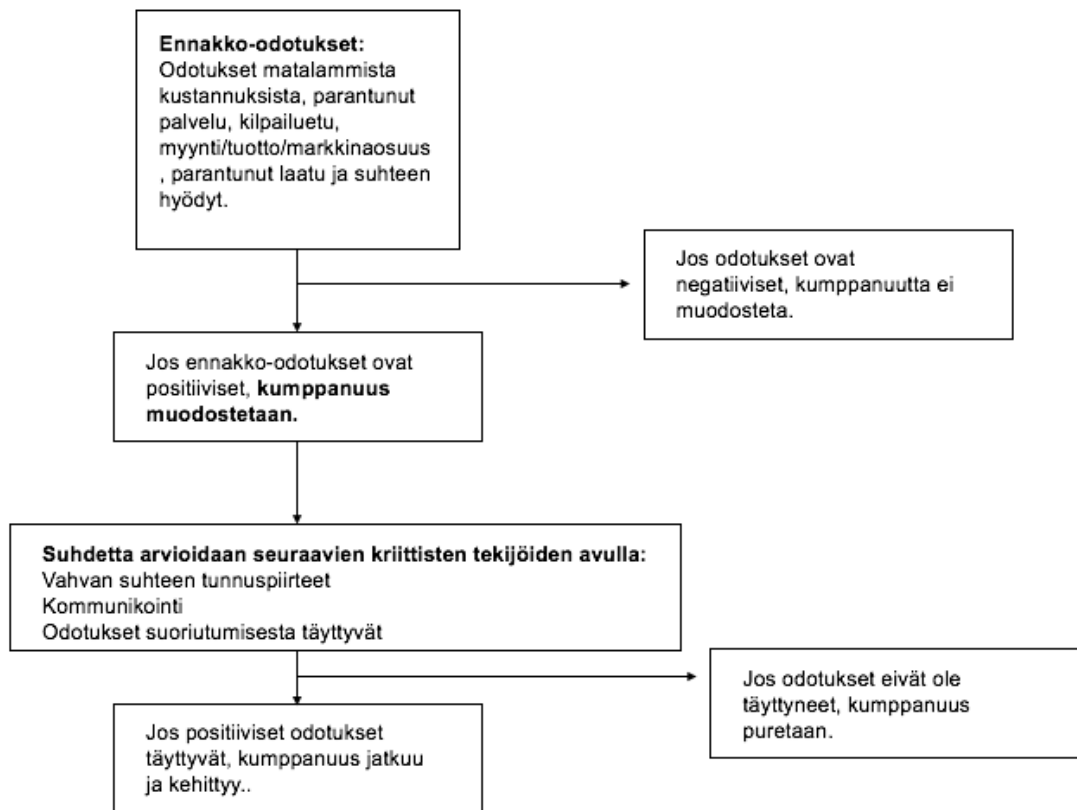
Kumppanuuden varhaisessa vaiheessa toisesta ei ole kokemusta ja sitoutuminen on vähäistä. Lisäksi sekä todellinen, että oletettu epätietoisuus ja etäisyys ovat suuria kumppanuuden alkuvaiheessa. Osapuolten pitää alkaa mukautua toisiinsa ja se taas vaatii ajallista investointia. Investoinnit ovat tyypillisiä *tutkivassa vaiheessa* ja *kehitysvaiheessa* panostetaan intensiiviseen yhteiseen oppimiseen sekä luottamuksen rakentamiseen mukautumisen ja investointien avulla. Fordin mallin viimeisessä *vakaassa vaiheessa* kumppanuussuhde on vakiinnutettu ja rutiinit löydetty. *Kehitysvaiheessa* intensiivinen oppiminen ja luottamuksen rakentaminen ovat keskiössä. Fordin malli soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa kuvataan asteittaista sitoutumista kumppanuuteen.

Ring ja Van de Ven (1993) korostavat useita samanaikaisia ja iteratiivisia prosesseja omassa mallissaan. Heidän mallissa on sekä viralliset ja juridiset, että epäviralliset ja sosio-psykologiset prosessit, joista osapuolet yhdessä neuvottelevat, sitoutuvat niihin ja toimeenpaneuvat ne suhteessa. Tavoitteena on luoda tehokas ja oikeudenmukainen lopputulos. Ringin et al. (1993) määrittelivät oletetut aloitusolosuhteet suhteen rakentamiselle, joita ovat: 1) *epävarmuus*, 2)

tehokkuus löytämään sopiva hallintorakenne, 3) oikeudenmukaisuus, 4) sisäiset riidanratkaisukeinot, ja 5) suhteen roolin tärkeys.

Neuvotteluvaiheessa osapuolet kehittävät yhteiset odotukset motivaatiosta, mahdollisista investoinneista ja koetusta epävarmuudesta. Toistuvien prosessien mukana epävarmuudet, roolit, oikeudet ja tehtävät sekä toisen osapuolen luottamus on arvioitu. *Sitoutumisvaiheessa* sovitaan yksimielisesti tavoitteista, ehdoista, säännöistä ja hallintorakenteesta. *Toteutusvaiheessa* sitoumukset ja säännöt pannaan käytäntöön. Suhteen rooli muuttuu usein tässä vaiheessa jatkuvan vuorovaikutuksen henkilökohtaisiksi suhteiksi. Suhteen muodostamisen varhaiset vaiheet ovat kriittisiä suhteen onnistumisen kannalta. Sosio-psykologiset prosessit kehittyvät hitaasti, kun luottamus toisen osapuolen hyväntahtoisuuteen kasvaa vuorovaikutuksen myötä. Taloudellisista ja sosiaalisista lähtökohdista kehittyvä luottamus nopeuttaa neuvotteluja, sitoutumista ja toteutusta (Ring ja Van de Ven 1993, 15-19).

Tuten & Urban (2001) kehittivät mallin kumppanuuden muodostamiseen, mikä perustuu Mohrin & Spekmanin (1994) malliin. Heidän malli korostaa odotuksia, joita kumppanuuden osapuolilla on ennen kumppanuuden muotoutumista. Toisin sanoen, mitä hyötyjä osapuolet odottavat kumppanuudelta. Jos kumppanuudelta ei odoteta hyötyjä tai odotukset ovat negatiivisia, kumppanuutta ei kannata muodostaa. Kumppanuus kannattaa muodostaa, jos odotukset ovat positiivisia. Suhdetta arvioidaan kriittisten tekijöiden avulla (katso taulukko 3.), jonka jälkeen tehdään päätös suhteen jatkamisesta tai lopettamisesta. Kuva 4. esittää heidän mallinsa kumppanuuden muodostamisesta.



Kuva 4. Laajennettu malli kumppanuuden muodostamisesta ja menestystekijöistä. (Tuten et al. 2001)

Dwyer et al. (1987) korostavat ostajan ja myyjän välisissä suhteissa henkilökemioita, organisaatioiden välisten suhteiden sijasta. Heidän mukaan suhteet kehittyvät prosessimaisesti, jossa kiintymys, viestintä, neuvotteluvoima, oikeus, normit ja odotukset kehittyvät prosesseina ja ne ovat erotettuna käsitteellisellä tasolla.

Halinen (1994, s. 316) kehitti case-tutkimuksen pohjalta käsitteellisen prosessimallin mainostoimistojen asiakassuhteisiin. Suhteen kehittymistä on kuvattu syklien avulla, joita ovat kasvu, aleneminen ja ylläpito. Halisen mukaan suhteen vaiheet ovat esi-suhde, alustava, kasvu, aleneminen, pysyvyys ja vaikeudet. Avoin viestintä, koordinointi, mukautuminen, vetovoima, luottamus ja sitoutuminen ovat kriittisiä tekijöitä suhteen onnistumiseen. Halinen korostaa henkilökohtaisten suhteiden ja yksilöiden merkitystä mukautumisessa sekä koordinoinnissa. Hän korostaa myös, että aineettomassa ja tulevaisuus

orientoituneessa vaihdannassa osapuolten keskinäinen vetovoima ja luottamus ovat tärkeämpiä kuin sitoutuminen. Lisäksi vuorovaikutuksen tyyli ja erityisesti avoin viestintä sekä epävirallisuus vaikuttavat osapuolten tyytyväisyyteen.

2.3.2 Kriittiset tekijät kumppanuuden muodostamisessa

Kriittiset tekijät määrittelevät onnistuuko kumppanuuden muodostaminen. Niillä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia kumppanuuden muodostamiseen. Myöhemmin tässä tutkimuksessa esitellään erikseen myös kumppanuuden muodostamisen hyödyt ja haasteet. Kumppanuuden yleisistä menestystekijöistä löytyy huomattavasti enemmän kirjallisuutta kuin muodostamisen kriittisistä tekijöistä.

Slowinskin et al. (1993) kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittiin 10 strategista kumppanuutta pienten ja suurten yritysten välillä ja menestystekijöiksi tunnistettiin *strategiaan liittyvät tavoitteet, yhteinen ymmärrys vahvuuksista ja heikkouksista, informaatio, immateriaalioikeudet* sekä *poistumisstrategia*.

Mohr & Spekman (1994) tutkivat tietotekniikka-alan kumppanuuksia valmistajien ja jälleenmyyjien välillä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella ja se keskittyi jälleenmyyjien näkökulmaan. He tunnistavat seuraavat kumppanuuksien onnistumiseen vaikuttavat kriittiset tekijät: *koordinointi, luottamus, kommunikoinnin laatu, tiedon jakaminen, osallistuminen, yhteinen ongelmanratkaisu ja konfliktien ratkaiseminen*.

Halisen (1994) perusteellisessa kahdenvälisessä case-tutkimuksessa tutkittiin mainostoimistojen asiakassuhteista. Hän tunnisti, että *kommunikointi, koordinointi, mukautuminen, kiinnostuksen herättäminen, luottamus ja sitoutuminen* ovat kriittisiä tekijöitä kumppanuuden muodostamisessa.

Bruce et al. (1995) tutkivat yhteistyön menestystekijöitä ICT-tuotteiden kehitysvaiheessa ja he löysivät seuraavat kriittiset onnistumiseen vaikuttavat

tekijät: 1) *Kumppanin valinta*, 2) *pelisääntöjen asettaminen*, 3) *prosessiin liittyvät tekijät* (kommunikointi, luottamus ja joustavuus), 4) *tasa-arvo* osallistumisessa, vaikutusvallassa ja hyödyissä, 5) *ihmisenäkökulma* (sitoutuminen ja henkilökohtaiset suhteet), ja 6) *Ympäristötekijät*.

Virolainen (1998) tutki telekommunikaatioalan ulkoistamisen purkamisen käytäntöjä ja keskittyi erityisesti kumppanuuskäytäntöihin. Tutkimus keskittyi kumppanuuteen laajemmin, eikä ainoastaan muodostamisvaiheeseen. Hän löysivät seuraavat kriittiset tekijät onnistumiselle: 1) *Yhteiset tavoitteet*, 2) *Kahdensuuntainen tiedonvaihto*, 3) *luottamus*, 4) *aikaisessa vaiheessa kommunikointi toimittajien kanssa*, 5) *ylimmän johdon tuki*, 6) *toimittajien tarjoama selkeä lisäarvo*, ja 7) *yhteinen sitoutuminen ja ymmärrys*.

Tuten et al. (2001) tutkivat kumppanuuden muodostamista ostopäälliköiden näkökulmasta kvalitatiivisella haastattelututkimuksella. Tutkimus keskittyi erityisesti kumppanuuden muodostamisvaiheeseen. He tunnistivat seuraavat kriittiset tekijät kumppanuuksien onnistumiselle: 1) *Vahvan suhteen tunnuspiirteet* (sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, koordinointi, ”win-win” –mentaliteetti, synergiaedut, luottamus ja luotettavuus), 2) *Kommunikointi*, 3) *Odotukset täyttyvät*.

Taulukko 3. kokoaa yhteen edellä mainittujen tutkimusten kriittiset tekijät kumppanuudenmuodostamisessa.

Taulukko 3. Kumppanuuden muodostamisen kriittiset tekijät

Tekijä(t)	Kriittiset tekijät
Slowinski et al. 1993	1) Selkeät strategiaan sidotut tavoitteet, 2) Yhteinen ymmärrys vahvuuksista ja heikkouksista, 3) informoitu henkilöstö, 4) immateriaalioikeuksien omistajuuden määrittely, 5) määritellyt poistumisstrategiat

Mohr & Spekman, 1994	1) koordinointi, 2) luottamus, 3) kommunikoinnin laatu, 4) tiedon jakaminen, 5) osallistuminen, 6) yhteinen ongelmanratkaisu ja 7) konfliktien ratkaiseminen.
Halinen, 1994	1) Kommunikointi, 2) koordinointi, 3) mukautuminen, 4) kiinnostuksen herättäminen, 5) luottamus ja 6) sitoutuminen.
Bruce et al., 1995	1) Kumppanin valinta, 2) pelisääntöjen asettaminen, 3) prosessiin liittyvät tekijät, 4) tasa-arvon varmistaminen, 5) ihmisenäkökulma ja 6) ympäristötekijät.
Virolainen, 1998	1) Yhteiset tavoitteet, 2) kahdensuuntainen tiedonvaihto, 3) luottamus, 4) aikaisessa vaiheessa kommunikointi toimittajien kanssa, 5) ylimmän johdon tuki, 6) toimittajien tarjoama selkeä lisäarvo, 7) yhteinen sitoumus ja ymmärrys.
Tuten et al. 2001	1) Vahvan suhteen tunnuspiirteet (sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, koordinointi, "win-win" – mentaliteetti, synergiaedut, luottamus ja luotettavuus), 2) Kommunikointi, 3) Odotukset täyttyvät.

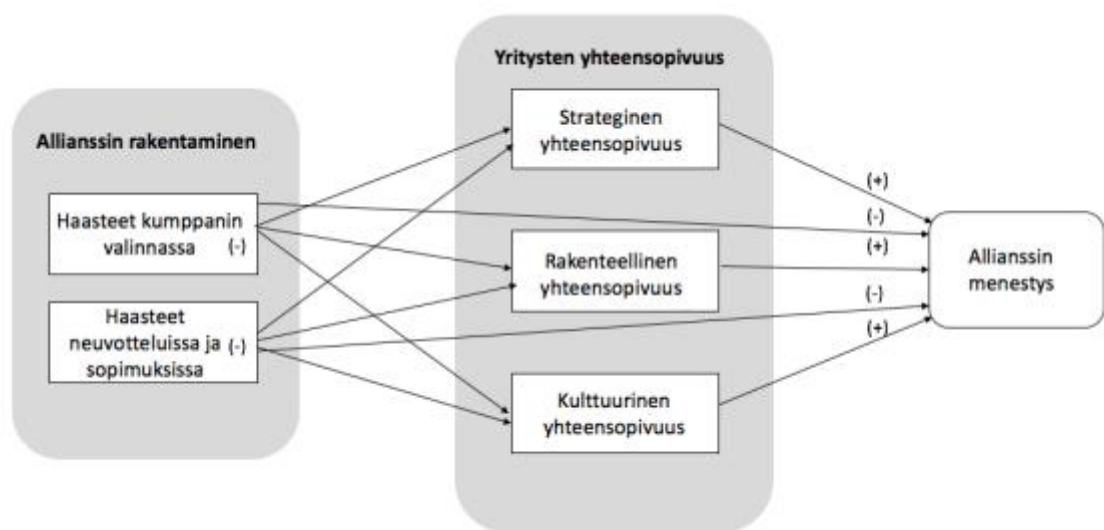
Taulukosta 3. nähdään, että kumppanien yhteensopivuus, selkeä lisäarvo molemmille osapuolille ja tavoitteiden yhdenmukaisuus ovat kumppanuuden muodostamissa kriittisiä tekijöitä. Lisäksi avoin kommunikointi, luottamus ja sitoutuminen ovat kumppanuuden muodostamisen kriittisiä tekijöitä.

2.3.3 Pk-yritysten allianssien menestymiseen vaikuttavat tekijät

Tässä kappaleessa esitellään mitä erityispiirteitä ja vaatimuksia Pk-yrityksillä on kumppanuuksien muodostamisessa. Kirby & Kaiser (2005) osoittivat, että pienten yritysten väliset allianssit eroavat isojen yritysten välisistä alliansseista. Yleensä

tutkimukset ovat keskittyneet johonkin kumppanuuden evoluution vaiheesta: allianssien rakentamiseen (Simons & Royer, 2006), allianssien johtamiseen (Ireland et al. 2002), tai allianssien rakenteen ja menestystekijöiden tutkimiseen (Hoffman & Schlosser, 2001).

Kuten jo aikaisemmin on kerrottu, tässä diplomityössä pyritään analysoimaan sekä tunnistamaan kumppanuuden muodostamisvaiheen menestystekijät. Kuva 4. esittää tekijät, jotka vaikuttavat pk-yritysten onnistumiseen kumppanuuksien muodostamisessa.



Kuva 4. Pk-yritysten allianssien menestymiseen vaikuttavat tekijät (mukailtu lähteestä Swoboda et al., 2011)

Kuva 4. korostaa, että pk-yritysten allianssien onnistuminen riippuu yritysten strategisesta, rakenteellisesta ja kulttuurisesta yhteensopivuudesta. Yhteensopivuutta on kuvailtu kirjallisuudessa monilla eri termeillä ja se on ollut erittäin relevantti termi erityisesti organisaatiotutkimuksessa ja strategisen johtamisen tutkimuksessa (Xu et al., 2006). Swoboda et al. (2011) korostavat, että pk-yritysten allianssien menestystekijöiden tutkimista varten on analysoitava jokaista kolmea yhteensopivuutta (strateginen, rakenteellinen ja kulttuurinen).

Strateginen yhteensopivuus

Strateginen yhteensopivuus on allianssien poliittinen aspekti, mikä liittyy osapuolten strategioiden ja tavoitteiden yhteensopivuuteen (Swoboda et al., 2011). Bierlyn & Callagherin (2007) mukaan strategisen yhteensopivuuden aspekteja ovat visio, pitkän tähtäimen tavoitteet, strateginen asiakas/markkina orientaatio, innovaatioiden ymmärrys sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja kumppanille.

Allianssien osapuolten yhdenmukaisuus vaikuttaa suoraan yhteistyön onnistumiseen. Toisin sanoen, epäyhtenäiset tavoitteet osapuolten välillä johtavat usein allianssien hajoamiseen (Kogut, 1991). Myös Hoffman et al. (2001) korostavat yhteisten tavoitteiden merkitystä pk-yritysten allianssien menestystekijänä. Positiivisesti allianssin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat siis yhteinen strateginen visio tai pitkän tähtäimen tavoitteet, yhteinen asiakassuuntautunut ajattelutapa sekä yhteinen ymmärrys laadun ja innovaatioiden tärkeydestä (Swoboda et al., 2011).

Rakenteellinen yhteensopivuus

Rakenteellisella yhteensopivuudella tarkoitetaan organisaation suunnittelua, mihin liittyvät osapuolten neuvotteluasema, kontrolli mekanismit, konfliktien hallinta ja allianssista poistumisen esteet (Swoboda et al., 2011). Leen (2007) mukaan allianssin merkitys ja relevanttius molemmille osapuolille on huomioitava. Hän nostaa esiin, että organisaation suunnittelulla ja allianssiin käytettyjen resurssien mukaisella työnjaolla on vahva yhteys allianssin onnistumiseen.

Patzeltin & Shepherdin (2008) tutkimus löysi, että kontrolli mekanismit johtavat menestykseen, jos yhteistyön molemmilla osapuolilla on yhtäläiset oikeudet. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että kumppaneiden sitoutumisen asteella ja allianssin koetulla strategisella merkityksellä on vaikutusta allianssin menestymiseen (Nakos & Brouthers, 2008).

Kulttuurinen yhteensopivuus

Kulttuurien yhteensopivuus on ehdottoman tärkeää erityisesti yksittäisten henkilöiden tasolla. BarNirin & Smithin (2002) mukaan kulttuuriset arvot, standardit ja käyttäytymisperiaatteet ovat erityisen merkittäviä pk-yritysten alliansseissa. Tämä johtuu pk-yritysten avainhenkilöiden sosiaalisten verkostojen tärkeydestä sekä sujuvan yhteistyön merkityksestä osapuolten välisen luottamuksen rakentajana. Pk-yritysten johtajien etiikka ja arvot vaikuttavat yrityksen asenteisiin sekä käyttäytymiseen ulkomaista kumppania ja erilaista kulttuuria kohtaan.

Yrityksissä vallitsevat sosiaaliseen käyttäytymiseen liittyvät säännöt ja standardit uutta kumppania kohtaan vaikuttavat vahvasti allianssin menestykseen (Cui et al., 2002). Swobodan et al., 2011 mukaan kumppanien yhtenäiset eettiset ja moraaliset arvot sekä samanlainen suhtautuminen avoimuuteen ja riskeihin vaikuttavat positiivisesti allianssien onnistumiseen.

2.3.4 Kumppanuuden hyödyt

Strategiset allianssit ovat vapaaehtoista yhteistyötä organisaatioiden välillä, mihin liittyvät tuotteiden vaihtoa, yhdessä kehittämistä, teknologioiden kehittämistä, joilla pyritään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Gulati, 1998). Yritykset liittyvät alliansseihin yhä useammin tavoitellen eri hyötyjä. Tyypillisesti strategisilla alliansseilla tavoitellaan yhdessä innovointia ja organisationaalista oppimista (Grant & Baden-Fuller, 2004), uusille markkinoille pääsyä (Kogut, 1991), riskien ja kustannusten jakamista (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996) sekä näkyvyyden ja tunnistettavuuden kasvattamista (Baum & Oliver, 1991). Zineldinin ja Dodourov (2005) mukaan keskeisenä allianssien hyötynä on selviytyminen toimintaympäristössä taloudellisesti, tuottavasti ja ennalta määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti.

Kansainväliset allianssit ja yhteistyösopimukset tarjoavat Pk-yrityksille tarvittavat lisäresurssit ja antavat mahdollisuuden uusille markkinoille laajentumiseen (Burgel & Murray, 2000). Tämä on harvoin mahdollista ilman itseä suurempaa yrityskumppania. Kogutin (1991) mukaan suuret yritykset hyötyvät myös pienistä kumppaneista monin tavoin. Ne pääsevät käsiksi uusiin teknologioihin,

lahjakkaisiin insinööreihin sekä kokonaisvaltaisiin kekseliäisyys-kyvykkyyksiin. Lisäksi allianssien solmiminen pienten teknologia yritysten kanssa vähentää isojen yritysten teknologista epävarmuutta kilpailluilla markkinoilla.

Alvaresin & Barney'n (2001) mukaan pienet yritykset saavat alliansseista ns. sosiaalisen legitimitetin eli oikeuden olemassa oloonsa. Isoilla yrityksillä on usein tarjota resurssit jakeluun, valmistukseen, markkinointiin sekä muut tarvittavat resurssit uuden teknologian kaupallistamiseen. Lisäksi suurilla yrityksillä on usein tarvittava taloudellinen kapasiteetti teknologian markkinoille vientiin.

Taulukko 4. Miten pienet ja suuret yritykset voivat hyötyä allianssista (Alvares et al., 2001)

Yrityksen koko	Hallitse teknologiaa varovasti	Tunnista eri oppimisen asteet yritysten välillä	Ymmärrä molempien osapuolien tarve	Vähennä riskiä
Pieni yrittäjävetoinen yritys	Tuo useita teknologioita allianssiin. Älä ole tulevaisuudessakaan yhden teknologian varassa.	Hidasta suuren yrityksen oppimista liittyen teknologiaan. Älä paljasta liikaa teknologisia kyvykkyyksiä kumppanuuden alussa.	Isot yritykset tarvitset pienten kumppanien kekseliäisyyttä. Kun iso yritys omaksuu uuden teknologian se voi riittää sen.	Harkitse due diligence – prosessia kumppanuuden alussa. Varo, ettei suuri yritys varasta liiaksi allianssin hyötyjä itselleen.
Suuri ja vakiintunut yritys	Valitse kumppani, jolla on potentiaalia kehittää useita teknologioita.	Valitse kumppani, jolla on riittävät johtamistaidot oppia ison yrityksen organisaatioon liittyvät kyvykkyydet.	Haluaako pieni yritys säilyttää itsenäisyyden vai onko se ostettavissa? Mitkä ovat sen kasvutavoitteet?	Muodosta alliansseja yritysten kanssa, joiden johto ymmärtää mitä se vaatii menestyäkseen.

2.3.5 Kumppanuuden haasteet

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että strategiset allianssit epäonnistuvat usein (Elmuti & Kathawala, 2001). Lisäksi yritysjohtajien keskuudessa allianssien toimivuudesta ja kehittymisestä on edelleen ainoastaan vähän tietoa (Todeva & Knoke, 2005).

Bucklesin (2011) mukaan strategisten allianssien haasteet alkavat heti kumppanin valintavaiheessa. Väärän partnerin valinta voi olla vahingollista ja se voi vaikuttaa negatiivisesti liiketoiminnan kasvuun, kumppanuuteen sitoutumiseen sekä rehellisyyteen. Potentiaalisia kumppaneita etsittäessä on hyvä muistaa, että allianssi on muodoltaan hyvin eksklusiivinen. Toisin sanoen, valittu yritys on yleensä ainoa kumppani tietyssä tuote- tai palvelukategoriassa. Yritysten haasteena onkin tunnistaa ja valita oikeat kumppanit ensimmäisellä kerralla. Inkpenin & Beamishin (1997) mukaan allianssien vaikeudet perustuvat kahden tai useamman yrityksen välisen koordinoinnin ja yhteistyön haasteisiin. Allianssien haasteet liittyvät usein erimielisyyksiin tavoitteissa, luottamuspulaan, toisen osapuolen ymmärtämisen vaikeuteen, kulttuurieroihin sekä kiistoihin vastuunjaoista (Lu & Beamish, 2001).

Pk-yritysten ja suurempien yritysten välisissä kumppanuuksissa haasteena ovat yleensä johtamisjärjestelmien ja -tyylien yhteensopivuus (Park & Ungson, 1997). Vielä merkittävämpi ongelma liittyy eriarvoiseen neuvotteluasemaan pienen ja suuren yrityksen välillä. Alvarezin et al. (2001) mukaan pienten yritysten riippuvuus suurempien yritysten resursseista ja niiden tarjoamasta uskottavuudesta johtaa suurten yritysten liian vahvaan neuvotteluasemaan. Tämä voi johtaa tilanteisiin, jossa pienempiä yrityksiä käytetään hyväksi. Usein suurilla yrityksillä on kohtuuttomia vaatimuksia tai ne asettavat epäreiluja ehtoja allianssin sopimukseen tai muihin asiakirjoihin (Osborn & Baughn, 1990).

Bierly et al. (2007) kritisoivat artikkelissaan strategisen yhteensopivuuden ja osapuolten välisen luottamuksen ylikorostamista sekä nostavat esiin strategisen käyttökelpoisuuden käsitteen. He listaavat kumppanuuksien muodostamisen yleisimmät haasteet taulukossa 5.

Taulukko 5. Ongelmat allianssi kumppaneiden valinnassa (Bierly et al. 2007)

Ongelmat	Suositukset
1. Puutteellinen ymmärrys allianssin osapuolten resursseista, allianssin synergioista ja integraation kustannuksista. (Strateginen yhteensopivuus)	1a. Tehosta tiedolla johtamista käyttämällä IT-järjestelmiä tehokkaasti sekä osallistamalla oikeat henkilöt prosessiin. 1b. Arvio kriittisesti saavutettavia synergiaetuja ja ennakoï todellisia hallinnointikuluja.
2. Luottamukselle annetaan liikaa painoarvoa kumppanien valinnassa ja "todelliset" ongelmat sivuutetaan. (Luottamus)	2. Älä anna luottamuksen ylikorostamisen jättää varjoonsa tärkeämpiä strategisen yhteensopivuuden tekijöitä.
3. Kumppani todellista luotettavuutta vääristävät ennakkokäsitykset, joilla ei ole vaikutusta yrityksen todelliseen käyttäytymiseen. (Luottamus)	3. Pysähdy ja kysy, miksi luotat potentiaaliseen kumppaniin ja varmista ettei ilmene yllätyksiä.
4. Johtajien on haastava tehdä nopeita ja tehokkaita kumppanin valintapäätöksiä, jos heillä on pääsy rajoitettuun informaatioon. (Strateginen käyttökelpoisuus)	4a. Tunnista intuition merkitys ja omaksu hyödyntämään sitä. 4b. Tee ero intuition ja tunteiden välille.
5. Johtajien strateginen kyvykkyys ei tavallisesti siirry koko yritykseen. Yritykset epäonnistuvat usein kumppanien nopeassa ja tarkassa arvioinnissa. Strateginen käyttökelpoisuus)	4c. Tarjoa rakentavaa palautetta, mikä perustuu intuition 5. Kehitä viitekehys allianssi kumppaneiden valintaan helpottamaan päätöksentekijöiden työtä.

Taulukossa 5. Bierly et al. (2007) ovat avanneet yleisimmät haasteet allianssi kumppaneiden valinnassa sekä tarjoavat suosituksia ongelmien ratkaisemiseen.

Bierly et al. (2007) mukaan johtajilla ei ole kumppaneiden valinnassa tarpeeksi tarkkaa tietoa yritysten oman yrityksen eikä kumppaneiden resursseista, allianssin mahdollistamista synergiaeduista eikä allianssin kustannuksista.

Bossidy & Charan (2004) suosittelevat seuraavia toimenpiteitä ongelman ratkaisuksi. Yritysten on otettava käyttöön IT-järjestelmä, joka kerää, integroi ja levittää tietoa. Varmistetaan, että päätöksentekijät käyttävät IT-järjestelmää ja muita saatavilla olevia resursseja päätöksenteon tukena. Osallistetaan kaikki organisaatioiden avainhenkilöt päätöksentekoprosessiin, jotta saadaan erilaisia näkemyksiä ja informaation tulkintoja sekä samalla helpotetaan implementointia. Pyritään luomaan tietoa jakava kulttuuri, jossa tiedon varastointi politikointia varten on kielletty. Lisäksi haastetaan ylioptimistisia käsityksiä allianssin, erityisesti saavutettaviin synergiaetuihin ja hallintokuluihin liittyviä olettamuksia.

2.4 SAAS-malli

Tässä kappaleessa käsitellään SaaS-liiketoimintamallia ja sen määritelmiä. Ensiksi tarkastellaan Pilvipalveluita kokonaisuutena, jonka jälkeen keskitytään SaaS-liiketoimintamallin esittelyyn. Kappaleen lopussa esitellään SaaS-liiketoiminnan yleisimmät myyntistrategiat.

2.4.1 Pilvilaskenta

Pilvilaskenta on nopeasti kasvava teknologia, josta on kehittynyt uuden sukupolven IT toimiala ja liiketoiminta. Pilvilaskenta lupaa luotettavan ohjelmiston, kovalevyn, palvelimien ulkoistamisen yli internetin sekä etä-datakeskukset (Armbrust et al., 2010). Pilvilaskennasta on tullut tehokas arkkitehtuuri suorittamaan monimutkaisia suuren mittakaavan laskenta tehtäviä ja kattamaan erilaisia IT funktioita, aina varastoinnista ja laskennasta tietokanta ja sovellus palveluihin. Monet yritykset, joilla on tarve varastoida, käsitellä ja analysoida suuria datamääriä käyttävät pilvilaskentaa (Huan, 2013). Tällä hetkellä monia tieteellisiä sovelluksia toteutetaan pilvessä ja niiden määrän ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa, koska tarvittavista laskenta fasiliteteista on pulaa paikallisilla servereillä. Se vähentää pääomakustannuksia sekä kasvattaa kokemuksen pohjalta tuotetun ja kulutetun tiedon määrää (Pandley & Nepal, 2013).

Pilvilaskenta on uudenlainen palvelukonsepti, joka tarjoaa kustannustehokkaita ratkaisuja tietohallinnon ulkoistamiseen ja vapauttaa organisaation resursseja sen ydinliiketoimintaan. Konseptissa organisaation tarvitsemat IT-resurssit, kuten levytila, ohjelmistot, palvelimet ja tietokannat hankitaan internetistä palveluna. (Räsänen, 2014) Pilvilaskennalla on monia suotuisia aspektiteja käsittelemään talouksien nopeaa kasvua ja teknologisia esteitä. Se osoittaa selkeästi omistamisen kokonaiskustannukset ja antaa organisaatioiden keskittyä ydinosansaamiseen ilman, että niiden tarvitsee miettiä infrastruktuuria, joustavuutta tai resurssien saatavuutta (Giuseppe et al., 2013).

Brenderin ja Markovin, 2013 mukaan pilvilaskenta jaetaan perinteisesti kolmeen osa-alueeseen. Näitä ovat PaaS, SaaS ja IaaS. Tässä diplomityössä keskitytään SaaS-malliin, jota hyödyntävät palvelut, kuten Google Docs, Gmail ja Salesforce.com (O'Driscoll, 2013).

2.4.2 SaaS –mallin määritelmät ja ominaispiirteet

SaaS (software-as-a-service) on malli, joka tarkoittaa ohjelmiston hankkimista palveluna perinteisen lisenssipohjaisen hankinnan sijaan. Toisin sanoen SaaS-palveluntarjoaja tarjoaa ohjelmistonsa palveluna internetin yli. SaaS –mallin ensimmäiset muodot ovat peräisin 1990-luvun alkupuolelta, kun sovelluspalvelimien (Application Service Provider, ASP) vuokraus käynnistyi (Kaplan, 2007). Silloinen toiminta hyödynsi perinteisiä ohjelmistomalleja ja maksu perittiin ohjelmiston ostotapahtuman yhteydessä. Asiakkaat maksoivat ohjelmistojen päivityksistä ja ohjelmistojen ylläpidosta erikseen. Sovelluspalvelimien vuokraajat joutuivat investoimaan isoja summia palvelinarkkitehtuuriin, koska jokainen asiakas tarvitsi oman palvelimen. Palvelun hinnat nousivat korkeiksi ja tämä teki liiketoiminnasta kannattamatonta. (Danaita & Hurben 2010)

SaaS –malli syrjäytti 1990-luvun loppupuolella edeltäjänsä ASP–mallin lähes täysin. SaaS –malli mahdollisti arkkitehtuurin, jossa kaikki ohjelmistoon liittyvä kustomointi toteutetaan asiakkaan puolella standardiliitännöiden rajapintojen kautta, kun ASP-mallissa kustomointi oli myyjän ylläpitämää (Xin & Levina, 2008).

SaaS-malli kehitettiin 15-vuotta sitten, mutta sille on jo muodostunut vähän toisistaan eroavia määritelmiä (Mäkilä et al. 2010). Vuonna 2001 Software & Information Industry Association (SIIA) määritteli SaaS –mallin sovellukseksi tai palveluksi, joka tuotetaan asiakkaalle keskitetyssä datakeskuksessa Internet-, Intranet-, LAN- tai VPN-verkon kautta. Määritelmän mukaan ohjelmiston käytöstä ja pääsystä veloitetaan asiakkaalta toistuva maksu. Myöhemmissä määritelmissä mm. Waters (2005) täydentää, että tällaisilla toistuvilla maksuilla pitää olla yksi

selkeä hinta, joka sisältää myös palvelusopimuksen mukaiset ylläpitopalvelut. SaaS –malli liittyy myös etähallittuun ohjelmistoon, mahdollistaen sen, että toisistaan riippumattomat loppukäyttäjät voivat käyttää palvelua samanaikaisesti (Sääksjärvi et al. 2005).

Määritelmiä pohdittaessa on hyvä muistaa, että SaaS –malli koostuu monista erilaisista ominaispiirteistä. SaaS –mallin tyypilliset ominaisuudet ovat Internet teknologia, käytön mittaus, jakautuvuus, joustavuus, skaalautuvuus ja palvelukeskeisyys (Ojala & Tyrväinen, 2011). Ensinnäkin SaaS –mallia käytetään *Internet teknologian* avulla siten, että asiakas liittyy palveluun etäyhteydellä (Sun et al. 2007). *Jakautuvuudella* tarkoitetaan sitä, että lukuisat palvelun käyttäjät voivat käyttää palvelua samanaikaisesti, täysin riippumatta toisistaan. SaaS –palvelun on näytettävä jokaiselle käyttäjälle kuin he olisivat ainoita käyttäjiä. Kuitenkin SaaS –palveluntarjoaja saa merkittävän mittakaavaedun tarjoamalla samaa infrastruktuuria useille käyttäjille samanaikaisesti. (Mietzner et al. 2009) SaaS –mallin *joustavuus* ja *skaalautuvuus* liittyvät järjestelmään, prosesseihin ja verkkoon, koska työmäärän lisääntyessä ohjelmistolla pitää olla kyky helposti ja nopeasti lisätä kapasiteettia työmäärän lisääntyessä (Lee et al., 2009). *Palvelukeskeisyys* liittyy siihen, että palveluita käytetään palveluntarjoajan datakeskuksen kautta. Siksi ohjelmiston ja serverin edistäminen ja ylläpito ovat palveluntarjoajan vastuulla (Waters, 2005). *Käytön mittaaminen* liittyy SaaS –mallin hinnoitteluun, joka muodostuu käytön perusteella. Asiakas maksaa palvelusta käyttömäärien mukaan, mutta voi hyödyntää ohjelmistoa, milloin haluaa. (Lee et al., 2009)

2.4.3 SaaS-liiketoimintamalli

SaaS -liiketoimintamalli eroaa merkittävästi perinteisestä ohjelmistoliiketoiminnasta. SaaS palveluidentarjoajat näkevät asiakkaansa enemmän kumppaneina, koska he ”valvovat” palveluiden käyttöä ja sallivat usein myös avoimen ohjelmistokehityksen. Toiseksi, SaaS –yritykset keskittyvät omaan ydinliiketoimintaan, jotta ne voivat päivittää ja ylläpitää ohjelmistoja onnistuneesti.

(O'Reilly, 2007.) Perinteiseen ohjelmistoliiketoimintaan verrattuna SaaS – palveluntarjoajat keskittyvät tavallisesti pienempiin kohderyhmiin ja tarjoavat vakiomuotoisia ei-kriittisiä ohjelmistoja (Schwartz et al., 2009).

SaaS –yritykset voidaan jakaa kahteen ryhmään. Jako perustuu liiketoimintamalliin ja ominaisuuksiin. ”Pure-play SaaS” on liiketoimintamalli, jossa asiakkaalle toimitetaan vakiomuotoinen ohjelmisto Internetin yli, ilman ohjelmiston integrointia ja käyttäjien kouluttamista. Mallille on tyypillistä edullisempi hinnoittelu ja pienemmät kohderyhmät. Toinen malli on ns. ”Enterprise SaaS”, jossa myös vakiomuotoinen ohjelmisto toimitetaan asiakkaalle yli Internetin. Kuitenkin, ”Enterprise SaaS” liiketoimintamallissa ohjelmisto on monimutkaisempi. Siksi palveluntarjoajan on tarjottava lisäpalveluina koulutusta, konsultointia ja integrointia toisiin ohjelmistoihin. Lähtökohtaisesti ”Enterprise SaaS” mallissa asiakkaat ovat suurempia yrityksiä ja asiakkaalle luvataan enemmän arvoa. Edellä mainittujen syiden nojalla ”Enterprise SaaS” liiketoiminta on lähes aina ”Pure-play SaaS” mallia laajempaa. (Luoma et al., 2012)

2.4.4 Saas-palveluiden myyntistrategiat

Mallyan (2009) mukaan SaaS-yrityksen myyntiorganisaation tavoitteena on saada mahdollisimman monta kauppaa, mahdollisimman lyhyessä ajassa, mahdollisimman matalin kustannuksin. Henkilökohtaisen myyntiyön minimointi vähentää myynnin kustannuksia, mutta se soveltuu ainoastaan ns. itsepalvelu-ostamiseen eli ”pure-play SaaS” -ratkaisuihin, jossa asiakas ostaa palvelun luottokortilla toimittajan verkkosivuilta. Kuitenkin, itsepalvelu ei sovellu asiakaskohtaista räätälöintiä vaativien ”Enterprise SaaS” -palveluiden myyntiin, vaan ne vaativat henkilökohtaista myyntityötä. (Chong & Carraro, 2006, s. 8)

Tyrväinen & Selin (2011) listaavat artikkelissaan SaaS-yrityksen vaihtoehtoiset myyntikanavat eli miten yritys yrittää saada myyntiä aikaseksi. Myyntikanavia voivat olla Internet, jälleenmyyjä, VAR-jälleenmyyjä eli lisäarvoa tuottava jälleenmyyjä, Edustus ja henkilökohtainen myyntityö.

Tähtisen & Parviaisen (2003, s. 57-61) mukaan henkilökohtainen myyntityö soveltuu isoihin ja pitkäkestoisiin ohjelmistoprojekteihin ja suuren volyymin lisenssimyyntiin. Edustuksella tarkoitetaan edustayrityksen toimesta tehtävää henkilökohtaista myyntityötä. Se soveltuu myös pitkäkestoisiin ohjelmistoprojekteihin ja suuren volyymiin lisenssimyyntiin sekä vientitoimintaan. Lisäarvoa tuottavat jälleenmyyjät (VAR) tarjoavat omaa osaamista ja palveluita ohjelmiston lisäksi. VAR-jälleenmyyjät soveltuvat parhaiten palveluliiketoimintaan. Ns. perinteiset jälleenmyyjät toimivat välikätenä toimittajan ja loppuasiakkaan välissä. Ne soveltuvat parhaiten kuluttaja- ja pienyritysohjelmistojen myyntiin.

2.5 Teoriaosuuden yhteenveto

Teoriaosuuden alussa esiteltiin yritysverkostot liiketoiminnassa arvonmuodostuksen näkökulmasta sekä kerrottiin, mitä erilaisia yhteistyön muotoja on olemassa. Tässä diplomityössä keskitytään yhteen yhteistyömalliin eli kumppanuuksiin.

Teoria kappale esitteli vaihtoehtoisia määritelmiä kumppanuudelle, jotta lukija ymmärtää paremmin kumppanuuksien luonteen. Tämä tutkimus tutkii kumppanuuden muodostamisvaihetta molempien osapuolten näkökulmasta ja teoriassa onkin kerrottu kumppanuuksien muodostamisen kriittiset tekijät, koska kumppanuudet epäonnistuvat usein.

Aikaisemmat tutkimukset ovat tunnistaneet kumppanuuksille monia hyötyjä ja haasteita. Ne on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti teoriaosuudessa. Kumppanuuksien muodostamisen haasteita on tutkittu vähemmän ja tämä tutkimus pyrkii tunnistamaan niitä.

Teoriaosuuden lopussa esitellään SaaS-liiketoiminta ja sen erityispiirteet. SaaS on malli, joka tarkoittaa ohjelmiston hankkimista palveluna perinteisen lisenssipohjaisen hankinnan sijaan. Lisäksi kerrotaan SaaS-yritysten

myyntistrategioista, joita voivat olla Internet, jälleenmyyjä, VAR-jälleenmyyjä eli lisäarvoa tuottava jälleenmyyjä, edustus ja henkilökohtainen myyntityö. Tämä diplomityö keskittyy jälleenmyyjiin, jotka ovat lähtökohtaisesti lisäarvoa tuottavia.

Empiriaosuuden tavoitteena on selvittää asiantuntijahaastatteluiden avulla, miten pienet ja keskisuuret SaaS-yritykset muodostavat kumppanuuksia jälleenmyyjien kanssa, mitkä ajurit kannustavat osapuolia kumppanuuteen sekä mitä haasteita jälleenmyyntikumppaniverkoston rakentamiseen liittyy.

3 Metodologia

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmä ja case yritys. Ensiksi, esitellään työn tutkimusmenetelmä eli tapaustutkimus. Tämän jälkeen kerrotaan case-yritys idealDIGI:stä ja erityisesti heidän verkkopalveluliiketoiminnasta. Lopuksi käydään läpi diplomityön tutkimusprosessi.

3.1 Tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena löytää ratkaisu, miten pieni Saas-yritys voi muodostaa jälleenmyyntikumppanuuksia, tunnistaa muodostamisvaiheen kriittiset tekijät, ajurit sekä haasteet. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella tapaustutkimuksella. Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, jota voidaan käyttää useissa konteksteissa valaisemaan tietämystämme, jossakin vähän tutkitussa ilmiössä. Tapaustutkimuksia käytetään tavallisesti monilla eri tieteenaloilla, kuten psykologiassa, sosiologiassa, poliittisessa tutkimuksessa, liiketaloudessa ja koulutuksessa. Sitä käytetään myös taloustieteissä, kun tutkitaan jonkin tietyn alueen tai kaupungin toimialaa tai taloutta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä, kuten organisatorisia tai liikkeenjohdollisia prosesseja tai pienen ryhmän käyttäytymistä. (Yin, 2009, s. 4)

Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin ”miten” tai ”miksi” jossakin nykyaikaisessa tapauksessa. Lisäksi on tavallista, että tutkijalla on hyvin vähän tai ei ollenkaan kontrollia kyseiseen tapaukseen. Tapaustutkimus on monella tavalla samanlainen muiden tutkimusmenetelmien kanssa, mutta siinä voidaan hyödyntää monia eri lähteitä, kuten tapauksen suoraa havainnointia, tapaukseen osallisten haastatteluja, arkistojen dataa sekä myös kvantitatiivista dataa. (Yin, 2009, s. 13, 19)

Eisenhardt & Grabner (2007) mukaan tapaustutkimus on erinomainen silta rikkaiden laadullisten todisteiden ja valtavirran deduktiivisen tutkimuksen välillä.

Tapaustutkimusta käytetään monissa eri tilanteissa lisäämään tietoisuuttamme yksilöistä, ryhmistä, organisaatioista sekä yhteiskunnallisista ja poliittisista ilmiöistä. Tapaustutkimusta käytetään, kun halutaan ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä. Metodologia auttaa säilyttämään kokonaisvaltaisuuden ja merkityksellisyyden tosielämän tapahtumissa, kuten organisaatio- ja johtamisprosesseissa, kansainvälisissä suhteissa ja toimialojen kypsymisessä. Yin (2009) kuvailee tapaustutkimuksen lineaariseksi, mutta iteratiiviseksi prosessiksi.

Tutkimuksen suunnitteluvaihe alkoi ongelman määrittelyllä ja tutkimuskysymysten muodostamisella. Tämän jälkeen tehtiin projektin kokonaissuunnitelma, valittiin tutkimusmenetelmä, etsittiin tärkeimmät konseptit olemassa olevasta kirjallisuudesta ja asetettiin aikataulu. Valmisteluvaihe koostui empirian data lähteiden valitsemisesta ja kirjallisuuskatsauksen toteuttamisesta kumppanuuksista ja SaaS-liiketoiminnasta. Kirjallisuuskatsaus eli teoria-osuus toimi perustana, kun muodostettiin kysymyksiä asiantuntijoille ja yritysten edustajille haastatteluja varten. Analysointivaihe sisälsi kerätyn datan analysoinnin. Prosessin kehittyessä tutkimuksen suunnitelma muotoutui uudestaan muutaman kerran.

3.2 Ideal Digi Oy

Ideal Digi Oy on digitaalisen liiketoiminnan teknologia- ja asiantuntijayritys. Yritys tarjoaa asiakkailleen huipputeknologiaa hyödyntäviä verkkopalveluita sekä asiantuntijapalveluita. Ideal Digi Oy on perustettu vuonna 2015 ja se on pieni yritys. Yrityksen liiketoiminta-alueet on jaettu neljään osaan: 1) muotoile, 2) opi, 3) digitalisoi, 4) automatisoi. Nämä liiketoiminta-alueet muodostavat MODA-prosessin eli toisin sanoen asiakkaiden ongelmat ratkaistaan vaiheittain siten, että asiakas käy läpi kaikki Ideal Digin liiketoiminnan vaiheet.

Muotoile liiketoiminta-alueessa Ideal Digi etsii asiakkaiden palveluista ja prosesseista kehitettäviä asioita, joihin voidaan tarjota välittömästi käyttöön otettavia ratkaisuita. Opi liiketoiminta-alueessa Ideal Digin asiantuntijat kouluttavat ja valmentavat organisaatioita digitaalisessa liiketoiminnassa.

Digitalisoi liiketoiminta-alueessa Ideal Digi kehittää ja rakentaa asiakkailleen varmatoimisia digitaalisia ratkaisuita viimeisimmällä teknologialla. Automatisoi liiketoiminta-alueessa Ideal Digi luo erittäin yksinkertaisia sekä äärimmäisen haastavia automaatioita digitaalisiin järjestelmiin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään Ideal Digin digitalisoi liiketoiminta-alueeseen. Tässä liiketoiminta-alueessa tarjottavat ratkaisut perustuvat SaaS-liiketoimintamalliin. Ideal Digi kokoaa yhteen eri palveluntarjoajien palvelut ja paktoi niistä asiakkaille parhaiden sopivimman ratkaisun. Tällaisia ratkaisuita voivat olla muun muassa toimittajanhallintajärjestelmät tai vaativat B2B-verkkokaupat, joiden hinnoittelumalli ja skaalautuvuus noudattavat SaaS-liiketoiminnan lainalaisuuksia.

Ideal Digin toimipiste sijaitsee Tampereella ja yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kaksi henkilöä. Yritys toimii kuitenkin valtakunnallisesti ja tähtää tulevaisuudessa myös kansainvälisille markkinoille. Tämä tutkimus keskittyy siihen, miten Ideal Digin kannattaa muodostaa kumppanuksia jälleenmyyjien kanssa.

3.3 Haastattelut

Tapaustutkimuksessa haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tietolähteistä (Yin 1994 s. 84). Haastattelut ovat tehokas keino rikkaan empiirisen datan keräykseen, erityisesti jaksottaisten ja harvinaisten ilmiöiden tutkimisessa. Silverman (2006, s. 20) väittää, että autenttisuus kuvastaa enemmän kvalitatiivista tutkimusta kuin otoskoko. Tavoitteena on muodostaa autenttinen ymmärrys ihmisten kokemuksista tutkimusalueen ympäriltä ja avoimet kysymykset ovat tehokkain ja käytetyin tapa tavoitteen saavuttamiseksi. (Eisenhardt et al. 2007)

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen kategoriaan rakenteen perusteella. Nämä kategoriat ovat kyselytutkimus, puoliiksi strukturoidut haastattelut ja perusteelliset haastattelut. Kyselytutkimus on datan keräysmenetelmä, mitä käytetään usein kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Dataa hyödynnetään hypoteesien testaukseen ja

se on helposti määrällisessä muodossa, koska kyselyiden rakenne on erittäin tarkka ja usein jokaiseen kysymykseen on ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot. Perusteelliset haastattelut ovat kyselytutkimusten vastakohta. Ne ovat täysin strukturoimattomia, vapaan keskustelun kaltaisia tilanteita. Kolmas lähestymistapa haastatteluihin on puoliksi strukturoidut haastattelut ja ne ovat kahden edeltä mainitun välimuoto. Puoliksi strukturoidut haastattelut perustuvat valikoituihin keskeisiin tutkimuksen viitekehukseen liittyviin teemoihin. Yleensä käytetään avoimia kysymyksiä ja keskustelu ohjautuu tarkempiin kysymyksiin. Puoli strukturoiduissa haastatteluissa haastateltavien näkökulmat ja tulkinnat korostuvat. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75; Metsämuuronen 2006, s. 114)

Tämän tutkimuksen haastatteluiden toteutustavaksi valittiin puoli strukturoidut haastattelut, koska ne soveltuvat parhaiten tutkimuksen luonteeseen. Tällä tavoin haastatteluja voidaan ohjata tehokkaasti, mutta keskitytään kuitenkin avoimiin kysymyksiin ja tuodaan haastateltavien mielipiteitä sekä näkökulmia vapaasti esille. Haastatteluiden avoimet kysymykset perustuvat tutkimuksen tavoitteisiin ja kirjallisuuskatsauksesta hankittuun tietoon. Nämä kysymykset ovat vain suuntaviivoja ja joidenkin keskustelujen teemat ja rakenteet saattavat vaihdella haastatteluiden välillä. Valitut haastateltavat ovat kokeneita ammattilaisia tutkimuksen kannalta relevantilla alalla. Seuraavassa kappaleessa on lisätietoa haastatteluista ja sisältöanalyysistä.

3.4 Sisältöanalyysi

Sisältöanalyysi on yleinen analysointimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Sitä voidaan hyödyntää datan systemaattisessa ja objektiivisessä analysoinnissa monissa erilaisissa tilanteissa. Tämä data voi koostua kirjojen, kirjeiden ja artikkeleiden kirjoitetusta informaatioista, mutta myös haastatteluista ja dialogeista jne. Sisältöanalyysi soveltuu erityisen hyvin strukturoimattoman materiaalin analysointiin. Tavoitteena on kasvattaa informaation arvoa, muokkaamalla fragmentoitunut data merkitykselliseen, selkeään ja koherenttiin muotoon, mikä tarjoaa tiivistetyn ja yleisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Sisältöanalyysi voidaan jakaa viiteen osaan: materiaalin valinta, vähentäminen, datan ryhmittely,

datan tulkinta ja analyysin luotettavuuden arviointi. (Hirsijärvi & Hurme 2008, s. 143; Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 91, 103, 108)

Tämän tutkimuksen empiirinen data saatiin kuudesta puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastattelut toteutettiin kuudessa eri yrityksessä ja puolet haastateltavista edusti SaaS-palveluiden toimittajia ja puolet niiden jälleenmyyjiä. Tutkimuksen haastattelurunko (liite 1.) rakennettiin tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta. Taulukossa 6. on esitetty haastateltavien tittelit, heidän yrityksen toimiala sekä haastattelun kesto.

Taulukko 6. Lista tutkimuksen haastateltavista

Haastateltava	Titteli	Toimiala	Haastattelun tyyppi	Kesto
Toimittaja A	Varatoimitusjohtaja	Liikkeenjohdon konsultointi	Puhelin	49 min
Jälleenmyyjä A	Toimitusjohtaja	Mainos – ja mediatoimisto	Puhelin	38 min
Toimittaja B	Key Account Manager	Ohjelmistotalo	Kasvotusten	1 h 6 min
Jälleenmyyjä B	Tuotepäällikkö	Asiakas- ja myyntipalvelu	Kasvotusten	55 min
Jälleenmyyjä C	Toimitusjohtaja	Digitaalinen liiketoiminta	Kasvotusten	31 min
Toimittaja C	Myyntijohtaja	Digitaalinen liiketoiminta	Kasvotusten	30 min

Haastateltavat valittiin heidän kokemuksen perusteella liittyen SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamiseen. Jokainen haastateltava oli merkittävässä roolissa jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa, joten heidän asema oli relevantti tutkimuksen kannalta. Haastateltavat edustivat hyvin vahvasti myyntinäkökulmaa, mikä oli tärkeää tutkimuksen kannalta, mutta toisaalta tämä saattoi johtaa hieman yksipuoliseen näkemykseen SaaS-palveluiden

jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisesta. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksella saman verran SaaS-palveluiden toimittajia sekä niiden jälleenmyyjiä, jotta saataisiin muodostettua molempien osapuolien näkemys, mikä on tutkimuksen kannalta erityisen tärkeää. Haastateltavista neljä muodostivat kaksi yritysparia eli ne toimivat SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppaneina. Tämä vaikutti haastatteluihin kahdella tavalla. Ensiksi, asetelma mahdollisesti syvällisemmän kumppanuuden analysoinnin molempien osapuolten näkökulmasta, mutta toisaalta haastateltavien vastauksissa oli havaittavissa pientä varovaisuutta, koska he tiesivät, että kumppania tullaan myös haastattelemaan. Nämä havainnot on huomioitava tutkimuksen johtopäätöksissä.

Haastatteluiden teemat jaettiin neljään osaan tutkimuskysymysten perusteella. Haastatteluiden pääteemat olivat:

1. Kumppanuuden muodostamisen motiivit
2. Kriittiset tekijät kumppanuuden muodostamisessa
3. Kumppanuuteen kannustavat ajurit
4. Haasteet kumppanuuden muodostamisessa

Haastattelut äänitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi analysointia varten. Tämän jälkeen tehtiin sisältöanalyysi manuaalisesti ilman ohjelmistojen hyödyntämistä. Käytännössä haastattelut jaettiin teemoittain, joista tunnistettiin yhdenmukaisuuksia.

Puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen haastattelut luettiin vielä kertaalleen kokonaisuudessaan, jotta saatiin muodostettua kokonaiskuva ennen koodausvaihetta. Ensimmäisen koodausvaiheen tavoitteena oli löytää pääteemat, jotka nousivat datasta esiin. Aluksi jotkin perusteemat valikoituivat, mutta ensimmäisen koodausvaiheen aikana syntyi myös lisää teemoja. Ensimmäisen koodausvaiheen jälkeen koodattu data luettiin läpi, teemat organisoitiin ja uudelleen nimettiin sekä jotain teemoja lisättiin ennen toista koodauskierrosta.

Toisella koodauskierroksella toteutettiin kattavampi analysointi ja varmistettiin, että jokainen merkittävä viitekohta otettiin tarkempaan tarkasteluun. Toisen koodauskierroksen jälkeen data luettiin vielä kertaalleen läpi ja teemoja prosessoitiin ja kategorisoitiin edelleen. Jotain teemoja yhdisteltiin tai linkitettiin osa-kategorioiksi. Tässä kohtaa teemat oli määritelty kahden koodauskierroksen aikana. Lisäksi tarkastettiin, miten usein jokainen teema esiintyi, jotta pystyttiin korostamaan teemoja, jotka toistuivat useammin ja harkita vähemmän esiintyneiden teemojen poisjättämistä. Tämän sisältöanalyysin löydökset on esitelty seuraavissa kappaleissa. Löydökset on jaettu neljään kategoriaan, mitkä ovat loogisessa järjestyksessä noudattaen tämän tutkimuksen tavoitteita: 1) kumppanuuden muodostamisen motiivit, 2) kriittiset tekijät kumppanuuden muodostamisessa, 3) kumppanuudelta tavoiteltavat hyödyt ja 4) haasteet kumppanuuden muodostamisessa.

4 Tutkimuksen löydökset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus ja SaaS-palveluiden toimittajilta sekä jälleenmyyjiltä kerätty data analysoidaan. Toimittajien ja jälleenmyyjien näkemykset on eroteltu selkeästi toisistaan. Tämä kappale koostuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa kuvaillaan kumppanuuden muodostamisvaihetta molempien osapuolten näkökulmasta. Tämän kappaleen toisessa osiossa analysoidaan kumppanuuden muodostamisen kriittisiä tekijöitä molempien osapuolten näkökulmasta. Kolmannessa osiossa pyritään tunnistamaan tärkeimmät ajurit kumppanuuden muodostamiseen ja viimeisessä osiossa analysoidaan kumppanuuden muodostamisen haasteita. Vastausten analysoinnissa erotellaan, mitkä löydökset liittyvät erityisesti SaaS-liiketoiminnan jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamiseen.

4.1 Kumppanuuden muodostamisen motiivit

Jotta ymmärretään miksi SaaS-yritykset muodostavat jälleenmyyntikumppanuuksia on välttämätöntä tunnistaa yritysten tärkeimmät motiivit kumppanuuksien muodostamiseen. Tuloksissa on nähtävissä selkeää johdonmukaisuutta, kun haastatteluiden dataa on analysoitu. Tärkeimmät syyt kumppanuuden muodostamiseen toimittajien näkökulmasta esitelty taulukossa 7.

Taulukko 7. Kumppanuuden muodostaminen toimittajien näkökulmasta

Teema	Kuinka monessa haastattelussa esiintyi	Kuvaileva esimerkki datasta
Taloudellisuus	3	”Me halutaan pitää ensinnäkin yrityksenä elikkä näin yrityksen me halutaan pitää meen omat kulut kurissa, että meillä ei olis olis kaikkea tekemistä itsellä.”

Yhteensopivuus	3	”Kaikki toisaalta perustuu siihen, että ne liiketoiminnot on linjassa, että jälleenmyyjä pystyy myymään enemmän heidän ydintoimintaa.”
Loppuasiakkaan arvonmuodostus	3	”Syy voi olla se että tämä kyseinen kumppani työskentelee jo jollakin tavalla palveluun liittyen omiin loppuasiakkaisiinsa nähden.”
Resurssit	3	”Paljonko siihen yhteistyöhön uskalletaan ja pystytään investoimaan aikaa mikä on se hyöty mikä siitä nähdään.”

Taloudellinen aspekti nousi esiin haastatteluista merkittäväksi, kun analysoitiin toimittajan näkökulmasta syitä kumppanuuden muodostamiselle. Tämä oli melko luontainen tekijä, koska omien kulujen vähentäminen tai lisätulojen hankinta ovat kirjallisuudessakin yhteistyön yhtenä motiivina. Haastateltavat totesivat, että jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisen lähtökohtana on kulujen karsiminen tai lisätulojen hankkiminen.

1. ”Joo eli eli idea on se että me halutaan pitää ensinnäkin yrityksenä elikkä näin yrityksen me halutaan pitää meen omat kulut kurissa että meillä ei olis olis kaikkea tekemistä itsellä ja kumppaniverkoston idea on se että me etsitään semmosia jälleenmyyjä elikkä kumppaneita toimimaan meidän kanssa joille tämä tuote sopii.” Henkilö A

Yhteensopivuuden tunnistaminen nousi yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä toimittajien näkökulmasta. Tämä pakottaa toimittajia kiinnittämään erityistä huomioita jälleenmyyntikumppaneiden valinnassa siihen, että molempien osapuolien tuotteet tai palvelut täydentävät aidosti toisiaan. Yhteensopivuus nousi esiin jo teoriaosuudessa ja myyntitilanteissa yhteensopimattomuus johtaa heikompiin myyntituloksiin.

2.. *”kaikki toisaalta perustuu siihen että ne liiketoiminnot on linjassa, että jälleenmyyjä pystyy myymään enemmän heidän ydintoimintaa tai jotain muita tuotteita kun myyvät meitä.”* Henkilö B

Loppuasiakkaan arvomuodostus nähtiin oleellisena asiana jokaisessa haastattelussa. Toisin sanoen onnistuneissa kumppanuuksissa tarve on lähtenyt liikkeelle jälleenmyyjältä tai jälleenmyyjien omilta asiakkailta.

3. *”Syy voi olla se että tämä kyseinen kumppani työskentelee jo jollakin tavalla palveluun liittyen omiin loppuasiakkaisiinsa nähden ja on siinä sitten hoksannut että tämä vois olla niinko oikeasti semmonen työkalu mitä hän voi tarjota kaikille muillekin asiakkailleen.”* Henkilö A

Vaikka haastatteluissa nousi selkeästi ilmi, että aloite tulee useimmiten jälleenmyyjiltä, niin paras tapa on selkeästi myös itse kartoittaa aktiivisesti kumppanuuksia, joiden liiketoiminnot ovat linjassa oman liiketoiminnan kanssa.

4. *”Tää lähti liikkeelle ihan meen omasta halusta muodostaa tämmöstä kumppanuutta ja me oltiin koettu haasteita tän verkkopalvelun myynnissä ja me aateltiin, että näillä tunnetuilla kumppaneilla vahvistetaan myyntiä.”* Henkilö C

Resurssit osoittautuvat oleelliseksi aspektiksi toimittajille, kun mietitään sopivien kumppanien tunnistamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tunnistetaan jälleenmyyjä, jotka pystyvät oikeasti panostamaan yhteistyöhön eli käyttämään siihen aikaa.

5. *”Kysymys kuulukin sitten niinkun tavallaan palvelun tuottajan meidän näkökulmasta ja jälleenmyyjän näkökulmasta et paljonko siihen yhteistyöhön uskalletaan ja pystytään investoimaan aikaa mikä on se hyöty mikä siitä nähdään.”* Henkilö B

Toimittajien on pystyttävä kertomaan potentiaalisille jälleenmyyntikumppaneilla palvelun hyödyt niin uskottavasti, että he ovat valmiita sitoutumaan ja käyttämään palvelun myyntiin resursseja. Toisaalta resurssikysymys näkyi haastatteluissa myös siten, että omat resurssit eivät riitä palvelun tehokkaaseen myyntiin ilman jälleenmyyjä.

6. jos se kaikki olis täällä täällä meillä niin meillä pitäis olla paljon enemmän työntekijöitä jotta me pystyttäis se itse tekemään et se on se perimmäinen syy siihen siihen tuota kumppanuuteen ylipäättään.” Henkilö A

Samat kysymykset kysyttiin myös jälleenmyyjiltä ja taulukossa 8 on kuvattuna heidän näkökulmastaan tärkeimmät syyt kumppanuuden muodostamiseen toimittajan kanssa.

Taulukko 8. Kumppanuuden muodostaminen jälleenmyyjän näkökulmasta

Teema	Kuinka monessa haastattelussa esiintyi	Kuvaileva esimerkki datasta
Teknologia	3	”Oikeestaan se oli tämmönen, että yrityksen x palvelun laatu oli meidän näkemyksemme mukaan paras mitä markkinoilta löytyy.”
Loppuasiakkaan arvonmuodostus	3	”Ihan siitä lähteny liikkeelle ku on näitä asiakaspalvelukanavia tai myyntikanavia ni toimittajan palvelu on noussu isoon rooliin siinä et verkkosivuille on meidän asiakkaat halunneet myös meidät paikalle ja me ollaan siihe tarvittu joku softa.”
Tuoteportfolion laajentaminen	2	”Palvelu sopii meidän palveluportfolioon erittäin hyvin ja se oli suunnattu isommille yrityksille,

		joita meillä sillä hetkellä oli ja tämän kyseisen palvelun avulla meillä oli mahdollisuus saada jalkaa oven väliin tämmösten omia asiakkaita isompien yritysten kanssa.”
--	--	--

Teknologia oli tärkeimmässä roolissa, kun jälleenmyyjiltä kysyttiin, miksi he ovat valinneet kyseisen toimittajan. Haastateltavien vastauksissa oli yhteistä se, että he kokivat teknologian markkinoiden parhaimmaksi sekä vakuutuivat toimittajan potentiaalista kehittää sitä jatkuvasti paremmaksi. Teknologian merkitys liittyy vahvasti SaaS-liiketoiminnan erityispiirteisiin ja toimittajien on huomioitava tämä omassa markkinoinnissaan potentiaalisille jälleenmyyjille.

7. ”Törmäsin siis sovellukseen noin 2 vuotta sitten ja itse jäin miettimään että okei hemmetin siisti simppele näppärä ajankohtainen sovellus. Se on oikeestaan se päällimmäinen syy, että totesin sen alustan toimivuuden ja sen toimintatavan ja ne päälinjaukset sellaseks jotka niinku puhuttelee sitte yrittäjiä kellekä näitä myydään”. Henkilö D

Haastatteluissa nousi muutamia syitä, millä perusteella toimittajan teknologia koettiin parhaaksi. Henkilö F korosti referenssien ja käyttökokemuksen merkitystä.

8. ”Palvelun koettu laatu perustui sekä referensseihin, että ihan heidän tuotteeseen, jota pääsimme testaamaan ennen tätä kumppanuutta.” Henkilö F

Loppuasiakkaan arvonmuodostus oli selkeä syy kumppanuuksien muodostamiseen myös jälleenmyyjien näkökulmasta. Kaikissa tapauksissa tarve kumppanuudelle oli lähtenyt suoraan loppuasiakkaan tarpeesta tai jälleenmyyjä oli tunnistanut selkeän tarpeen omassa asiakaskunnassaan.

9. ”No se on ihan siitä lähteny liikkeelle ku on näitä asiakaspalvelukanavia tai myyntikanavia ni toimittajan palvelu on noussu isoon rooliin siinä et

verkkosivuille on meidän asiakkaat halunneet myös meidät paikalle ja me ollaan siihä tarvittu joku softa tai joku alusta.” Henkilö E

Loppuasiakkaan muuttuneet tarpeet olivat kaikissa tapauksissa alkusysäys kumppanuudelle, mutta sen lisäksi jälleenmyyjät hakivat myös täydennystä omaan palveluvalikoimaansa, jotta ne kohtaavat mahdollisimman hyvin asiakkaiden muuttuneet tarpeet, joihin ei kuitenkaan ilman kumppanin teknologiaa pystytävä vastaamaan.

Tuoteportfolion laajentaminen olikin yksi keskeinen löydös haastatteluista. Toisin sanoen haastateltavat korostivat sitä, että palveluportfolion laajentaminen mahdollistaa lisämyynnin nykyisille asiakkaille ja avaa mahdollisesti ovia uusiin asiakkuuksiin.

10. ”Palvelu sopii meidän palveluportfolioon erittäin hyvin ja se oli suunnattu isommille yrityksille, joita meillä sillä hetkellä oli ja tämän kyseisen palvelun avulla meillä oli mahdollisuus saada jalkaa oven väliin tämmösten omia asiakkaita isompien yritysten kanssa enemmissä määrin.” Henkilö F

Kappaleen yhteenveto. SaaS-palveluiden toimittajien motiiveiksi kumppanuuden muodostamiseen löytyi taloudelliset tekijät, liiketoimintojen yhteensopivuus, loppuasiakkaan arvonmuodostus ja resurssit.

Jälleenmyyjien motiivit erosivat toimittajista jonkun verran ja motiiveiksi nousivat haastatteluiden perusteella teknologia, loppuasiakkaan arvonmuodostus sekä tuoteportfolion laajentaminen.

4.2 Kriittiset tekijät kumppanuuden muodostamisessa

SaaS-yritysten jälleenmyyntikumppanuuksia muodostettaessa on ehdotonta tunnistaa, mitkä ovat kriittiset tekijät kumppanuuden muodostamisessa. Toisin sanoen, mitä pitää tapahtua alussa, että kumppanuus onnistuu kaikista todennäköisimmin. Tässä kappaleessa analysoidaan kumppanuuden

muodostamisen kriittisiä tekijöitä sekä toimittajien että jälleenmyyjien näkökulmasta. Taulukko 9 esittää kriittiset tekijät toimittajan näkökulmasta.

Taulukko 9. Kumppanuuden muodostamisen kriittiset tekijät toimittajille

Teema	Kuinka monessa haastattelussa esiintyi	Kuvaileva esimerkki datasta
Yhteiset asiakkaat	3	”Ihan ehdottomasti yhteiset asiakkaat et niinku kaikki muut voidaan unohtaa siis kärjistäen.”
Koulutus ja ohjaus	3	”Jos haluatte sen homman skaalautuu ja kasvaan ni niittenki pitää osata myydä samalla tavalla, jotka on meidän kumppaneita ja siitä mä oon vastuussa.”
Kommunikointi	3	”Avoimuus ja läpinäkyvyys kaikessa tekemisessä se aiheuttaa myös sen, että luottamus syntyy. kaikki pitää olla avointa ja niistä pitää pystyä puhumaan.”
Luottamus	3	”Se kehitty niiden tekojen kautta, että mitä enemmän tehdään asioita mitä enemmän puhutaan asioista yhdessä. Niistä se luottamus kehitty ja se yhteistyön syvyys kehitty.”
Henkilökemiat	3	”Henkilökohtaset suhteet on myös tärkeitä niinku jo mainitsin eli ne on siinä vähän kaikki kaikessa et jos henkilökemiat ei pelaa on erittäin vaikea saada sit tää kyseinen

		henkilö sit myymään ja puhumaan sun oman yrityksen tuotteiden ja palveluiden puolesta.”
Kumppanin valinta	2	”Tämä on semmonen asia minkä takia me halutaan viedä koko kumppanuusajattelu toiselle asteelle ja tunnistaa niitä kumppaneita, joilla on oikeasti niitä myyjiä.”
Vähäinen byrokratia	2	”Kriittinen tekijä on myöskin se, että mun mielestä aiheellinen kysymys, et tarvitaanko sitä jälleenmyyntisopimusta tai mihinkä kohtaan sitä tarvitaan.”

Ensimmäiset *yhteiset asiakkaat* nousivat kaikista kriittisimmäksi tekijäksi jokaisessa haastattelussa. Jokainen haastateltu toimittaja korosti sen merkityksen muita tekijöitä tärkeämmäksi. Tämä on selkeästi jälleenmyyntikumppanuuksien erityispiirre, mikä vahvistaa haastatteluiden perusteella myös muita kriittisiä tekijöitä, kuten luottamusta ja henkilökemioita. Jälleenmyyntikumppanuuden jämähtävät paikalleen suurella todennäköisyydellä ilman alkuvaiheen yhteisiä onnistumiskokemuksia.

11. *”Ihan ehdottomasti yhteiset asiakkaat et niinku kaikki muut voidaan unohtaa siis kärjistäen. Mä veikkaan et hyvin tyypillinen tapa olis niinku sopia jotakin niinku linjoja palkkioista tai hinnottelutaulukoita tai tämmösiä käyä lävitte mut yhteinen ensimmäinen asiakas on kaikista kaikista kaikista kriittisin.”*

Henkilö B

Haastateltavat korostavat, että ensimmäisten yhteisten asiakkaiden perimmäisenä tavoitteena on saada onnistumiskokemuksia, mutta ne ovat myös paras tapa opettaa jälleenmyyjä myymään toimittajan tarjoamaa palvelua. Asiakastapaamisiin

on mentävä yhdessä, jotta jälleenmyyjä oppii, miten palvelun hyödyt kannattaa perustella ja mitä toisaalta kannattaa jättää kertomatta.

Koulutus ja ohjaus nousivatkin haastatteluissa erittäin tärkeäksi tekijäksi kumppanuuden onnistumisen kannalta. Tässä kohdassa haastateltavat korostivat sitä, että jälleenmyyntiorganisaation myyjät pitää kouluttaa niin innostavasti, että he uskovat tuotteeseen ja haluavat myydä sitä omille asiakkailleen. Myyntikoulutus kannattaa toteuttaa yhteisissä asiakastapaamisissa, jolloin jälleenmyyjä näkee käytännössä, miten tuotetta tai palvelua kannattaa myydä. Koulutus ja ohjaus korostuvat SaaS-liiketoiminnan jälleenmyyntikumppanuuksissa, koska palvelun hyödyt pitää osata perustella asiakkaille mahdollisimman hyvin. Toisin sanoen myyntikoulutus on erityisen kriittinen erityispiirre jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa.

12. *”Se on nyt yks myynnin perus perustotuuksia on se että se ei riitä, että minä osaan myydä. Jos haluatte sen homman skaalautuu ja kasvaan ni niittenki pitää osata myydä samalla tavalla, jotka on meidän kumppaneita ja siitä mä oon vastuussa.”* Henkilö A

Haastatteluista tuli ilmi myös, että puutteellinen myyntikoulutus johtaa todennäköisesti kumppanuuden epäonnistumiseen. Toisin sanoen, jos jälleenmyyjä ei kouluteta myymään heiltä loppuu usko tuotteeseen, kun onnistumisia ei synny.

13. *”Meen olis pitäny pitää myyntikoulutuksia heidän henkilöstölle erittäin tarkasti kouluttaa palvelun arvot ja hyödyt ja miten ne kannattaa asiakkaille perustella ja mennä yhdessä niihin ensimmäisiin asiakastapaamisiin.”* Henkilö C

Kommunikointi oli myös yksi kriittisimmistä tekijöistä SaaS-palveluiden toimittajien näkökulmasta. Kommunikoinnin merkitys nousi esiin jo tutkimuksen teoriaosuudessa ja haastateltavat korostivat erityisesti kommunikoinnin avoimuutta ja säännöllisyyttä. Ilman avointa kommunikointia on vaikea rakentaa luottamusta

osapuolten välille. Avoin kommunikointi on erityisen kriittistä suhteen alkuvaiheessa, kun epätietoisuus ja epävarmuus kumppanista on suurimmillaan.

14. *”Avoimuus ja läpinäkyvyys kaikessa tekemisessä se aiheuttaa myös sen, että luottamus syntyy, mutta on ne sitten sopimusasiat tai hinnoittelu, niin kaikki pitää olla avointa ja niistä pitää pystyä puhumaan.”* Henkilö C

Kumppanuuden muodostamisvaiheessa pitäisi puhua erityisen avoimesti tavoitteista tai odotuksista, joiden ei kuitenkaan tarvitse olla toimittajien mielestä yhtenäiset. Kuitenkin olemassa oleva kirjallisuus korosti yhteisten tavoitteiden merkitystä. Haastateltavat totesivat, että ovat kommunikoineet aivan liian vähän kumppanuuden tavoitteista ja odotuksista. Vaikka niiden ei tarvitse olla linjassa, niin niistä pitäisi keskustella avoimemmin jo suhteen alkuvaiheessa.

15. *”Liian vähän. Aivan liian vähän ja tää on just se mihin me ollaan herätty. Näistä unohdetaan puhua avoimesti, se voi olla luottamusjuttu se voidaan tulkita liikesalaisuudeks voiaan tulkita, että et me menetetään jotain, jos me kerrotaan ääneen mihin ollaan menossa.”* Henkilö B

Luottamus ja sen rakentaminen oli yksi merkittävimmistä tekijöistä SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa. Tutkimuksen teoriaosuudessa tämä nousi myös kumppanuuksien muodostamisen kriittiseksi tekijäksi ja haastattelut vain vahvistivat sen tärkeyttä. Luottamuksen syntyminen liittyi vahvasti muihin tunnistettuihin kriittisiin tekijöihin; *yhteisiin asiakkaisiin, kommunikointiin sekä henkilökemioihin.*

16. *”Luottamus syntyy siitä et se asian esittely tehdään yhdessä. Sen kumppanin täytyy luottaa siihen, että se asiantuntemus siinä alkuvaiheessa meillä ja me tiedetään kuta kuinkin joka ikiseen kysymykseen vastaus, mitä sieltä asiakkaalta tulee. Se kehittyy niiden tekojen kautta, että mitä enemmän tehdään asioita mitä enemmän puhutaan asioista yhdessä. Niistä se luottamus kehittyy ja se yhteistyön syvyys kehittyy.”* Henkilö A

Henkilökemiat tunnistettiin myös kriittiseksi tekijäksi kumppanuuden onnistumisen kannalta. Jos henkilökemiat eivät kohtaa, niin kumppanuuden onnistuminen on erittäin haasteellista. Hyvät henkilökemiat taas helpottavat kommunikointia ja nopeuttavat luottamuksen rakentamista.

17. *"Henkilökohtaset suhteet on myös tärkeitä niinku jo mainitsin eli ne on siinä vähän kaikki kaikessa et jos henkilökemiat ei pelaa on erittäin vaikea saada sitä kyseinen henkilö sit myymään ja puhumaan sun oman yrityksen tuotteiden ja palveluiden puolesta."* Henkilö C

Henkilökemioihin liittyy myös se, että toimittajien organisaatioissa osataan tunnistaa oikeat henkilöt eri rooleihin kumppanuuden muodostamisvaiheessa. Eri henkilöillä on erilaiset vahvuudet ja on tärkeä tunnistaa oikeat henkilöt muun muassa solmimaan kumppanuuksia ja kouluttamaan jälleenmyyjiä.

18. *"Henkilökemiat puolin ja toisin ja se, että kun sitä on aika paljon hahmoteltu, että kun asiakassuhde lähtee nolasta tai sitte tulee olemassa oleva asiakassuhde, ni siihen osataan jo aika hyvin valikoida oikeita henkilöitä. jälleenmyyntiverkoston suhteen joku voi olla tosi hyvä avaamaan niitä mut sit ei välttämättä niinku saattamaan sitä hommaa loppuun."* Henkilö B

Kumppanin valinta osoittautui haastatteluiden ja teorian perusteella kriittiseksi tekijäksi kumppanuuden muodostamisessa. SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksien rakentamisessa korostui erityisesti se, että tunnistetaan potentiaalisista jälleenmyyjistä yritykset, joilla on aktiivinen myyntikulttuuri. Aktiivisella myyntikulttuurilla tarkoitetaan tässä sitä, että heillä on resursseja ja halua tehdä aktiivisesti uusasiakashankintaa. Aktiivisten myyntiorganisaatioiden tunnistaminen on erityisen kriittistä SaaS-liiketoiminnan jälleenmyyntikumppanuuksissa, koska jo teoriaosuudessa mainittiin, että palveluiden myynti perustuu suureen volyymiin.

19. *"Näillä media- ja viestintätoimistoilla ei ole varsinaista myyntiä ollenkaan siellä ei siis oo semmosta kaveria joka istuu myyntihattu päässä ja soittaa joka*

päivä potentiaalisia uusia asiakkaita. Tämä on semmonen asia minkä takia me halutaan viedä koko kumppanuusajattelu toiselle asteelle ja tunnistaa niitä kumppaneita, joilla on oikeasti niitä myyjiä ja joitten pääelanto tulee siitä, että ne myy eikä siitä että ne tekee sitä omaa ammattiansa vastaavaa työtä.”

Henkilö A

Vähäinen byrokratia korostui haastatteluissa asiana, joka edistäisi kumppanuuksien onnistumista toimittajien näkökulmasta. Liian usein itse myynti ja yhteiset asiakastapaamiset jäivät vähemmälle huomiolle, kun aikaa tuhlataan kumppanuuden yleisten ehtojen määrittelyyn. Byrokratia on erityisen haitallista, jos siihen käytetty aikaa on pois myyntityöstä. Kevyesti rakennettu yhteistyö soveltuu erityisen hyvin SaaS-liiketoiminnan jälleenmyyntiin.

20. *”Kriittinen tekijä on myöskin se, että mun mielestä aiheellinen kysymys, et tarvitaanko sitä jälleenmyyntisopimusta tai mihinkä kohtaan sitä tarvitaan koska, jos toi meidän tuotteita myymällä jälleenmyyjä saa myytyä omaa palveluaan tai jotain muuta lisää mikä on todennäköisesti euromäärällisesti paljon enemmän kun meidän maksama provisio.”* Henkilö B

Seuraavaksi on analysoitu jälleenmyyjien vastaukset kumppanuuden muodostamisen kriittisiin tekijöihin liittyen. Taulukko 10. esittää haastatteluiden perusteella kriittisimmät tekijät kumppanuuden onnistumiselle jälleenmyyjien näkökulmasta.

Taulukko 10. Kumppanuuden muodostamisen kriittiset tekijät jälleenmyyjille

Teema	Kuinka monessa haastattelussa esiintyi	Kuvaileva esimerkki datasta
Kommunikointi	3	”Näkisin kriittisinä tekijöinä on se, että kommunikointi on hyvin läpinäkyvää eli asioita ei salailla minkäänlaisia asioita kuten hintoja

		ja vastaavia.”
Henkilökemiat	3	”Hän oli myöskin kriittinen tekijä siinä mielessä et jos henkilö x:ää ei olis tullu nii emme olis varmaa enää yhteistyössä.”
Luottamus	3	”Luottamus rakentuu siinä, kun lähdetään yhdessä myymään tuotteita eli tuolla, kun on tuhat asiakasta yhdessä mennään asiakkuuksia läpi.”
Koulutus	3	”Kun koulutetaan se kumppani myymään palvelua, niin saadaan myös seurattua sitä myynnin laatua et sanotaan ne oikeat asiat, koska tämä kumppani ei välttämättä tiedosta niitä kriittisiä kohtia, mitkä pitää siinä palvelussa kertoa.”
Roolijaot	3	”Se roolitus siinä, että eli että kun roolit jaetaan alussa väärin, niin silloin ne roolit eivät tuota tulosta.”

Kommunikointi nousi yhdeksi kaikista kriittisimmäksi tekijäksi jälleenmyyjien haastatteluissa. Kuten aikaisemmin on mainittu, se tunnistettiin myös toimittajien haastatteluissa sekä teoriaosuudessa. Haastatteluiden perusteella jälleenmyyjät odottavat myös kommunikoinnilta avoimuutta ja säännöllisyyttä. Lisäksi läpinäkyvä kommunikointi helpottaa luottamuksen rakentamista.

21. *”Näkisin kriittisinä tekijöinä on se, että kommunikointi on hyvin läpinäkyvää eli asioita ei salailta minkäänlaisia asioita kuten hintoja ja vastaavia et pyritään toimimaan läpinäkyvästi.”* Henkilö F

Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että jälleenmyyjät odottavat kommunikoinnilta vaivattomuutta. Tahtotilana on, että kaikista asioista voi soittaa välittömästi kumppanille, joka kertoo ratkaisun nopeasti kaikkiin ongelmiin.

22. *”Meil on aika suora suhde ei oo minkää näkönen byrokraattinen taikka liian kankee kumppanuussuhde, että otat vaan luurin kätee heti ku siltä tuntuu. Sanotaano näin, että melkein joka päivä pidetään yhteyttä. Se ihan päivittäistä, jos toisesta ei kuuluis mitään viikkoon ni kyl sitä vähä ihmettelis, että mitä on tapahtunu.”* Henkilö E

Tavoitteista ja odotuksista ei ole juurikaan keskusteltu ja myös jälleenmyyjät tunnistavat sen kriittiseksi tekijäksi, että niistä pitää puhua avoimemmin. Kuitenkin jälleenmyyjät olettivat haastatteluissa, että he jakavat yhtenäiset tavoitteet SaaS-palveluiden toimittajien kanssa.

23. *”Näistä ei kommunikoitu kyllä millään tavalla eli se jätettiin omaan arvoonsa sinällään en voi olla varma, että tavoitteet oli samat mutta oma oletus oli että ne oli samat. Niistä olis pitänyt puhua enemmän.”* Henkilö F

Henkilökemiat nousivat selkeästi esille jälleenmyyjien haastatteluista, kun keskusteltiin SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisvaiheen kriittisistä tekijöistä. Jälleenmyyjät korostivat henkilökemioiden roolia jopa vielä enemmän kuin toimittajat. Huonot henkilökemiat taas johtavat usein kumppanuussuhteen epäonnistumiseen ja luottamuksen puutteeseen.

24. *”Varmaa nimenomaa henkilö x siinä vaiheessa, koska tuota näin, että hänellä oli ne ominaisuudet ja hänellä oli sen verran vahva kokemus ja näkemys tuota aiheesta ja asiasta, hänen kanssaan kuitenkin se konkretisoitui ja oli myöskin kriittinen tekijä siinä mielessä et jos henkilö x:ää ei olis tullu nii emme olis varmaa enää yhteistyössä.”* Henkilö D

Luottamus nousi kaikissa haastatteluissa myös esiin kriittisenä tekijänä ja se liittyy vahvasti myös muihin kriittisiin tekijöihin, erityisesti henkilökemioihin ja kommunikoinnin avoimuuteen sekä yhteisiin asiakkaisiin *Luottamus* nousi esiin jo teoriaosuudessa sekä toimittajien haastatteluissa. Haastateltavat korostivat, että *luottamus* kehittyy vaiheittain ja ensimmäinen askel tapahtuu yleensä yhteisten onnistumisten kautta.

25. *"Luottamus rakentuu siinä, kun lähdetään yhdessä myymään tuotteita eli tuolla kun on tuhat asiakasta yhdessä mennään asiakkuuksia läpi."* Henkilö E

26. *"No siihen vaikutti aika pitkälle tietysti se henkilön x persoona ja myöskin hänen näkemykset. Ja sit tietysti hänen kokemus myöski, koska hän on aikasemminki touhunnu näitten kanssa ja myöskin hänen sitoutuminen eli kaveri tekee tekee niinku sydämmellään työtä asian aiheen eteen ja myöskin uskoo siihen, niin kyllähän siinä on tietysti helppo mieltä itteki että okei näinhän se varmasti on se asia et voi niinku itsekin uskoo ja luottaa siihen, että millä tavalla sen asian täytyis olla ja miten siinä mennään eteenpäin."* Henkilö D

Kun suhde kehittyy, niin jälleenmyyjät haluavat päästä vaikuttamaan tuotekehitykseen ja pilotoimaan uusia tuotteita omilla asiakkaillaan. Parhaimmillaan suhde kehittyikin sellaiseksi, että jälleenmyyjien asiakkaat kokeilevat uusia ominaisuuksia ensimmäisenä.

27. *"Ollaan etsitty toimittajan uusille palveluille sitä ensimmäistä asiakasta, että he on kehittäny jonku tuotteen ja sille ei ole vielä olemassa olevaa asiakasta ja kysellään kumppaneilta mistä saatais tämmönen pilottoasiakas sit on lähdetty yhdessä tekeen sitä ja se on taas semmonen, joka vaatii aika paljon sanotaanko luottamusta niinku partnerin tuntemista."* Henkilö E

Koulutus oli myös erittäin kriittinen tekijä haastatteluiden perusteella. Välillä jälleenmyyntikumppanit oli jätetty ilman koulutusta, jolloin tuloksia on vaikea saada aikaiseksi. Jälleenmyyjät haluavat erityisesti myyntikoulutuksia, jotta he osaavat

perustella asiakkaille SaaS-palvelun hyödyt. Koulutus liittyy vahvasti myös yhteisiin asiakkaisiin, joissa toimittajat pystyvät tarjoamaan käytännönläheistä koulutusta todellisissa asiakastapaamisissa. Tämä nousi selkeästi esille myös toimittajien haastatteluissa, joten myynti- ja tuotekoulutusta voidaan pitää kriittisenä erityisesti SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa.

28. ”Kyllä näkisin et tää olis nimenomaan oikee lähestymystapa tämmöselle kumppanuudelle eli tällä tavalla kun koulutetaan se kumppani myymään palvelua, niin saadaan myös seurattua sitä myynnin laatua et sanotaan ne oikeat asiat, koska tämä kumppani ei välttämättä tiedosta niitä kriittisiä kohtia, mitkä pitää siinä palvelussa kertoa tietynlaisille asiakkaille, koska ei tunneta palvelua niin hyvin ja ehdottomasti näkisin tuon hyvinkin jopa elintärkeänä prosessina tämän tyyppisille kumppanuuksille.” Henkilö F

Roolijaot olivat myös kriittinen kumppanuuden onnistumiseen vaikuttava tekijä jälleenmyyjien näkökulmasta. Selkeiden roolien merkitys ei noussut esiin ollenkaan SaaS-palveluiden toimittajien haastatteluista, mutta jälleenmyyjät pitivät sitä erittäin kriittisenä. Käytännössä jälleenmyyjät haluavat tietää mahdollisimman tarkasti, miten vastuu jakautuu toimittajan ja jälleenmyyjän kesken myyntiprosessin eri vaiheissa. Tämä asia tuli ilmi sekä haastatteluissa, joiden kumppanuuksissa roolijaot olivat selkeät, että haastatteluissa, joiden kumppanuuksissa roolijaot olivat epäselvät.

29. ”Roolit on selkeät, johdolla on tietysti omat yhteyshenkilöt ville ja immoo ja muuten sitte Lauri ja muut myyjät ni ne on sitte semmosia et ku keikkaa tulee ni etitää siihe sopivaa kenellä on homma hoidossa.” Henkilö E

30. ”Se roolitus siinä, että eli että kun roolit jaetaan alussa väärin, niin sillan ne roolit eivät tuota tulosta. Ne roolit millä sitä kumppanuutta lähdettiin tekemään, jos ne eivät toimi niin täytyisi pystyä muuttamaan sitä joustavasti.” Henkilö F

Kappaleen yhteenveto. SaaS-palveluiden toimittajilla ja jälleenmyyjillä on yhteisiä näkemyksiä kumppanuuden onnistumiseen vaikuttavista kriittisistä tekijöistä. Molemmat osapuolet nostivat kriittisiksi tekijöiksi kommunikoinnin, henkilökemiat, luottamuksen sekä koulutuksen. Toimittajat korostivat näiden lisäksi myös erityisesti yhteisten asiakkaiden merkitystä, kumppanin valintaa ja vähäistä byrokratiaa. Jälleenmyyjien haastatteluista taas nousi esiin selkeiden roolijakojen merkitys.

4.3 Kumppanuuteen kannustavat ajurit

Tämän kappaleen tarkoituksena on analysoida, mitkä ajurit kannustavat SaaS-palveluiden toimittajia ja jälleenmyyjä solmimaan kumppanuuksia. Haastatteluiden analysoinnin pohjalta pyritään tunnistamaan mitä hyötyjä osapuolet tavoittelevat ja ovatko ne yhtenäisiä? Taulukko 11. esittää, mitä hyötyjä SaaS-palveluiden toimittajat tavoittelevat jälleenmyyntikumppanuuksilta.

Taulukko 11. Toimittajia jälleenmyyntikumppanuuksiin ohjaavat ajurit

Teema	Kuinka monessa haastattelussa esiintyi	Kuvaileva esimerkki datasta
Liiketoiminnan kasvattaminen	3	”Eli kumppanuus on muodostettu juuri sen takia eli me haluttiin kasvattaa ihan puhtaasti meen myyntiä ja koimme että tässä kohtaa oli järkevämpi koittaa jälleenmyyntiä.”
Uusille markkinoille pääsy	3	”Hyötynä voi olla et itse asias me saadaan ovi auki jollekin tietylle sektorille. Otetaan vaikka saksa ja rahoitusmarkkinat.”
Loppuasiakkaan	3	”Me halutaan, että se kumppani

lisäarvo		joka ottaa sen asiakkuuden haltuunsa niin myös pitää huolta että sillä asiakkaalla on siellä meidän palvelun osalta kaikki hyvin.”
Ajansäästö	2	”Ajansäästölliset hyödyt eli kuten sanoin me pyrittiin löytämään toisiaan täydentävät palveluntarjoajat, jolloin me pystytään keskittymään täysin siihen ydinosaamiseemme.”

Liiketoiminnan kasvattaminen oli yksi merkittävimmistä ajureista kumppanuuksien muodostamiseen toimittajien näkökulmasta. Haastateltavat korostivat, että se on itsestään selvä ajuri, minkä pitää toteutua jälleenmyyjien avulla. Tämä on ajuri, mikä korostuu erityisesti jälleenmyyntikumppanuuksissa. Liiketoiminnan kasvattaminen taas voi tarkoittaa eri asioita. Haastateltavat nostivat esiin erityisesti liikevaihdon ja asiakasmäärän kasvattamisen.

31. *”Eli kumppanuus on muodostettu juuri sen takia eli me haluttiin kasvattaa ihan puhtaasti meen myyntiä ja koimme että tässä kohtaa oli järkevämpi koittaa jälleenmyyntiä. yleisellä tasolla se lisämyynnin tavoittelu on itsestään selvää.”*
Henkilö C

32. *”Molemmat tavoittelee sitä, että saa omalle liiketoiminnalleen nousua ja lisäarvoa varsinkin näillä kumppaneilla sehän on ensiarvoisen tärkeää et he saa saa semmosen tuotteen jolla he pystyvät tuottamaan lisäarvoa sille loppuasiakkaalle yritysasiakkaalle ja sitä kautta nostamaan sitä omaa omaa liikevaihtoaan et kyllä se sillä money talks tässäki tapauksessa.”* Henkilö A

Uusille markkinoille pääsy oli myös haastatteluiden perusteella yksi tärkeimmistä ajureista toimittajille. Uusien markkinoiden avaaminen nousi esille jo tutkimuksen

teoriaosuudessa ja haastateltavien kommentit vain vahvistivat sitä. Jälleenmyyjillä voi olla tarvittavat kontaktit uusille toimialoille tai heidän avulla voidaan päästä käsiksi teknologioihin, joihin ei muuten olisi mahdollisuutta päästä käsiksi. Uusien markkinoiden avaaminen korostui erityisesti, koska kaikki haastatellut SaaS-palveluiden toimittajat olivat pieniä ja melko uusia yrityksiä.

33. *"Hyötynä voi olla et itse asias me saadaan ovi auki jollekin tietylle sektorille. Otetaan vaikka saksa ja rahoitusmarkkinat, niin meillä on niinko kyseiseltä markkinalta tosi hyvä track record pystytään paljon tuomaan niinko asiakkaalle arvoa ja hyötyä mut vuorostaan se voi olla niin vaikee tavallaan se saksan markkina et me ei saada sitä auki."* Henkilö B

34. *"Sitten siinä voi olla semmonen niinkun voi lisäksi olla niinkun tavallaan tämmösen niinku platformiajattelun laajentaminen et ollaan eri järjestelmissä kiinni voiaan vaikka niinkun sanotaan, että tietyn kumppanuuden kautta tai jälleenmyyjän kautta me saatetaan saada pääsy vaikka jonkun ison ohjelmiston partneriohjelman tai sinne partneriohjelman dokumentaatioon."* Henkilö B

Loppuasiakkaan lisäarvo tunnistettiin myös erittäin merkittäväksi ajuriksi muodostaa jälleenmyyntikumppanuuksia. Kuten jo aikaisemmin todettiin, että kumppanuudet on usein perustettu loppuasiakkaan arvonmuodostuksen näkökulmasta, niin haastatellut SaaS-palveluiden toimittajat kokivat sen myös tärkeänä hyötynäkökulmana. Toisin sanoen loppuasiakkaat eivät saisi samaa hyötyä ilman jälleenmyyjä. Nämä hyödyt voivat olla jälleenmyyjän tarjoama ammattitaito tai se, että tarjotaan kokonaisratkaisu, jota toimittajan SaaS-palvelu täydentää.

35. *"Me halutaan, että se kumppani joka ottaa sen asiakkuuden haltuunsa niin myös pitää huolta että sillä asiakkaalla on siellä meidän palvelun osalta kaikki hyvin. Sil on sisällöt kunnossa ja tämä meen jälleenmyyjä myöskin on aktiivisesti yhteydessä siihen loppuasiakkaaseen ja kertoo, miten meen*

palvelu kehittyy ja mitä tässä kannattaa tehdä nyt ja mitä seuraavaksi ja mitä tulevaisuudessa.” Henkilö A

Kuitenkin koko prosessin pitää toimia mahdollisimman yksinkertaisesti, jotta loppuasiakkaan kokema arvo on mahdollisimman suuri.

36. ”Asiakkaan kokema arvo on varmasti sitä suurempi mitä yksinkertaisemmin se koko keskustelu käy. Asiakkaalle homman pitäis toimia yksinkertaisesti. Mitä yksinkertaisempi keskustelu formaatti ja sit vuorostaan se, että kokeeko asiakas suurempaa arvoa et me ollaan nää palvelut on yhdessä, niin ihan varmasti koska ei hän muuten ottais meitä yksilöinäkään.” Henkilö B

Ajansäästö oli yksi ajureista, joita SaaS-palveluiden toimittajat tavoittelevat jälleenmyyntikumppanuuksilta. Tämä liittyy vahvasti ulkoistamisen ja yhteistyön yleisiin hyötyihin ja siihen, että toimittajat voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Toisaalta jälleenmyyntikumppanuksien erityispiirteenä on se, että pienempiin asiakkaisiin ei itse käytetä aikaa, vaan ne ulkoistetaan kumppaneille.

37. ”Ajansäästölliset hyödyt eli kuten sanoin me pyrittiin löytämään toisiaan täydentävät palveluntarjoajat, jolloin me pystytään keskittymään täysin siihen ydinosaamiseemme eli teknologian ylläpitoon ja kehitykseen ja taas saamme ulkopuolelta ne asiat, joita teknologiamme räätälöinti asiakkaalle kuitenkin vaatii.” Henkilö C

38. ”Oman toiminnan skaalaaminen eli tämmönen niinkun on tietyn kokoluokan asiakkuudet, jota niinku pienempiin mä en pyri käyttämään aikaani, vaan pyrin hoitamaan sen mahdollisimman skaalautuvasti, jollon voi olla et on joku kumppani joka hoitaa tietyn kokoluokan asiakkaita niinku markkinasta riippumatta. Me haetaan se skaalaamisetu, sillen se euromääräinen voitto mitä me saadaan sieltä se on todennäköisesti kovin pieni, vaan me voitetaan säästynyttä työaika.” Henkilö B

Seuraavaksi on analysoitu jälleenmyyjien vastaukset kumppanuuden ajureihin liittyen. Taulukko 12. esittää haastatteluiden perusteella merkittävimmät hyödyt, joita jälleenmyyjät tavoittelevat SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksilla.

Taulukko 12. Jälleenmyyjä jälleenmyyntikumppanuuksiin ohjaavat ajurit

Teema	Kuinka monessa haastattelussa esiintyi	Kuvaileva esimerkki datasta
Lisämyynti	3	”Tavoitteena tietysti on no ensimmäisenä nyt sen myynnin lisääminen.”
Asiakastarpeisiin vastaaminen	3	”Meillä kummallakin taitaa olla se ajatus, että maailma muuttuu palvelut muuttuu tarpeet muuttuu me saadaan vahvaa viestiä sitte meidä asiakkailta, mitä tulevaisuudessa tulee.”
Näkyvyys	3	”Kyllä meidän yrityksen näkyvyys on myös lisääntynyt toimittajan avulla ja sitä myös tavoitellaan.”
Uudet asiakkaat	2	”Joku kolmas osapuoli soittaa et kumppani suositteli teitä tai jotain palvelua ni siin ei tarvi enää ihan hirveesti myyntispiikkiä tehdä vaan sen saa heti alottaa tekemään.”
Yhteinen tuotekehitys	2	”Sitten minulle on taas tärkeitä se, että minäkin pystyn omalla tavalla vaikuttamaan asioihin.”

Lisämyynti oli yksi tärkeimmistä ajureista SaaS-palveluiden jälleenmyyjille. Jokainen haastateltava piti sitä ehdottomana lähtökohtana kumppanuudelle. Ajuri

on selkeästi ominainen jälleenmyyntikumppanuuksille. Mielenkiintoinen havainto oli se, että SaaS-palveluiden toimittajat eivät välttämättä tiedostaneet lisämyynnin olevan näin merkittävä kannustin jälleenmyyjille.

39. *”Yleisellä tasolla tämmösellä kumppanuudella me tavoitellaan tottakai lisämyyntiä. Se on ihan selkee meidän tapauksessa, kun jälleenmyymme jotain ja se lisämyynti miten se tulee se tulee sillä et me pystymme tarjoamaan meidän asiakkaille ratkaisuita.”* Henkilö F

40. *”Tavoitteena tietysti on no ensimmäisenä nyt sen myynnin lisääminen.”* Henkilö D

Asiakastarpeisiin vastaaminen nousi erittäin merkittäväksi ajuriksi haastateltujen SaaS-palveluiden jälleenmyyjien keskuudessa. He korostivat, että muuttuneisiin asiakastarpeisiin vastaaminen tarvitsee tuekseen toimittajien SaaS-palvelut ja heillä ei itsellä ole resursseja näitä palveluita kehittää. Aikaisemmin jo todettiin, että toimittajan teknologia on kriittinen valintakriteeri kumppanin valinnassa. Tällä teknologialla on tavoitteena täyttää asiakkaiden uudet tarpeet ja vaatimukset.

41. *”Meillä kummallakin taitaa olla se ajatus, että maailma muuttuu palvelut muuttuu tarpeet muuttuu me saadaan vahvaa viestiä sitte meidä asiakkailta, mitä tulevaisuudessa tulee. Minkälaisii palveluita he haluis ostaa ni tavallaa semmonen kumppani mekin tarvitaan.”* Henkilö E

42. *”Tämä heidän palvelunsa verkkopalvelu, mikä tarkoitettu yrityksille sopii meidän palveluportfolioon erittäin hyvin ja se tarjoaa tämmöstä lisäarvoa asiakkaillemme, jota ei oikeestaan pystyisi muulla tavoin kattamaan.”*

Näkyvyys oli myös hyöty, jota SaaS-palveluiden jälleenmyyjät kokivat saavansa toimittajan palvelun avulla. Näkyvyyden lisääminen nousi esiin jo tutkimuksen teoriaosuudessa, kun esiteltiin kumppanuuden hyötyjä.

43. *”No kyllähän se montakin eri hyötyä. Alkaa ihan siitä, että tehdään kumppanin kanssa ni siinähan saa kummatkin näkyvyyttä.”* Henkilö E

44. *”Kyllä meidän yrityksen näkyvyys on myös lisääntynyt toimittajan avulla ja sitä myös tavoitellaan.”* Henkilö D

Uudet asiakkaat oli myös ajuri, jonka SaaS-palveluiden jälleenmyyjät tunnistivat tärkeäksi. Toimittajan avulla voidaan tavoittaa asiakkaita, jotka muuten olisivat tavoittamattomissa. Tämä liittyy vahvasti teoriaosuudessakin tunnistettuun ja toimittajien esiin nostamaan uusien markkinoiden avaamiseen. Jälleenmyyjät kokevat, että on erityisen tärkeää päästä uusiin organisaatioihin, joille voi jatkossa tarjota myös muita omia palveluita.

45. *”Toisen kautta pääsee uusiin asiakkuuksiin. Se voi olla ihan laidasta laitaan saa jonku pienen audienssin johonki isoon firmaan tai sit, jos saa helpon asiakkuuden. Joku kolmas osapuoli soittaa et kumppani suositteli teitä tai jotain palvelua ni siin ei tarvi enää ihan hirveesti myyntspiikkiä tehdä vaan sen saa heti alottaa tekemään.”* Henkilö E

Yhteinen tuotekehitys nousi myös vahvasti esille jälleenmyyjien haastatteluissa. Heidän mukaan on erittäin tärkeää, että he pystyvät tarjoamaan omia näkemyksiään tuotekehityksen tueksi. Yhteinen innovointi nousi esiin jo tutkimuksen teoriaosuudessa, mutta SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksissa on erityistä, että jälleenmyyjät tuovat tuotekehitykseen loppuasiakkaiden tarpeita. He kuulevat omilta asiakkailtaan ideoita ja ajatuksia, jotka voitaisiin kehittää tuotteeseen. Tuotekehitykseen osallistuminen on jälleenmyyjille selkeä hyöty, jota he tavoittelevat kumppanuudelta, koska tämän avulla he pystyvät paremmin vastaamaan todellisiin asiakastarpeisiin.

46. *”Sitten minulle on taas tärkeätä se, että minäkin pystyn omalla tavalla vaikuttamaan asioihin ja viemään myös sitten taas tavallaan sitä softaa siihen*

suuntaan et se palvelis parhaalla tavalla niitä yrityksiä ketä tässä kosiskellaan ja keiden kanssa jo tehdään asioita.” Henkilö D

47. ”Päästään tuotekehitykseen sanoo oma sanamme. Meilt ticketti lähtee ja ehdotuksia niille koko ajan. Muutama joka kuukausi, jotain asioita odotetaan vielä et ne tekis mitkä olis meille tärkeitä mutta sit tietysti pitää ymmärtää, että siellä he joutuu priorisoimaan asioita.” Henkilö E

Kappaleen yhteenveto. Tärkeimmät kumppanuudelta tavoiteltavat hyödyt toimittajan näkökulmasta ovat liiketoiminnan kasvattaminen, uusille markkinoille pääsy, loppuasiakkaan lisäarvo sekä ajansäästö. Nämä löydökset olivat melko ilmeisiä ja erityisesti liiketoiminnan kasvattaminen ja uusille markkinoille pääsy nousivat esiin jokaisesta haastattelusta.

Jälleenmyyjien tavoiteltavat hyödyt eroavat jonkin verran toimittajien vastaavista. Tavoiteltavat hyödyt ovat lisämyynti, asiakastarpeisiin vastaaminen, näkyvyys, uudet asiakkaat ja yhteinen tuotekehitys. Kolme ensiksi mainittua hyötyä korostui jokaisessa haastattelussa, mutta tuotekehitykseen vaikuttaminen nousi esiin vähän yllättävämpänä hyötynäkökohtana.

4.4 Haasteet kumppanuuden muodostamisessa

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli myös tunnistaa haasteet, joita liittyy SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamiseen. Tässä kappaleessa analysoidaan SaaS-palveluiden toimittajien ja jälleenmyyjien kokemia haasteita sekä pyritään tunnistamaan ovatko ne yhtenäisiä. Taulukko 13. esittää, mitä haasteita toimittajat tunnistivat kumppanuuden muodostamisvaiheessa.

Taulukko 13. Kumppanuuden muodostamisen haasteet toimittajille

Teema	Kuinka monessa haastattelussa esiintyi	Kuvaileva esimerkki datasta
-------	--	-----------------------------

Resurssien tunnistaminen	3	"No alkuvaiheessa haasteena suurena haasteena on tunnistaa se, että onko uskallusta, lupaa, mahdollisuutta investoida aikaa."
Myyntiorganisaation tunnistaminen	3	"Tunnistetaan sieltä potentiaalisten jälleenmyyjien joukosta ne organisaatiot jotka luonnostaan myyvät aktiivisesti."
Eriarvoinen neuvotteluasema	3	"Sillon ku mennään isoon yritykseen, joka on monin kymmenkertanen meihin verrattuna ni kyllä se ajattelee, että he on niinko siinä se joka sitä laivaa ohjaa."
Vaikuttaminen	2	"Toimitusjohtaja ajattelee, että tämä on niin kova juttu, että hänpä kertoo näille hänen tuota omille työntekijöilleen tästä."

Resurssien tunnistaminen nousi yhdeksi suurimmista haasteista SaaS-palveluiden toimittajien haastatteluissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toimittajilla on usein puutteellinen käsitys jälleenmyyjien resursseista, jotka heillä on mahdollisuus käyttää toimittajan tuotteen tai palvelun myyntiin. Puutteellinen ymmärrys toisen osapuolen resursseista oli myös tutkimuksen teoriaosuudessa tunnistettu kumppanuuksien muodostamiseen liittyvä haaste. Jälleenmyyntikumppanuuksissa korostuu myyntiresurssien tunnistaminen, mikä on SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksien erityispiirre.

48. *"No alkuvaiheessa haasteena suurena haasteena on tunnistaa se, että onko uskallusta, lupaa, mahdollisuutta investoida aikaa eli euroja, jotta se suhde saadaan riittävälle tai saadaan niinko oikeelle raiteelle."* Henkilö B

49. *”Ensimmäinen haaste on se, että et se kumppani oivaltaa, että tätä pitää myydä ja heillä ei oo oikeesti myyjiä ja kumppanilla saattaa olla oma työtilanne siinä omissa töissä kenties vaikka webbisivuissa tai somessa tai mikä ikinä se tuottaakaan sitte yritysasiakkaalle ni saattaa olla niin työllistetty tilanne, että niillä ei oikeesti oo aikaa perehtyä tähän ja sitä kautta myydä tätä eteenpäin se on asia numero yksi.”* Henkilö A

Myyntiorganisaation tunnistaminen potentiaalisten jälleenmyyjien keskuudesta osoittautui myös merkittäväksi haasteeksi jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa. Tämä liittyy vahvasti *resurssien tunnistamiseen*. Ensiksi pitää löytää ja tunnistaa tarvittavat resurssit, jotka voidaan investoida kumppanuuteen, mutta tämän jälkeen pitää myös oivaltaa, että palvelua pitää myös myydä aktiivisesti, jotta kumppanuus onnistuu. Tämä on erittäin vahvasti jälleenmyyntikumppanuuksiin liittyvä haaste, mitä ei ole tunnistettu yleisissä kumppanuuden muodostamisen teorioissa.

50. *”Tunnistetaan sieltä potentiaalisten jälleenmyyjien joukosta ne organisaatiot jotka luonnostaan myyvät aktiivisesti omia palveluita ja näiden muiden palveluita se on haaste ja tätä me ei löydetty he eivät myyneet meidän palvelua.”* Henkilö C

Eriarvoinen neuvotteluasema oli myös yksi keskeisistä haasteista, jonka SaaS-palveluiden toimittajat tunnistivat haastatteluissa. Tutkimuksen teoriaosuudessa nousi esiin, että erityisesti Pk-yritykset kokevat haasteita eriarvoisen neuvotteluaseman kautta ja kaikki tutkimuksen haastellut yritykset olivat pieniä, joten se tämä vain vahvisti olemassa olevaa teoriaa. Käytännössä eriarvoisuus on näkynyt ehtojen sanelemisena ja hidastanut kumppanuuksien kehittymistä.

51. *Sillon ku mennään isoon yritykseen, joka on monin kymmen kertanen meihin verrattuna ni kyllä se ajattelee, että he on niinko siinä se joka sitä laivaa ohjaa ja lähtevät sanelemaan sitä omaa politiikkaansa siinä, että miten miten tuota tämmönen kumppanuus pitäis sopia ja minkälaisilla ehdoilla.”* Henkilö A

Vaikuttaminen osoittautui myös haasteeksi jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa. Tällä tarkoitetaan sitä, kun SaaS-palveluiden toimittaja neuvottelee yhteistyöstä useimmiten toimitusjohtajan kanssa, niin toimitusjohtaja ei osaa myydä ideaa ja sen hyötyjä oman organisaation myyjille samalla tavalla kuin toimittaja. Haastateltavien SaaS-palveluiden toiveena on, että he pääsisivät itse myymään palvelun idean ja hyödyt myös jälleenmyyntiorganisaation myyjille. Tämä on myös ominainen erityishaaste SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksissa, mihin yritysten on kiinnitettävä erityistä huomiota.

52. *”Kumppaniyrityksessä saattaa olla useampia työntekijöitä. mie teen sen yhteistyösopimuksen toimitusjohtajan kanssa ja sitte se toimitusjohtaja ajattelee, että tämä on niin kova juttu, että hänpä kertoo näille hänen tuota omille työntekijöilleen tästä. Kun se kertoo sillä tiedolla minkä se on kerran kuullut, niin todennäköisesti sen asiakasyrityksen tai tämän kumppaniyrityksen työntekijät saa siitä visiosta mikä sillä toimitusjohtajalla on niin irti 20 prosenttia jos sitäkään.”* Henkilö A

Seuraavaksi analysoidaan SaaS-palveluiden jälleenmyyjien vastauksia liittyen jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisen haasteisiin. Taulukko 14. esittää, mitä haasteita jälleenmyyjät tunnistivat kumppanuuden muodostamisvaiheessa.

Taulukko 14. Kumppanuuden muodostamisen haasteet jälleenmyyjille

Teema	Kuinka monessa haastattelussa esiintyi	Kuvaileva esimerkki datasta
Toimittajan resurssit	3	”Vaatisimme ne tietyt resurssit alussa koulutusresurssit käyttöömmee ja tän perehdytyksen eri tavalla kuin nyt kävimme.”
Koordinointi	3	”Nää on ne meen myyntiargumentit, millä me ollaan aina tehty kauppa sillon ei oo

		mietitty sitä et nää samat myyntiargumentit mitä me käytetään ni nehän syö meen kumppanilta myyntiä.”
--	--	---

Toimittajan resurssit nousivat yhdeksi merkittäväksi haasteeksi jälleenmyyjien haastatteluissa. Jälleenmyyjät kokivat, että kumppanuuden alkuvaiheessa on haasteena se, miten toimittajalla on aikaa hoitaa alkuvaiheen vaatimat käytännön järjestelyt. Resurssit nousivat esiin jo teoriavaiheessa ja nyt jälleenmyyjien näkemykset vahvistivat asiaa. Puutteelliset resurssit tulevat käytännössä esiin tilanteissa, joissa jälleenmyyjät eivät saa tarvitsemaansa ohjelmisto- ja myyntikoulutusta.

53. *”Haaste oli se, kun siellä yrityksessä ei sillä hetkellä ollu sellasta ihmistä peräsimmä, joka olis niinku pystyny hoitamaan asian ja ottamaan tämmösen kumppanin lähelle. Siihen liittyy tietysti hinnottelut, siihen liittyy softan toimivuus, siihen liittyy koulutukset, myyntikoulutukset ja myöskin ne kokemukset aikaisemmilta asiakkailta.”* Henkilö D

54. *”Emme lähtis tällaiseen samanlaiseen kumppanuusmalliin mihin nyt lähdimme ja toisenlaista kumppanuusmallia varten vaatisimme ne tietyt resurssit alussa koulutusresurssit käyttöömme ja tän perehdytyksen eri tavalla kuin nyt kävimme.”* Henkilö F

Koordinointi oli toinen merkittävä haaste, minkä jälleenmyyjät tunnistivat haastatteluissa. Koordinoinnin ja yhteistyön haasteet ovat yleisiä kumppanuuksien muodostamisessa, kuten teoriaosuudessa mainittiin. Haastateltavat korostivat, että koordinointi on alussa haasteellista, koska kumppania ei vielä tunneta. Käytännössä koordinoinnin haasteet ovat esiintyneet epäselvyyksissä myyntitilanteissa ja vastuunjaossa.

55. *"Onhan siinä se uuden oppiminen ja toisen toimintatavan oppiminen eli jos menee yhdessä asiakkuuteen ja on just tällöinen tuore suhde, niin silloinhan jokainen yritys on miettinyt et nää on ne meen myyntiargumentit, millä me ollaan aina tehty kauppa silloin ei oo mietitty sitä et nää samat myyntiargumentit mitä me käytetään ni nehan syö meen kumppanilta niinku vetää mattoa jalan alta pois eli tota se että alussa se oli haaste."* Henkilö E

Kappaleen yhteenveto. Kumppanuudet epäonnistuvat usein, kuten jo tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, joten niissä onnistuminen vaatii tiettyjen haasteiden selvittämistä. Haastatteluiden analysoinnin perusteella SaaS-palveluiden toimittajat kokivat jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisen haasteiksi resurssien tunnistamisen, myyntiorganisaation tunnistamisen, eriarvoisen neuvotteluaseman ja vaikuttamisen. Resurssien tunnistaminen ja eriarvoinen neuvotteluasema olivat jo teoriaosuuden haasteissa, mutta myyntiorganisaatioiden tunnistaminen ja vaikuttaminen nousivat uusina Jälleenmyyntikumppanuuksille ominaisina haasteina esille.

Jälleenmyyjien kokemat haasteet erosivat jonkin verran toimittajien vastaavista ja niitä tunnistettiin vain muutama. He kokivat pahimmiksi haasteiksi toimittajan resurssit sekä koordinoinnin haasteet.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yritykset voivat muodostaa tehokkaasti jälleenmyyntikumppanuuksia SaaS-liiketoiminnassa. Tutkimuksessa selvitettiin sekä SaaS-palveluiden toimittajien, että jälleenmyyjien näkemyksiä jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisesta. Lisäksi selvitettiin, mitä hyötyjä ja haasteita yritykset kohtaavat kumppanuuksien muodostamisessa. Ensiksi, tehtiin kirjallisuuskatsaus olemassa olevasta kirjallisuudesta liittyen yritysten yhteistyömalleihin ja kumppanuuden muodostamiseen sekä esiteltiin SaaS-liiketoiminnan erityispiirteet. Tämän jälkeen esiteltiin case-yritys sekä tutkimusmenetelmä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksen avulla ja data kerättiin haastatteluiden avulla SaaS-palveluiden toimittajilta ja jälleenmyyjiltä. Kaikilla haastateltavilla oli käytännön kokemusta kumppanuuden muodostamisesta. Molempien osapuolien näkemykset ovat erittäin arvokkaita ja auttavat Ideal Digiä kumppanuusverkoston rakentamisessa.

Tässä kappaleessa muodostetaan johtopäätökset tutkimuksen löydöksistä sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämä kappale sisältää kaksi osaa. Ensimmäisessä kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksiin ja ehdotetaan tulosten käytännön hyödyntämistä Ideal Digille eli, miten he voivat kehittää jälleenmyyntiverkoston rakentamista. Kappaleen toisessa osassa annetaan ehdotukset tuleville tutkimuksille ja osoitetaan tämän tutkimuksen rajoitukset.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä osiossa vastataan tutkimuksen kolmeen tutkimuskysymykseen, jotta päästään tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimuskysymysten vastausten perusteella voidaan luoda tehokas arvoehdotelma.

1. *Tutkimuskysymys: Miten pienet ja keskisuuret SaaS-yritykset muodostavat jälleenmyyntikumppanuuksia?*

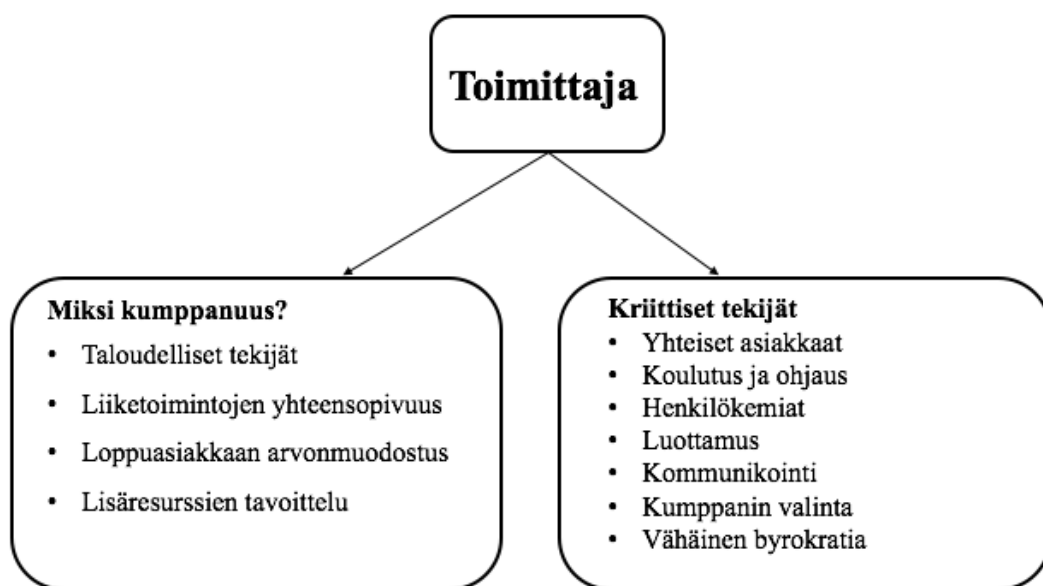
Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tutkia, miten SaaS-yritykset muodostavat jälleenmyyntikumppanuuksia. Tavoitteena oli tunnistaa, miksi SaaS-yritykset muodostavat jälleenmyyntikumppanuuksia ja mitkä ovat alkuvaiheen kriittiset tekijät. Löydökset olivat, että toimittajilla on neljä ja jälleenmyyjillä kolme syytä muodostaa kumppanuuksia, mitkä eroavat toisistaan. *Toimittajia* ohjaavat kumppanuuteen taloudelliset tekijät, liiketoimintojen yhteensopivuus, loppuasiakkaan arvonmuodostus sekä lisäresurssien tavoittelu. *Jälleenmyyjä* taas ohjaavat toimittajan teknologia, loppuasiakkaan arvonmuodostus ja oman tuoteportfolion laajentaminen.

Ideal Digin tavoitteena on saada lisämyyntiä jälleenmyyjien avulla, joiden liiketoiminnat täydentävät sen omaa liiketoimintaa. Ideal Digi sai arvokasta tietoa, että jälleenmyyjille toimittajan edistyksellinen teknologia on usein syynä kumppanin valintaan.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tärkeämpi osuus oli tunnistaa kriittiset tekijät, mitkä vaikuttavat kumppanuuksien onnistumiseen. *Toimittajan näkökulmasta* on äärimmäisen tärkeää tiedostaa kumppanuuden muodostamisvaiheen kriittiset tekijät, koska kumppanuudet epäonnistuvat usein. *Jälleenmyyjien näkökulmien* huomioiminen tarjoaa kokonaisvaltaisemman kuvan kriittisistä tekijöistä.

Toimittajien näkökulmasta yhteiset asiakkaat ovat kaikista kriittisin tekijä kumppanuuden onnistumisen kannalta. Ilman alkuvaiheen yhteisiä onnistumiskokemuksia riski kumppanuuden epäonnistumisesta kasvaa suureksi. Toinen kriittinen tekijä liittyy ohjaukseen ja koulutukseen. Jälleenmyyjille on tarjottava sekä tuotekoulutusta että myyntikoulutusta. Puutteellinen koulutus johtaa siihen, ettei jälleenmyyjä osaa perustella palvelun hyötyjä loppuasiakkaalle, mikä voi olla esteenä kauppohen syntyiselle. Henkilökemiat ja luottamus olivat myös kriittisiä tekijöitä. Hyvät henkilökemiat helpottavat luottamuksen rakentamista, mutta luottamus liittyy myös toimittajan teknologiaan luottamiseen. Avoin ja säännöllinen kommunikointi koettiin myös erittäin kriittiseksi tekijäksi, ja muun

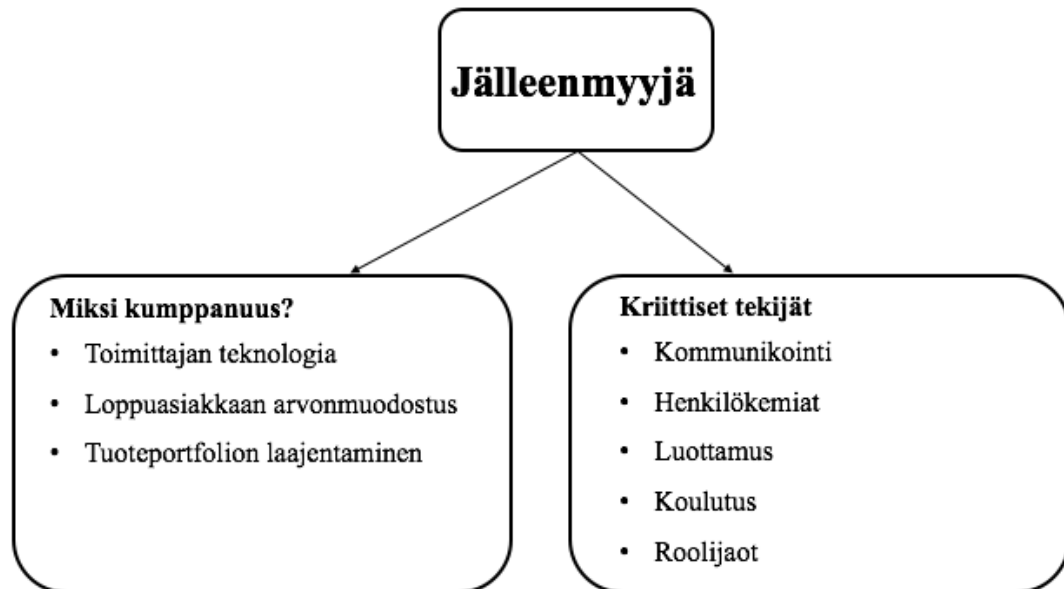
muassa hinnoittelusta sekä asiakkaista pitäisi pystyä puhua avoimesti. Lisäksi oikean kumppanin valinta ja alkuvaiheen vähäinen byrokratia nousivat kriittisiksi tekijöiksi. Potentiaalisista kumppaneista pitäisi tunnistaa ne, joilla on oikeasti myyjiä ja resursseja tehdä aktiivista myyntiä. Kuva 6. listaa SaaS-palveluiden toimittajien näkökulmasta miksi kumppanuuksia muodostetaan ja mitkä ovat alkuvaiheen kriittiset tekijät.



Kuva 6. Kumppanuuden muodostaminen toimittajan näkökulmasta

Jälleenmyyjän näkökulma kumppanuuden kriittisistä tekijöistä eroaa jonkin verran toimittajan näkemyksistä. Myös heidän mielestään kommunikointi on kriittinen tekijä. Ilman läpinäkyvää kommunikointia kumppanuuden on vaikea kehittyä. Toinen kriittinen tekijä on henkilökemiat. Jälleenmyyjien näkökulmasta on erityisen kriittistä, että toimittajan organisaatiossa on henkilöitä, jotka saavat asiat järjestymään. Luottamuksen merkitys on myös erityisen kriittistä kumppanuuden onnistumisen kannalta. Jälleenmyyjien mukaan luottamus rakentuu, kun mennään yhdessä myymään palvelua ja kommunikoidaan asioista avoimesti. Jälleenmyyjät korostivat myös koulutusta kriittisenä tekijänä eli he tarvitsevat tarvittavan tuote- ja myyntikoulutuksen, jotta heillä on edellytykset myydä toimittajan palvelua

menestyksekkäästi. Viimeisenä kriittisenä tekijänä oli roolijaot. Jälleenmyyjien mukaan on erittäin tärkeää, että roolit on jaettu selkeästi, jotta he tietävät oikeat yhteyshenkilöt ja osapuolten roolit myyntiprosessin vaiheissa. Kuva 7. listaa SaaS-palveluiden jälleenmyyjien näkökulmasta miksi kumppanuuksia muodostetaan ja mitkä ovat alkuvaiheen kriittiset tekijät.



Kuva 7. Kumppanuuden muodostaminen jälleenmyyjän näkökulmasta

2. Tutkimuskysymys: Mitkä ajurit kannustavat osapuolia kumppanuuteen?

Tämän tutkimuskysymyksen tavoitteena oli määritellä tärkeimmät ajurit, jotka kannustavat osapuolia muodostamaan jälleenmyyntikumppanuuksia. Tutkimuksessa tunnistettiin useita lisäarvoa tarjoavia hyötyjä, mutta toimittajien ja jälleenmyyjien tunnistamat ajurit erosivat toisistaan jonkun verran. Tutkimuksen perusteella ajurit voivat erota merkittävästikin, mutta niistä pitäisi kommunikoida avoimesti.

Toimittajien mielestä ensimmäinen ajuri on liiketoiminnan kasvattaminen. Se voi tarkoittaa liikevaihdon tai asiakasmäärän kasvattamista. Tämä oli itsestään selvä ajuri, mikä pitää toteutua jälleenmyyjien avulla. Toinen tunnistettu ajuri oli uusille

markkinoille pääsy. Jälleenmyyjillä voi olla tarvittavat kontaktit uusille toimialoille tai heidän avulla voidaan päästä käsiksi teknologioihin, joihin ei muuten olisi mahdollisuutta päästä käsiksi. Loppuasiakkaan lisäarvo oli kolmas tunnistettu ajuri. Jälleenmyyjän konsultatiivinen ammattitaito tai tarjoomaa täydentävät palvelut lisäävät loppuasiakkaan kokemaa arvoa. Neljäs toimittajien tavoittelema ajuri on ajansäästö. Ajansäästö on seurausta siitä, että toimittajat voivat keskittyä omaan ydinosaan, koska oikein valitun kumppanin kanssa palvelut ovat toisia täydentäviä. Lisäksi ajansäästöä haetaan ulkoistamalla pienet ja vähemmän tärkeät asiakkaat jälleenmyyjille.

Jälleenmyyjien näkökulmasta ensimmäinen ajuri oli lisämyynti. Se oli ehdoton ajuri, minkä pitää toteutua. Asiakastarpeisiin vastaaminen oli toinen jälleenmyyjien tunnistama ajuri. He korostivat, että muuttuneisiin asiakastarpeisiin vastaaminen tarvitsee tuekseen toimittajien SaaS-palvelut, koska heillä ei itsellä ole resursseja näitä palveluita kehittää. Kolmas tavoiteltava hyöty oli näkyvyys. Kumppanin teknologian avulla saadaan näkyvyyttä yritykselle, minkä avulla voidaan kasvattaa myös omien tuotteiden ja palveluiden myyntiä. Uudet asiakkaat ovat neljäs ajuri, koska toimittajan avulla voidaan tavoittaa asiakkaita, jotka muuten olisivat tavoittamattomissa. Yhteinen tuotekehitys nousi esiin viidentenä ajurina. Jälleenmyyjät pitivät tärkeänä hyötynä sitä, että he pääsevät osallistumaan tuotekehitykseen ja vastamaan todellisiin asiakastarpeisiin paremmin.

Taulukko 15. Jälleenmyyntikumppanuuteen ohjaavat ajurit

Toimittajat	Jälleenmyyjät
<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnan kasvattaminen • Uusille markkinoille pääsy • Loppuasiakkaan lisäarvo • Ajansäästö 	<ul style="list-style-type: none"> • Lisämyynti • Asiakastarpeisiin vastaaminen • Näkyvyys • Uudet asiakkaat • Yhteinen tuotekehitys

3. Tutkimuskysymys: Mitä haasteita jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa on?

Tämän tutkimuskysymyksen tavoitteena on tunnistaa kumppanuuden muodostamisvaiheen haasteet molempien osapuolten näkökulmasta, jotta ymmärretään, mitä eroja osapuolten kokemissa haasteissa on. Tämän tutkimuskysymyksen vastausten perusteella Ideal Digi voi tehokkaammin suunnitella kumppanuusverkoston muodostamisprosessin.

Toimittajat ja jälleenmyyjät nostivat esiin resurssit kumppanuuden muodostamisen haasteena. Toimittajien suurena haasteena on tunnistaa, onko jälleenmyyjän organisaatiossa tarvittavat resurssit myydä toimittajan palvelua. Jälleenmyyjän haasteena on usein toimittajan vähäiset resurssit, jotka näkyvät puutteellisena koulutuksena ja ohjauksena kumppanuuden kriittisessä muodostamisvaiheessa.

Myyntiorganisaation tunnistaminen on toinen haaste SaaS-palveluiden toimittajille. Kun potentiaalisten jälleenmyyjien joukosta on tunnistettu ne yritykset, joilla on tarvittavat resurssit myyntiin, seuraava vaihe on tunnistaa, missä organisaatioissa on aktiivinen myyntikulttuuri. Aktiivisten myyntiorganisaatioiden löytäminen on haaste, mutta myös ehdottoman kriittistä kumppanuuden onnistumisen kannalta. Pienille SaaS-palveluiden toimittajille eriarvoinen neuvotteluasema on myös haaste. Isommilla jälleenmyyntikumppaneilla on selvästi vahvempi neuvotteluasema, jolla voidaan vaikuttaa kumppanuuden ehtoihin ja sopimuksiin. Eriarvoinen neuvotteluasema voi heikentää myös luottamuksen rakentumista, mikä on äärimmäisen kriittistä menestyksekkäissä kumppanuuksissa. Toimittajan näkökulmasta myös vaikuttaminen on haastavaa. Palvelun hyödyt pitäisi päästä itse esittelemään kaikille jälleenmyyntiorganisaation avainhenkilöille, erityisesti myyjille, koska jälleenmyyntiorganisaation henkilöt eivät osaa tehdä sitä sisäisesti läheskään yhtä vaikuttavasti.

Jälleenmyyjien toisena haasteena oli koordinointi. Tämä näkyy erityisesti myyntitilanteissa, jossa myydään toisia täydentäviä palveluita. Huono koordinointi

voi johtaa tilanteisiin, jossa omat myyntiargumentit heikentävät kumppanin myyntimahdollisuuksia merkittävästi. Koordinoinnin haastetta voidaan vähentää avoimella kommunikoinnilla.

Taulukko 16. Jälleenmyyntikumppanuuden muodostamisen haasteet

Toimittajat	Jälleenmyyjät
<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien tunnistaminen • Myyntiorganisaation tunnistaminen • Eriarvoinen neuvotteluasema • Vaikuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajan resurssit • Koordinointi

5.2 Käytännön hyöty

Tämä osio tarjoaa tutkimustulosten perusteella ehdotuksia Ideal Digin jälleenmyyntikumppaniverkoston rakentamiseen. Tämä tutkimus tarjoaa SaaS-palveluiden toimittajille käsityksen, miten jälleenmyyntikumppanuuksia muodostetaan parhaiden käytäntöjen mukaisesti. Tutkimus tarjoaa tietoa toimittajien ja jälleenmyyjien näkökulmasta, mitkä ovat jälleenmyyntikumppanuuden muodostamisvaiheen kriittiset tekijät, kumppanuuteen ohjaavat ajurit sekä haasteet. Ideal Digin on huomioitava erityisesti seuraavat asiat kumppanuuksien muodostamisessa: 1) *Tunnistaa ja valita oikeat kumppanit*, 2) *Viedä muodostamisprosessi tehokkaasti läpi*, ja 3) *Kouluttaa kumppani käytännönläheisesti yhteisten asiakkaiden avulla*.

Ideal Digin on valikoitava kumppanit erittäin tarkasti, jotta ensimmäinen ehdotus toisia täydentävistä tarjoomista täyttyy. Parhaassa tapauksessa motiivi kumppanuudelle tulee loppuasiakkaalta. Taloudelliset ajurit voivat ohjata jopa

liikaa jälleenmyyntiverkoston rakentamista, jolloin ei keskitytä tarpeeksi toisia täydentävien yritysten löytämiseen. Ideal Digin on markkinoitava itsensä entistä vahvemmin teknologiatoimittajaksi SaaS-palveluiden osalta ja etsiä jälleenmyyntikumppaneita, jotka tarjoavat Ideal Digin teknologiaa täydentäviä palveluita. Ideal Digin kannattaa keskittyä kumppaneihin, jotka ovat myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotta neuvotteluasema säilyy tasa-arvoisena.

Tosia täydentävät palvelut ovat kumppanin valinnan ensimmäinen ehto. Toinen ehto liittyy myyntiorganisaatioiden tunnistamiseen. Ideal Digin on tunnistettava ensimmäisen ehdon täyttäneistä yrityksistä ne, joilla on riittävästi myyntiresursseja sekä aktiivinen myyntikulttuuri. Ideal Digin kannattaa viestiä potentiaalisille kumppaneille avoimesti, että kumppanuuden onnistuminen vaatii jälleenmyyjältä aktiivista myyntityötä. Lisäksi Jälleenmyyjien kanssa on keskusteltava kumppanuuden tavoitteista, vaikka niiden ei tarvitse olla yhtenäiset kumppanuuden onnistumisen kannalta.

Kumppanuuden muodostamisprosessi pitää viedä läpi tehokkaasti, kun Ideal Digi on tunnistanut sopivat kumppanit. Sopimuksen ehdoista ja hinnoittelusta on kommunikoitava avoimesti. Byrokratia pitäisi jättää entistä vähemmälle ja keskittyä palveluiden myyntiin heti kumppanuuden alusta alkaen. Ideal Digin on johdettava muodostamisprosessia, jotta jälleenmyyjälle ei ole epäselvyyksiä roolijakojen suhteen. Yhteydenpidosta pitää muodostaa säännöllinen ja vaivaton prosessi, jossa eri vastuualueiden kontaktihenkilöt ovat osapuolten tiedossa.

Ideal Digin pitää varata entistä enemmän resursseja jälleenmyyjien kouluttamiseen ja ohjaukseen. Jälleenmyyjille pitää järjestää riittävästi tuote- ja myyntikoulutusta, joista jälkimmäinen on kriittisempi. Ilman riittävää tuotekoulutusta jälleenmyyjät eivät osaa perustella SaaS-palvelun hyötyjä asiakkaille. Myyjille pitää kertoa, mitkä myyntiargumentit toimivat ja mitkä puolestaan eivät toimi ja voivat jopa heikentää palvelun myyntimahdollisuuksia.

Ideal Digin on mentävä yhdessä asiakastapaamisiin jälleenmyyjien kanssa mahdollisimman nopeasti kumppanuuden solmimisen jälkeen. Tavoitteena on

saada ensimmäinen yhteinen asiakas nopeasti, jotta jälleenmyyjät kokevat tuotteen ja yhteistyön kannattavaksi. Kumppanuuden alkuvaiheen yhteiset onnistumiskokemukset ovat erittäin kriittisiä ja ne vahvistavat luottamusta.

Koulutus ja ohjaus eivät saa loppua alkuvaiheen jälkeen, vaan Ideal Digin on jatkettava säännöllistä kommunikointia kumppanin kanssa. Jälleenmyyjille on tärkeää, että he pääsevät osallistumaan tuotekehitykseen ja Ideal Digin kannattaa kuunnella heidän näkemyksiä, jotta kumppanuus syventyy entisestään.

5.3 Rajoitukset ja tulevat tutkimukset

Kumppanuuksien muodostamista on tutkittu melko laajasti, mutta SaaS-liiketoiminnan jälleenmyyntikumppanuuksia ei ole tutkittu kovin paljon. Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt olivat pääosin myyntihenkilöitä, titteleistä riippumatta. Heidän tehtävänä oli joko muodostaa jälleenmyyntikumppanuuksia tai toimia jälleenmyyjinä asiakasrajapinnassa. Laajemman käsityksen saamiseksi tulisi haastatella myös muita päätöksentekoon vaikuttavia henkilöitä sekä loppuasiakkaita.

Tutkimusta varten saatiin haastateltua saman verran toimittaja ja jälleenmyyjä. Kaikki haastateltavat olivat relevantteja asiantuntijoita, jotka olivat keskeisessä roolissa jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa. Haastateltavat edustivat vahvasti myyntinäkökulmaa, mikä oli oleellista tutkimuksen kannalta, mutta toisaalta se johti hieman yksipuoliseen näkemykseen SaaS-palveluiden jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisesta. Mukana oli kaksi yritysparia, joten molempien osapuolten näkemykset samasta kumppanuudesta tulivat hyvin esille. Toisaalta tässä oli myös haasteita, koska kumppaniyritysten välillä oli erittäin vahva luottamus, mikä näkyi hienoisena varovaisuutena kumppaniin liittyvien kysymysten vastauksissa. Kaksi haastattelua tehtiin puhelimen välityksellä, millä voi olla vaikutusta haastateltavan vastausten laatuun verrattuna kasvotusten tehtäviin haastatteluihin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mutta muutamista kohdista oli vaikea saada selkoa.

SaaS-liiketoiminnassa ei ole kahta samanlaista palveluntarjoajaa tai jälleenmyyjää. Jokainen yritys on ainutlaatuinen ja jokaisella on omat arvot ja toimintatavat. Siksi, tuloksia ei voida soveltaa sellaisenaan jokaiseen SaaS-liiketoimintamallilla toimivaan yritykseen.

Tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan SaaS-liiketoiminnan jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisesta; motiiveista, kriittisistä tekijöistä, ajureista ja haasteista. Jokaisesta osa-alueesta pitäisi toteuttaa oma tutkimuksensa tarkkojen ja yksityiskohtaisten tulosten saamiseksi. Jopa yksittäisistä kriittisistä tekijöistä saisi tehtyä laadukkaan tutkimuksen. Erityisen kiinnostava tutkimus voisi liittyä myyntiorganisaatioiden tunnistamiseen. Toinen mielenkiintoinen tutkimus voisi koskea jälleenmyyntikumppanuuksien provisiojärjestelmiä.

SaaS-yritysten jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamista on tutkittu suhteellisen vähän. Tämä tutkimus osoitti, että toimittajien ja jälleenmyyjien näkemykset eroavat jonkun verran toisistaan. Tulevaisuuden tutkimuksissa aihetta kannattaisi tutkia osapuolten kokemien eroavaisuuksien kautta, jotta ne voidaan huomioida tehokkaammin kumppanuuden muodostamisvaiheessa.

6 YHTEENVETO

Tässä diplomityössä tarkasteltiin jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisen parhaita käytäntöjä SaaS-liiketoiminnassa. Kumppanuudet ovat yhteistyön syvin muoto ja yritykset muodostavat niitä monista eri syistä. Kumppanuuksien avulla yritykset tavoittelevat muun muassa näkyvyyttä ja tunnistettavuutta, uusien markkinoiden avaamista tai yhdessä innovointia. SaaS-palvelut ovat jo luonteeltaan skaalautuvia ja jälleenmyyntikumppanuuksien avulla niiden potentiaalia voidaan vahvistaa entisestään. Kuitenkin, kumppanuuden muodostaminen on erittäin haasteellista ja ne epäonnistuvat usein. Jälleenmyyntikumppanuuksien onnistumisen edellytyksenä on tuntee muodostamisvaiheen kriittiset tekijät sekä toimittajien että jälleenmyyjien näkökulmasta. Lisäksi on tiedostettava, että osapuolten näkemykset kumppanuuksista eivät ole täysin identtiset.

SaaS-palveluiden toimittajan on ymmärrettävä jälleenmyyntikumppanuuden muodostamisvaiheen kriittiset tekijät mahdollisimman tarkasti. Tuloksen löydökset osoittavat, että yhteiset asiakkaat ovat kaikista kriittisin tekijä SaaS-liiketoiminnan jälleenmyyntikumppanuuksien muodostamisessa. Jälleenmyyjien koulutukseen ja ohjaukseen on varattava riittävästi resursseja. Lisäksi kumppanuuden muodostamisen pitää olla avoin prosessi, jossa roolijaot ja koordinointi ovat mietitty tarkasti. Luottamus rakentuu yhteisen tekemisen ja oikeiden henkilövalintojen kautta.

Tutkimuksessa tutkittiin myös kumppanuuteen ohjaavia ajureita. Liiketoiminnan kasvattaminen oli molempien osapuolien tärkein ajuri muodostaa kumppanuuksia. Toinen yhteinen ajuri liittyi loppuasiakkaan arvonmuodostukseen. Jälleenmyyjät pyrkivät vastaamaan muuttuneisiin asiakastarpeisiin toimittajan teknologialla ja toimittajat uskovat, että jälleenmyyjän täydentävä ammattitaito ja palvelut lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa. Uusien markkinoiden avaaminen ja ajansäästö olivat lisäksi toimittajien kokemia hyötyjä. Jälleenmyyjät arvostavat lisäksi näkyvyyden lisääntymistä, uusia asiakkaita ja yhteistä tuotekehitystä.

Tutkimuksen viimeisessä osiossa keskityttiin tunnistamaan kumppanuuden muodostamisen haasteita molempien osapuolien näkökulmasta. Kaikista merkittävin haaste on resurssit. Toimittajien näkökulmasta tämä tarkoittaa sellaisten jälleenmyyntikumppaneiden tunnistamista, joilla on riittävästi myyntiresursseja sekä aktiivinen myyntikulttuuri. Jälleenmyyjien mukaan haasteena on riittääkö toimittajan resurssit jälleenmyyjien kouluttamiseen. Pienet toimittajat kokevat haasteeksi myös eriarvoisen neuvotteluaseman sekä sen, etteivät pääse aina itse kouluttamaan jälleenmyyjiä. Jälleenmyyjien mukaan heikko koordinointi on myös kumppanuuksien yleinen haaste.

LÄHTEET

- Allee, V. (2000). The value evolution. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1, s. 17-32.
- Alvarez, S. A., ja Barney, J. B. (2001). How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners. *Academy of Management Executive*. Vol. 15, nro. 1, s. 139-148.
- Armbrust, M., et al. (2010). A View of Cloud Computing. *Communications of the ACM*. Vol. 53, nro. 4, s. 50-58.
- BarNir, A., ja Smith, K. A. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*. Vol. 40, s. 219-232.
- Baum, J., ja Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36, s. 187-218.
- Beamish, P. W., ja Lu, J. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, nro. 565-586.
- Bierly, P. E., ja Gallagher, S. (2007). Exploring Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency. *Long Range Planning*. Vol. 40, s. 134-153.
- Bossidy, L., ja Charan, R. (2004). Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right. *Grown Business*. New York (NY).
- Bradley, M. (2008). North South Research Partnerships; Lessons from the Literature. *Norrag News; The New Politics of Partnership: Peril or Promise? 41*. [viitattu 7.3. 2017]. Saatavissa: <http://www.norrag.org/issues/41>.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., ja Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: Multilevel perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 47, nro. 6, s. 795-817.

Brehm, V. M. (2001). Promoting Effective North – South NGO Partnerships: A Comparative Study of 10 European NGOs`. *INTRAC: THE International NGO Training and Research Centre Occasional Papers Series*. Nro. 35.

Brender, N., ja Markov, I. (2013). Risk Perception and Risk Management in Cloud Computing: Results from a Case Study of Swiss Companies. *International Journal of Information*. Vol. 33, nro. 5, s. 726-733.

Brinkerhoff, J. M. (2001). Promoting for International Development: Rhetoric or Results? *London, Lynne Rienner Publishers*.

Bruce, M., Leveric, F., ja Littler, D. (1995). Complexities of Collaborative Product Development. *Techinnovation*. Vol. 15, nro. 9, s.535-552.

Buckles, J. F. (2011). Understanding the Benefits and Challenges of Strategic Alliances. *Franchising World*. Vol. 43, nro. 9, s. 48.

Burgel, O., ja Murray, G. C. (2000). The International Market Entry Choices os Start-up Companies in High-Technology Industries`. *Journal of International Marketing*. Vol. 8, s. 33-62.

Castells, M. (1996). The Rise Of The Network Society. *Blackwell Publishers inc. Oxford*

Chong, F. & Carraro, G. (2006). Architecture Strategies for Catching the Long Tail. Microsoft Corporation.

Cui, C. C., Ball, D. F., ja Coyne, J. (2002). Working Effectively in Strategic Alliances Through Managerial Fit Between Partners: Some Evidence form Sino-

British JVs and the Implications for R&D Professionals. *R&D Management*. Vol. 32, s. 343-357.

Danaïata, D., ja Hurbean, C. (2010). SaaS – Better Solution for Small and Medium-Sized Enterprises. *Applied Economics, Business and Development*. S. 29-34.

Department for International Development (DFID) (1997). Eliminating World Poverty: A Challenge for the 21st Century. *London, HMSO*.

Dochas (2010). Partnership in Practice; A Kenyan Perspective on the Nature of Relationships with Irish NGOs. *Dochas, Dublin*. [viitattu 23.2.2107]. Saatavissa: http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/Partnership_in_Practice_Dochas_Kenya_research_report.pdf.

Dwyer, F. R., Paul H., ja Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 52, nro. 2, s. 11-27.

Eisenhardt, K. M., ja Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*. Vol. 7, s. 136-150.

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, nro. 1, s. 25-32.

Elmuti D., ja Kathawala, Y. (2001). An Overview of Strategic alliances. *Management Decision*. Vol. 39, nro. 2, s. 205-218.

Ford, D. (1998). Two Decades of Interaction, Relationships. *John Wiley & Sons, Chichester*.

Fowler, A. (2000). Beyond Partnership: Getting Real about NGO Relationships in the Aid System. *IDS Bulletin*. Vol. 31, nro. 3, s. 1-13.

Gadde, L-E., Håkansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. Chichester. Wiley.

Giuseppe, A., Alessio, B., Walter, D., ja Antonio, P. (2013). Survey Cloud Monitoring: a Survey. *Computer Network*. Vol. 57, s. 2093-2115.

Grant, R. M., ja Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*. Vol. 41, nro. 1, s. 61-84.

Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 19, s. 293-317.

Gutierrez, D (2008). Beyond Disappointment: Transforming Ideology and Practice in North-South Research Partnerships. *Norrag News: The New Politics of Partnership: Peril or Promise?* 41. [viitattu 13.2.2017]. Saatavissa: <http://www.norrag.org/issues/41>

Halinen, A. (1994). Exchange Relationships in Professional Services: A Study of Relationship Development in the Advertising Sector. *Turun yliopiston kustantamo*. Sarja A-6.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hoffmann, W., ja Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic alliances in Small and Medium Sized Enterprises – an Empirical Survey. *Long Range Planning*. Vol. 34, s.357-381.

Huan, L. (2013). Big Data Drives Cloud Adoption in Enterprise. *IEEE Internet Comput*. Vol. 17, s. 68-71.

Hyötyläinen, R., Anttila, J-P., Hakanen, T., Kalliokoski, P., Poikkimäki, J., Valjakka, T., ja Valkokari, K. (2005). Partnet. Kehittyminen Järjestelmätoimittajana. *Tykes Raportteja 43*. Työministeriö, Helsinki.

Inkpen, A. C., ja Beamish, P. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the instability of International Joint Ventures. *Academy of Management Review*. Vol. 22, nro. 1, s. 177-202.

Ireland, R. D., Hitt, M. A, ja Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 28, s. 413-446.

Kaplan, J. M. (2007). SaaS: Friend or Foe? *Business Communications Review*. S. 48-53.

Kayizzi-Mugerva, s. (1998). Africa and the Donor Community: From Conditionality to partnership. *Journal of International Development*. Vol. 12, s. 219-225.

Kirby, D. A., ja Kaiser, S. (2005). SME Foreign Investment. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol 1, s. 83-104.

Kogut, B. (2001). JVs and the Option to Expand and Acquire. *Management Science*. Vol. 37, s. 19-33.

Lee, C-W. (2007). Strategic Alliances Influence on Small and Medium Firm Performance. *Journal of Business Research*. Vol. 60, s. 731-741.

Lee, J. Y., Lee, J. W., Cheun, D. W. & Kim, S. D. (2009). A Quality Model for Evaluating Software-as-a-Service in Cloud Computing. Teoksessa *Software Engineering Research, Management and Applications SERA'09*. S. 261-266. Haikou, joulukuu 2-4, 2009.

Luoma, E., Rönkkö, M. & Tyrväinen, P. (2012). Current Software-as-a-Service Business Models: Evidence from Finland. Teoksessa M. Cusumano, B. Iyer & N.

Venkatraman (toim.), *Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 114, Proceedings of the Third International Conference on Software Business (ICSOB 2012)*, S. 181-194. Berliini, Springer.

Malhotra, K. (1997). Something Nothing Words: Lessons in Partnership from Southern Experience in Hately, L. C & malhotra, K. *Between Rhetoric and Reality: Essays on Partnership in Development, Ottawa, North-South*.

Mallya, S. (2009). Saas Sales Strategy. Saatavissa: <http://www.prudentcloud.com/saas/saas-sales-strategy-25062009/> Viitattu: 3.3.2017.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mietzner, R., Metzger, A., Leymann, F. & Pohl, K. (2009). Variability Modeling to Support Customization and Deployment of Multi-Tenant-Aware Software as a Service Applications. Teoksessa: *PESOS'09 Proceedings of the 2009 ICSE Workshop on Principles of Engineering Services Oriented Systems*. S. 18- 25. Vancouver, toukokuu 18-19, 2009.

Mohiddin, A. (1998). Partnership: a New Buzz-Word or Realistic Relationship? *Development*. Vol. 41, nro. 4, s. 5-12.

Mohr, J., ja Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*. Vol. 15, s. 135-152.

Mäkilä, T., Järvi, A., Rönkkö, M., ja Nissilä, J. (2010). How to Define Software-as-a-Service – An Empirical Study of Finnish SaaS Providers. *Software Business Lecture Notes in Business Information Processing*. Vol. 51, nro. 1, s. 115-124.

Möller, K., ja Rajala, A. (2007). Rise of Strategic Nets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, nro. 7, s. 895-908.

Möller, K., ja Svahn, S. (2006). Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets. *Journal of Management Studies*. Vol. 43, nro. 5, s. 985-1007.

Möller, K., ja Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*. Vol. 16, nro. 1-3, s. 29-54.

Nakos, G., ja Brouthers, K. D. (2008). International Alliance Commitment and Performance of Small and Medium-Size Enterprises: The Mediating Role of Process Control. *Journal of International Management*. Vol. 14, s. 124-137.

Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 71, nro. 4, s.1-16.

O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communication & Strategies*. Vol 65, nro. 1, s. 17-37.

O'Driscoll, A., Daugelaite, J., ja Sleator, R. D. (2013). "Big Data", Hadoop and Cloud Computing in Genomics. *Journal of Biomedical Informatics*. Vol. 46, nro. 5, s. 774-781.

Ojala, A., ja Tyrväinen, P. (2011). Developing Cloud Business Models: A Case Study on Cloud Gaming. *IEEE Software*. Vol. 28, nro. 4, s. 42-47.

Osborn, R. N., ja Baughn, C. C. (1990). Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances. *The Academy of Management Journal*. Vol. 33, nro. 3, s. 503-519.

Pandey, S., ja Nepal, S. (2013). Cloud Computing and Scientific Applications – Big Data, Scalable Anal. Beyond, Futur. Gener. *Computer System*. Vol. 29, s. 1774-1776.

Park, S. H., ja Ungson, G. R. (1997). The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *The Academy of Management Journal*. Vol. 40, nro. 2, s. 279-307.

Patzelt, H., ja Shepherd, D. A. (2008). The Decision to Persist with Underperforming Alliances: The Role of Trust and Control. *Journal of Management Studies*. Vol. 45, s. 1217-1243.

Ring, P. S, ja Van de Ven, A. H. (1993). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Strategic management Research Center*. University Of Minnesota.

Räsänen, T. (2014). Palvelupohjaisen arkkitehtuurin hyödyntäminen pilvilaskennassa. Pro gradu –tutkielma. *Tietojenkäsittelytieteen laitos*. Itä-Suomen Yliopisto.

Schwarz, A., Jayatilaka, B., Hirschheim, R. & Goles, T. (2009). A Conjoint Approach to Understanding IT Application Services Outsourcing. *Journal of Association of Information Systems*. Vol. 10, nro. 10, s. 748-781.

Silverman, D. (2006). Interpreting qualitative data. Third Edition. SAGE Publications. S. 428.

Simons, R. H, ja Royer, S. (2006). Building Bridges to Successful Alliance Formation: Extending Our Understanding of Performance Related Determinants Focusing on Small- ja Medium-Sized Businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*. Vol. 1, s. 244-257.

Slowinski, G., Farris, G. F., ja Jones, D. (1993). Strategic Partnering: Process instead of Even. *Research and Technology Management*. Vol. 36, nro. 2, s. 22-25.

Sun, W., Zhang, K., Chen, S-K., Zhang, X., ja Liang, H. (2007). Teoksessa B. Krämer, K-J. Lin, ja P. NARasimhan (toim.), *ICSOC 2007, LNCS 4749*. S. 558-569. Berliini, Heidelberg, Springer-Verlag.

Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T., ja Morschett, D. (2011). International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success. *Long Range Planning*. Vol. 44, s. 271-288.

Sääksjärvi, M., Lassila, A., ja Nordström, H. (2005). Evaluating the Software as a Service Business Model: From CPU Time-Sharing to Innovation Sharing. P.Isasias, M.McPherson, & P. Kommers. *Proceedings of the IADIS International Conference e-Society*. Qawra, Malta. S. 177-186.

Tikkanen, H., Aspara, J., ja Parviainen, P. (toim.) 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki, Talentum.

Tuten, T. L., & Urban, D. J. (2001). An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30, s. 149-164.

Todeva, E., ja Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision*. Vol. 43, nro. 1, s. 123-148.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10 painos. Hansaprint Oy, Vantaa.

Tyrväinen, P., & Selin, J. (2011). How to Sell SaaS: A Model for Main Factors of Marketing and Selling Software-as-a-Service. Teoksessa: B. Regnell, I. Weerd, & O. Troye, Software Business, Second International Conference, ICSOB 2011, Brysseli, Belgia, kesäkuu 8-10, 2011.

Tähtinen, J., ja Parvinen, P. (2003). Ohjelmistojen markkinointi. Teoksessa: Hyvönen, E. (toim.) WSOY, Vantaa, Suomi. S. 41–76.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K., ja Vesalainen, J. (2009). Verkostot Liiketoiminnan Kehittämisessä. *WSOYpro*. 1. Painos. Helsinki. S. 241.

Virolainen, V-M. (1998). Motives, Circumstances, and Success Factors in Partnership Sourcing. *Väitöskirja, Tutkimuspaperi 71*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Wanni, N., Hinz, A., ja Day, R. (2010). Good Practices in Educational Partnership Guide: UK-Africa Higher and Further Education Partnership. *The Africa Unit, UK/Africa Partnerships in HE/FE*. [viitattu 3.3.2017]. Saatavissa: http://www.hea.ie/files/good_practice_guide-1.pdf

Waters, B. (2005). Software as a Service: A Look at the Customer Benefits. *Journal of Digital Access Management*. Vol. 1, nro. 1, s. 32-39.

World Bank (1999). A Proposal for A Comprehensive Development Framework. [viitattu 2.2.2017]. Saatavissa: <http://www.worldbank.org/cdf/>.

Xin, M., ja Levina, N. (2008). Software-as-a-Service Model: Elaborating Client-Side Adoption Factors. *Proceedings of the 29th International Conference on Information Systems*. Pariisi, joulukuu. S. 14-17.

Xu, S., Cavusgil, S. T., ja White, J. C. (2006). The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. *Journal of International Marketing*. Vol. 14, s. 1-31.

Yin, R. (2009). *Case study research*. 4th edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Zineldin, M., Ja Dodouruva, M. (2005). Motivation, Achievements and Failure of Strategic Alliances: The Case os Swedish Auto-Manufacturers in Russia. *European Business Review*. Vol. 17, nro. 5, s. 460-470.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun rakenne

TAUSTATIEDOT, YRITYS/HAASTATELTAVA

1. Yrityksen perustamisvuosi
2. Haastateltavan titteli
3. Miten kauan haastateltava on ollut yrityksessä / nykyisessä tehtävässä?
4. Yrityksen henkilöstömäärä
5. Liikevaihto, kehitys viimeisen kolmen vuoden aikana
6. Kuvaus yrityksen SaaS-tarjoomasta
7. Paljonko liikevaihdosta tulee SaaS-palveluista
8. Yrityksen kasvutavoitteet

KUMPPANUUDEN MUODOSTAMINEN

9. Kerro teidän partnerisuhteesta yrityksen x kanssa?
10. Kuvaile erityisesti suhteen alku- ja muodostamisvaihetta?
11. Miksi kumppanuus on muodostettu, ketkä sitä muodostivat ja miksi se alkunsa?
12. Millä perusteella valitsitte kyseisen kumppanin?
13. Miten luottamus rakentui kumppanuuden alkuvaiheessa?
14. Onko yhteistyö kehittynyt vaiheittain?
15. Miten tämä partnerisuhde vertautuu muihin suhteisiin?

KRIITTISET TEKIJÄT KUMPPANUUDEN MUODOSTAMISESSA

16. Mitkä olivat alkuvaiheessa kriittisiä tekijöitä kumppanuuden onnistumiselle?
17. Mitkä ovat kumppanuuden tavoitteet ja ovatko ne yhtenäiset kumppanin kanssa?
18. Miten ja kuinka paljon olette puhuneet tavoitteista ja odotuksista?
19. Miten kommunikoitte kumppanin kanssa, erityisesti suhteen alkuvaiheessa?

KUMPPANUUTEEN KANNUSTAVAT AJURIT

20. Mitä hyötyjä tavoittelette kumppanuudella?
21. Olivatko tavoiteltavat hyödyt yhtenäiset kumppanin kanssa?

22. Mitä hyötyjä näet loppuasiakkaan arvonmuodostuksen näkökulmasta?

HAASTEET KUMPPANUUDEN MUODOSTAMISESSA

23. Mitkä olivat mahdollisia haasteita suhteen alkuvaiheessa?

24. Miten ratkaisitte mahdolliset haasteet?

25. Mitä tekisitte toisin, jos nyt olisitte muodostamassa kumppanuutta?