



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Mikko Hannuksela

**LEAN STARTUP -MENETELMÄT FREEMIUM-LIIKETOIMINTAMALLIN
PERUSTANA B2B-OHJELMISTOMARKKINASSA**

Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin koulutusohjelma
Lokakuu 2018

Yksikkö Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä Mikko Hannuksela		Työn valvoja Juga J., professori	
Työn nimi Lean Startup -menetelmät freemium-liiketoimintamallin perustana B2B-ohjelmistomarkkinassa			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika Lokakuu 2018	Sivumäärä 85+1
Tiivistelmä			
<p>Viime vuosina informaatiohyödykkeisiin perustuvat liiketoimintamallit ovat sekoittaneet markkinaa useilla eri toimialoilla. Nämä liiketoimintamallit ovat usein kehittyneet nopeasti, ja niiden pohjalta on muovautunut aivan uudenlaisia tapoja ajatella liiketoiminnan logiikkaa kyseisillä toimialoilla. Ohjelmistotuotteilla on aluksi suuret kiinteät kustannukset, mutta pienet skaalaamisen kustannukset sen jälkeen. Ongelma näyttää kuitenkin olevan, että suurin osa Startup -yrityksistä kaatuu jo ennen skaalaamisvaihetta. Viime vuosina on havaittu, että erilaiset freemium-liiketoimintamallin sovellukset ovat pienentäneet uuden palvelun skaalaamisen asiakashankintakustannuksia. Peruspalvelu tarjotaan tällöin ilmaiseksi tai erittäin edullisesti, ja liiketoiminnan tulos tehdään maksullisilla lisäpalveluilla, kuukausimaksuilla tai esimerkiksi mainostuloilla.</p> <p>Tämän tutkielman päätarkoitus on selvittää, miten hyvin Lean Startup -menetelmien mukainen liiketoiminnan kehittäminen soveltuu freemium-liiketoimintamallin perustaksi. Vastausta tutkielman päätutkimuskysymykseen haetaan perehtymällä ensin tarkemmin Lean Startup -menetelmiin. Tämän jälkeen tutkitaan tarkemmin freemium-liiketoimintamallin keskeisimpiä elementtejä ja sovelluksia. Lisäksi tutkielmassa selvitetään, miten freemiumin toimivuutta voidaan mitata. Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen perustana on Henry Edisonin rakentama Lean Startupin käsitteellinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä Edisonin malliin lisättiin myös freemium-liiketoimintamallin keskeisimmät elementit. Tutkielman empiria on luonteeltaan laadullinen, ja sen aineisto on kerätty haastattelemalla kahta B2B-ohjelmistoliiketoimintamarkkinassa toimivaa Startup -yritystä.</p> <p>Tutkielman tuloksista ilmenee, että Lean -menetelmät soveltuvat freemium-liiketoimintamallin perustaksi hyvin. Lean -menetelmien keskeisenä tavoitteena on rakentaa tuote, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Keskittyminen on tällöin kehitysvaiheessa, eikä skaalaamisen jälkeiseen aikaan juurikaan keskitytä. Lean Startup -menetelmien mukainen kokeileva ja tieteellinen liiketoiminnan kehittäminen keskittyy oikean perustarpeen löytämiseen ja siihen vastaamiseen mahdollisimman kustannustehokkaasti. Freemium-liiketoimintamallin on sen sijaan nähty olevan kustannustehokas työkalu skaalaamisvaiheessa matalien asiakashankintakustannusten vuoksi. Empirian pohjalta muokatussa viitekehyksessä freemiumiin perustuva liiketoiminnan kehittämisen prosessi eritellään omaksi prosessikseen. Tämä prosessi keskittyy skaalaamiseen ja sen jälkeiseen aikaan. Prosessin tarkoituksena on luoda edellytykset ketterään ja kannattavaan skaalautumiseen.</p> <p>Yrityksen johdon tulisi ymmärtää rakenna-mittaa-opei prosessin mukainen asiakaslähtöinen tapa edetä. Menetelmän avulla voidaan säästää merkittävästi tuotekehityskustannuksia. Kun tuotetta aletaan skaalamaan uusille markkinoille, iteroiva tapa toimia korostuu. Tällöin on tärkeää pilkkoa liiketoimintaprosessi niin pieniin palasiin, että mittaamalla on mahdollista saada relevanttia ja kohdennettua informaatiota. Nykytekniikalla mittauspisteitä voidaan laittaa jokaiseen sellaiseen pisteeseen, johon yrityksellä on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa. Näin myös skaalatun tuotteen tuotekehityksestä tulee Lean -periaatteita mukailien tieteellisempää ja kokeilevampaa. Mikäli yritys päättää myöhemmin tehdä suuremman kokoluokan pivotin tuotteeseen tai innovoida jotain täysin uutta, se voi aloittaa yrityksen sisäisen Lean Startup -prosessin, joka lähtee nöyrästi ja kurinalaisesti noudattamaan rakenna-mittaa-opei-prosessia.</p> <p>Tämän tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää informaatiohyödykkeisiin perustuvien liiketoimintojen kehittämisessä eri toimialoilla. Yrityksen johdon tulee kuitenkin ymmärtää oman liiketoimintansa erityispiirteet, sillä tarkoitus ei ole antaa valmiita liiketoimintamallia. Pikemminkin tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä, millä tavalla toimien olisi mahdollista parantaa todennäköisyyttä kehittää markkinaan soveltuva tuote ja markkinan ominaispiirteet huomioiva liiketoimintamalli. Tutkielma tarjoaa lukijalle myös pohdintaa ja ajankohtaista tietoa siitä, millaisia aiheita Startup -yritysten tutkimuksen keskuudessa tällä hetkellä käsitellään.</p>			
Asiasanat Lean Startup, freemium, liiketoimintamalli, B2B-ohjelmistoliiketoiminta,			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimusmetodologia, tutkimuksen rakenne ja rajaukset	9
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	14
2	LEAN STARTUP	15
2.1	Lean Startup	16
2.2	Asiakaskehittäminen	16
2.3	Sisäinen Startup	19
3	FREEMIUM-LIHKETOIMINTAMALLI	21
2.4	Liiketoiminnallinen näkökulma.....	21
2.5	Viraalimarkkinointi	24
2.6	Yhteisön luoma arvo	26
2.7	Mainostulot	27
2.8	Premium -ostopäätökseen kannustaminen	29
2.8.1	Palvelun laatu.....	29
2.8.2	Tuotearvostelut	31
2.9	Kustomointi, versiointi, ristiin myynti, arvopohjainen hinnoittelu.....	33
2.10	Freemium-mallit.....	34
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	36
5	KVALITATIIVINEN TUTKIMUSTOTE	37
5.1	Tutkimusmenetelmät	37
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen	39

5.3	Kuvaus haastateltavista yrityksistä	40
5.3.1	Tietokantayritys	40
5.3.2	Rekryointiyritys	41
6	EMPIIRINEN TUTKIMUS	42
6.1	Empiirisen aineiston analyysi.....	42
6.1.1	Tuote- ja palvelukehitysprosessi.....	42
6.1.2	WOM	45
6.1.3	Skaalautuvuus	47
6.1.4	Liiketoimintamalli.....	48
6.1.5	Mittaaminen ja liiketoiminnan kehitys	52
6.2	Empiiriset tulokset	55
6.3	Muokattu teoreettinen viitekehys	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
7.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin .	61
7.1.1	Millaista on Lean Startup -menetelmien mukainen liiketoiminnan kehittäminen?	61
7.1.2	Freemium-liiketoimintamalli	62
7.1.3	Millä tavalla freemium-liiketoimintamallin toimivuutta voidaan mitata?	64
7.1.4	Lean Startup -menetelmien soveltuvuus freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen välineeksi B2B-ohjelmisto markkinassa?	66
7.2	Teoreettinen kontribuutio	68
7.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	70
7.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset	71
7.5	Jatkotutkimusehdotukset	73
8	LÄHTEET	75
9	EMPIIRISET LÄHTEET	86
10	LIITTEET	87

KUVIOT

Kuvio 1. Lean Startupin käsitteellinen viitekehys	19
Kuvio 2. Viraalimarkkinointi freemium-liiketoimintamallin näkökulmasta ...	29
Kuvio 3. Teorettinen viitekehys kirjallisuuskatsauksen perusteella	36
Kuvio 4. Muokattu teorettinen viitekehys	59

TAULUKOT

Taulukko 1. Palveluluokat, liiketoimintamallit ja ansaintalogiikat	35
Taulukko 2. Teemahaastattelujen tiedot	40

1 JOHDANTO

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena on tutkia Lean Startup -menetelmien soveltuvuutta freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen työkaluksi B2B-ohjelmistomarkkinassa. Tässä luvussa perustellaan tarkemmin, miksi juuri tämä näkökulma valittiin tutkielman aiheeksi, mikä on tutkielman tavoite ja mitkä ovat tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen perustellaan tutkielman metodologia, selitetään keskeiset käsitteet ja esitellään tutkimuksen rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Ohjelmistomarkkinasta löytyy hienoja menestystarinoita eri vuosikymmeniltä. Viime vuosina informaatiohyödykkeisiin perustuvat liiketoiminnot ovat muuttaneet maailmaa yhä uusilla tavoilla. Esimerkiksi Facebook, Netflix ja AirBnb ovat korvanneet perinteisiä palvelutuotantotapoja omilla aloillaan ja vallanneet samalla merkittävän paikan markkinasta. Miksi toiset kykenevät muokkaamaan ja mukautumaan liiketoimintamallinsa kanssa, mutta kuitenkin 75% kaikista Startup -yrityksistä kaatuu jo liiketoiminnan alkuvaiheessa (Blank 2013)?

Jo 2000 luvun alussa Camponovo & Pigneur (2003) totesivat, että liiketoimintamallia pidetään yhtenä tärkeimmistä tutkimuskohteista ohjelmistoalalla. Nykyaikana yritysten välillä on jatkuva kilpailu liiketoimintamalleista. Tämän lienee perusteltua, sillä kuten useat tutkimukset ovat osoittaneet, innovatiivinen liiketoimintamalli voi johtaa kilpailuetuun (Chesbrough 2010; Huang ym. 2013). Liiketoimintamalli voi olla jopa organisaation suorituskyvyn avaintekijä teknologian sijaan (Johnson ym. 2008). Yritysten liiketoimintamallia on perinteisesti kuvattu tuotantoprosessimaisesti. Perinteisten liiketoimintamallien harjoittaminen on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi monilla eri aloilla, erityisesti uusilla luovilla aloilla, jotka ovat syntyneet informaatio- ja kommunikaatioteknologia-alan murroksen seurauksena (Lyubareva, Benghozi & Fidele 2014).

Teknologia- ja internetmarkkinoiden kehittyminen ovat luoneet mahdollisuuksia uudelleenlaiselle vaihdannalle, jossa materiaalin sijasta liikkuu informaatiohyödyke tai –

palvelu. Murros on kansantalouden näkökulmasta positiivinen mahdollisuus, sillä digitaalinen liiketoiminta ei rajoitu ainoastaan yhden maan sisälle, vaan on usein jo syntyessään globaalisti toimivaa (Massa & Tucci 2013, Lyubareva ym. 2014). Nykyään liiketoimintamallia ajatellaankin kilpailuedun ja toimintalogiikan näkökulmasta. Osterwalder (2010: 14) havaitsi, että liiketoimintamalli osoittaa tavan, jolla yritys hankkii ja pyrkii myöhemmin säilyttämään kilpailuetunsa. Chesbrough & Rosenbloom (2002: 529) esittivät, että toimiva liiketoimintamalli yhdistää yrityksen palvelun ja sen sisältämän taloudellisen arvon. Nykyisin liiketoimintamallia kuvataankin osana yritysten taloudellista logiikkaa ja taloudellista käyttäytymistä (Teece 2010).

Verratessaan perinteisten toimialojen tuottomalleja tieto- ja viestintäalan malleihin, Teece (2010) määritteli Freemiumin lupaavana tuottomallina internetpalveluille. Freemium-liiketoimintamalli viittaa tuotteiden ja palveluiden hinnoittelumalliin, jossa ydinpalvelu tarjotaan ilmaiseksi, ja tuotto kerätään lisäpalveluiden ja Premium -palveluiden myynnillä (Hamari & Järvinen 2011; Kumar 2014; Liu, Au, & Choi 2014). Vaikka Freemium konseptia on käytetty jo 1980 -luvulla, Wilson (2006) oli ensimmäinen, joka käytti kombinaatiota freemium, yhdistäen sanat ”free” ja ”Premium”, jotka tarkoittavat nimenomaan liiketoimintamallin peruskiviä, ilmaista ja korkeampaa laatua.

Tämän päivän suosittu sosiaalisen median palvelut kuten Facebook, Twitter, Skype, LinkedIn, Dropbox, Google ja useat muut palveluntarjoajat perustavat liiketoimintansa freemium-malliin palvelun miljoonia käyttäjiä (Martin 2012). Freemium-malli ei ole uusi keksintö. vastaavanlaista ansaintalogiikkaa on käytetty pidemmän aikaa esimerkiksi sanomalehdissä, jotka rahoitetaan mainostajilla (Andersson 2009: 31). Ilmaiset palvelut rahoitetaan tyypillisesti mainostajien ja Premium -version käyttäjien avulla (Anderl ym. 2013). Tämä strategia on laajasti hyödynnetty digitaalisten tuotteiden ja palveluiden, kuten ohjelmistojen, pelien ja internet palveluiden myynnissä (Hayes 2008). Freemium-logiikkaa käytetään ennen kaikkea asiakashankinnan välineenä, joten Freemiumin päätarkoituksena voidaan nähdä olevan tavoite saavuttaa suuri asiakaskunta matalilla asiakashankintakustannuksilla (Bekkelund & Ranheim 2011, Wang & Chin 2011).

Myös kolikon käännpöpuolta on tutkittu, sillä ilmaisversion on toisaalta nähty myös laskevan Premium -palveluiden myyntiä. Tämä kannibalisoitumis-vaikutus on todellinen haaste, sillä suurin osa käyttäjistä tyytyy ilmaisversioon, eikä suostu maksamaan ja siirtymään Premium -palveluiden käyttäjäksi. (Bawa & Shoemaker 2004, Arora 2014.)

Liiketoimintamalleista on tehty paljon tutkimuksia, aihe on ollut suosittu ja käsitettä on käytetty laajasti myös keskusteluissa viime vuosikymmenten aikana (Zott ym. 2011). Silti erilaisista sähköisistä liiketoimintamalleista on vielä verrattain vähän tutkimusta, eikä tarkkaa käsitystä ole saatu siitä, mistä ne koostuvat, ja millaisia ne ovat rakenteeltaan (Osterwalder ym. 2005, Lyubareva ym. 2014). Freemium-liiketoimintamalli on kuitenkin ollut suosittu tutkimuksen aihe viime vuosina (Kumar 2014). Sitä on tarkasteltu ennen kaikkea tuottavuuden näkökulmasta (Cheng & Tang 2010, Arora 2014). Myös ilmaisversion vaikutus on ollut laajasti tutkimuksen kohteena. Käyttäjien on todettu päätyneen tuotteen pariin nimenomaan ilmaisversion tai kokeilujakson kautta, ilmaisversion on nähty myös nopeuttaneen ostopäätöstä, sekä heikentäneen Premium -version myyntiä (Bawa & Shoemaker 2004, Arora 2014). Vaikka freemium-malli on ollut suosittu tutkimuksen kohteena ja sen hyödyt sinänsä selviä, silti on heikko ymmärrys siitä, millainen freemium- liiketoimintamalli itseasiassa on (Kumar 2014).

Hung (2010) vertaili Startup -yritysten ja pidempään toimineiden yritysten tuottomalleja. Vaikka molemmat tarjosivat freemium palvelua, vain ensin mainittu tuotti pääosan tuotoistaan Premium -version käyttäjiltä. Tarkastellessa liiketoimintamalleja Lean Startup -menetelmien kontekstissa, koko liiketoimintamallin merkitys muuttuu erilaiseksi. Ries (2011) näkee liiketoimintamallin erittäin tärkeänä, mutta jatkuvasti muuttavana tekijänä. Tarkkojen liiketoimintasuunnitelmien, salassa pidettävän tuotekehityksen ja täysillä ominaisuuksilla varustettujen prototyyppien sijaan nuoret kasvuyritykset testaavat hypoteeseja, keräävät säännöllisesti jo aikaisessa vaiheessa asiakaspalautetta ja esittelevät avoimesti minimiominaisuuksilla varustettua prototyyppiä potentiaalisille asiakkaille (Blank 2013). Tällöin liiketoimintamallin etsiminen on ensisijainen tehtävä, ei liiketoimintasuunnitelman järkähtämätön noudattaminen.

Sekä teorian että liikkeenjohdon näkökulmasta on hyvä lisätä ymmärrystä aiheesta. Liikkeenjohdon näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, voiko yritys parantaa todennäköisyytensä onnistua kannattavan liiketoiminnan rakentamisessa menetelmiä hyödyntämällä. Teorian näkökulmasta on hyvä yhdistää freemium ja Lean -menetelmät, sillä aiemmin ei ole tehty tutkimusta, jossa ne olisi integroitu samaan viitekehykseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena onkin lisätä ymmärrystä Lean Startup -menetelmien soveltuvuudesta freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen työkaluksi. Aiheen ymmärtämiseksi tutkielmassa avataan molempien teemojen eri sovelluksia sekä keskeisiä eroja toisiinsa. Lisäksi tutkielmassa perehdytään Startup -yritysten toimintakenttään ja muodostetaan näiden kahden teeman pohjalta teoreettinen viitekehys, jota vasten empiiristä tutkimusta voidaan peilata. Tutkielman avulla haetaan vastausta seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

”Miten Lean Startup -menetelmät soveltuvat freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen välineeksi B2B-ohjelmistomarkkinassa?”

Jotta tutkimus kykenisi vastaamaan paremmin päätutkimuskysymykseen, on sen tukena tutkimuksessa kolme alatutkimuskysymystä:

”Millaista on Lean Startup -menetelmien mukainen liiketoiminnan kehittäminen?”

”Millainen on freemium-liiketoimintamalli?”

”Millä tavalla freemium-liiketoimintamallin toimivuutta voidaan mitata?”

1.3 Tutkimusmetodologia, tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta, sillä päämääränä on pyrkiä lisäämään ymmärrystä kohdeilmiöstä

kokonaisvaltaisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005:16, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002:152). Freemium-liiketoimintamallin ja Startup -yrityksen tutkimisen tueksi kerätään mahdollisimman laaja teoria pohja kirjallisuuskatsauksen keinoin. Torracon (2005) mukaan kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää, kun halutaan kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Torraco esittää myös, että tuoreiden tutkimusaiheiden tapauksessa kirjallisuuskatsauksen kautta voidaan päätyä uudenlaiseen viitekehykseen tai malliin. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta pyritään rakentamaan teoreettinen viitekehys, jotta freemium-liiketoimintamallin ja Lean Startup -menetelmien keskeiset suhteet löytyisivät.

Torraco (2005) näkee kirjallisuuskatsauksen auttavan kirjallisuuden tarkastelussa, kriittisessä arvioinnissa ja syntetisoinnissa. Cooperin (1989: 12–15) mukaan kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on yhdistää aiempaa tutkimusta sekä tehdä yhteenveto monesta yksittäisestä tutkimuksesta, jotka suuntautuvat samanlaisiin tai identtisiin kysymyksen asetteluihin.

Tutkimusongelman muotoiluun on vaikuttanut muutama merkityksellinen asia: Aiheen tutkiminen nimenomaan Startup -yrityksen näkökulmasta on mielekästä, sillä Hung (2010) vertaili Startup -yritysten ja pidempään toimineiden yritysten tuottomalleja, ja vaikka molemmat tarjosivat freemium palvelua, vain ensin mainitut tuottivat pääosan tuotoistaan Premium -version käyttäjiltä. Vaikka freemium-malli on ollut suosittu tutkimuksen kohteena ja sen hyödyt sinänsä selviä, vieläkin on heikko ymmärrys siitä, millainen freemium- liiketoimintamalli on käytännössä (Kumar 2014). Toisaalta tämän päivän suosittu sosiaalisen median palvelut perustavat liiketoimintansa pitkälti freemium-liiketoimintamalliin palvelun miljoonia käyttäjiä (Martin 2012), joten myös käytännönliike-elämän tarpeiden pohjalta aihetta on mielekästä tutkia syvällisemmin.

Integroivan kirjallisuuskatsauksen aineisto on kerätty ensisijaisesti kansainvälisistä Ebscohost, Scopus ja Google Scholar tietokannoista, joiden avulla tutkimukseen on haettu teoreettista tietoa mahdollisimman kattavasti. Aineiston arvioinnissa on käytetty esikarsivaa menetelmää, joten tutkimuksessa on hyödynnetty ainoastaan vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita sekä kirjallisuutta mahdollisimman kattavasti.

Tämän tutkimuksen tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla kahta ohjelmistoalalla toimivaa Startup -yritystä, joiden liiketoiminta perustuu informaatiohyödykkeiden tuottamiseen asiakkaille sekä käyttäjien vuorovaikutuksen hyödyntämiseen viraalimarkkinoinnissa. Haastatteluiden avulla saadaan laajoja ja monipuolisia vastauksia, sekä syventäviä vastauksia mahdollisten lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi & Hurme 1982: 35). Valitessa tutkimukseen haastateltavia, kriteerinä on yritysten liiketoiminnan perustuminen freemium-liiketoimintamalliin. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jonka kautta niin tutkijalle kuin haastateltavillekin annetaan oma vapaus haastatteluaineiston syntyä, ja keskustelu on vapaampaa. Verrattuna strukturoituun menetelmään, puolistrukturoitu menetelmä ei aseta haastattelun kysymyksille tarkkaa muotoa ja järjestystä, kuitenkin haastattelun aihepiirit ja teema-alueet on mietitty etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 1982: 36).

Tässä tutkimuksessa käytetään toiminta-analyttistä tutkimusotetta, eli aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja, joita tukemassa on keskustelu ja havainnointi. Vuorovaikutus tutkijan ja tulkittavan välillä, tiedon subjektiivisuus ja käsitteiden tulkinnallisuus ovat osoittautuneet ominaispiirteiksi tälle toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle. (Neilimo & Näsi 1980: 35.)

Empiirisestä tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella analysoidaan ja muokataan kirjallisuuskatsauksen pohjalta rakennettua teoreettista viitekehystä. Pyrkimyksenä on vastata päätutkimuskysymykseen mahdollisimman kattavasti ja luotettavasti. Näin tämän tutkimuksen haastatteluissa ilmi tulleita tuloksia verrataan aikaisempiin aiheita käsitteleviin tutkimuksiin. Tavoitteena onkin ymmärtää ilmiötä luomalla myös uutta teoriaa, eikä aineiston analyysi perustu suoraan pelkkään havainnointiin, vaan pohjautuu myös aiemmin esitettyyn teoriaan. Toisaalta aineistosta tehtävien tulkintojen tueksi haetaan teoriasta myös vahvistuksia. Lopulta tulokset muodostuvat abduktiivisesta päättelystä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 99.)

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen lukemisen helpottamiseksi ja myöhemmin esitettävän integroidun viitekehyksen ymmärtämiseksi, tähän lukuun on eritelty tutkimuksen keskeiset käsitteet. Keskeiset käsitteet toistuvat tutkimuksessa useissa eri kohdissa, joten lukijan on hyvä ymmärtää niiden perimmäiset tarkoitukset.

Freemium

Freemium, kombinaatio sanoista ”free” ja ”Premium”, on liiketoimintamalli, jossa palvelu tai tuote tarjotaan ilmaiseksi eri tavoin, mutta Premiumia peritään kehittyneemmistä ominaisuuksista, toiminnoista tai niihin liittyvistä tuotteista ja palveluista. Tämä strategia on laajasti hyödynnetty digitaalisten tuotteiden ja palveluiden, kuten ohjelmistojen, pelien ja internet palvelujen myynnissä. (Hayes 2008.)

Startup -yritys

Eric Ries (2011, s. 27) määrittää Startupin uutena yrityksenä, joka pyrkii kehittämään innovatiivisen palvelun äärimmäisen epävarmuuden olosuhteissa. Tällainen äärimmäinen epävarmuus on läsnä, kun organisaatio kehittää uutta palvelua, jota ei ole testattu, eikä sen hypoteeseja ole näytetty toteen.

Lean Startup -menetelmät

On alun perin Eric Riesin (2011, s. 8) kehittämä idea joukosta prosesseja, joiden avulla voidaan tehostaa ajankäyttöä, säästää rahaa ja pienentää riskiä uuden yrityksen alkuvaiheessa. Tämän jälkeen menetelmä on laajentunut käsittämään myös pidempään toimineiden yritysten liiketoimintaa.

Minimum viable product (MVP)

Minimiominaisuuksilla varustettu tuote, jolla organisaatio voi testata sen asiakkaita kohtaan tekemiä oletuksia oikeaksi tai vääräksi (Ries 2011).

Pivotti

Pivotti on muutos yhdessä tai useammassa hypoteesissa, joita organisaatio on testannut MVP:n avulla (Ries 2011).

Pivotointi

Pivotointi on tekemistä ilmaiseva sana pivotista. Eli tehdään tarvittavia muutoksia oletuksiin ja hypoteeseihin.

Rakenna-mittaa-opsi-prosessi

Tämän tutkielman viitekehyksen perusta. Ensin yrityksellä on hypoteesit. Niiden pohjalta rakennetaan MVP ja MVP:n avulla mitataan hypoteesien paikkaansa pitävyyttä. Tämän jälkeen yritys arvioi saadun datan perusteella, jatketaanko nykyisillä ominaisuuksilla vai pivotoidaanko jälleen.

Konversioprosentti

Kertoo sen, kuinka iso osa käyttäjistä on valmis maksamaan maksullisista ominaisuuksista.

Viraali-markkinointi (word-of-mouth, WOM)

Viraali-markkinoinnissa keskeisessä roolissa ovat asiakkaiden yhteydet ja vuorovaikutus, sillä viestinnän sisältö kulkee sosiaalisessa mediassa suusta suuhun periaatteen mukaisesti käyttäjältä toiselle. Ilmiöllä voidaan nähdä olevan

kauaskantoiset seuraukset siihen, miten markkinoijat käyttäytyvät nykyisten ja potentiaalisten asiakkaidensa kanssa. (Hanna ym. 2011.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvun jälkeen lukijalle esitellään Lean Startup -menetelmät. Luku auttaa lukijaa ymmärtämään menetelmien keskeiset teoreettiset löydökset. Seuraavaksi vuorossa on Freemium-liiketoimintamallin keskeisten teoreettisten löydösten esittelemine. Neljännessä luvussa tämän tutkielman keskeiset teoreettiset löydökset on nivottu yhteen teoreettisen viitekehyksen muodossa. Tämän jälkeen viidennessä luvussa lukija johdatetaan tämän tutkielman empiiriseen osioon, jonka aluksi metodologiset valinnat ja tutkimusmenetelmät esitellään. Kuudennessa luvussa perehdytään aineiston analyysiin ja tutkimustuloksiin, jotka on esitetty myös tutkielman muokatussa teoreettisessa viitekehysessä. Seitsemännessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitellään teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Samalla arvioidaan myöskin tutkielman luotettavuutta ja rajoitteita, sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 LEAN STARTUP

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin Lean Startup -menetelmistä tehtyyn aiempaan tutkimukseen. Tämän luvun keskeisimmät teemat on hyvä ymmärtää, sillä Lean Startup -menetelmät yhdistetään freemium-liiketoimintamallin keskeisimpien löydösten kanssa teoreettisessa viitekehysessä. Lean -menetelmien relevantin mallintamisen varmistamiseksi, pyritään aiemmasta tutkimuksesta löytämään ilmiötä mahdollisimman selkeästi kuvaava valmis viitekehys teoreettisen viitekehysen pohjaksi.

Eric Ries (2011, s. 27) määrittää Startupin uutena yrityksenä, joka pyrkii kehittämään innovatiivisen palvelun äärimmäisen epävarmuuden olosuhteissa. Tällainen äärimmäinen epävarmuus on läsnä, kun organisaation kehittämän uuden palvelun hypoteeseja ei ole testattu eikä näytetty toteen. Startup -yritykset sekoittavat perinteisiä markkinoita ja korvaavat vakiintuneita toimijoita uusilla innovatiivisilla tuotteillaan. Kilpailukseen tällä jatkuvien muutosten aikakaudella, eivät edes isot ja vakiintuneet yritykset voi Rejebin ym. (2008) mukaan kilpailla ainoastaan perinteisin keinoin, sillä perinteisesti keskittyminen on ollut lähinnä kustannustehokkuudessa, toimitusajan lyhentämisessä ja laadun parantamisessa.

Internet on mahdollistanut paitsi perinteisten liiketoimintamallien muuntamisen digitaaliseen muotoon, myös mahdollistanut täysin uudenlaisten liiketoimintamallien kehittämisen (DeVries 2007). Erikokoiset yritykset ovat lähteneet mukaan verkkomarkkinointiin omien hankkeidensa kautta, ja useat näistä hankkeista ovat sisältäneet tehokkaita ja innovatiivisia verkkomarkkinoinnin muotoja (Holahan 2007, Wickramasinghe 2007, Zhuo & He 2007). Internet ja sen eri sovellukset ovat auttaneet muun muassa pieniä ja keskisuuria yrityksiä saavuttamaan entistä laajempaa asiakaskuntaa verkon kautta (Ferguson & Yen 2007).

2.1 Lean Startup

Alun perin Lean -periaatteita kehitettiin Toyotalla japanilaisessa autoteollisuudessa. Aluksi keskittyminen oli lähinnä tuotantoprosessien tehokkuuden parantamisessa ja jätteiden vähentämisessä, mutta nykyään ajankäytön tehostamista ja tarpeettomien toimenpiteiden karsimista toteutetaan liiketoimintaprosessin kaikilla osa-alueilla (Liker, 2004). Perinteinen Lean -menetelmä tutkii tuotanto- tai liiketoimintaprosessia, määrittää mitkä osat prosessissa lisäävät asiakasarvoa ja mitkä osat eivät, sekä poistavat arvoa tuottamattomat osat (Liker, 2004, pp. 27-31). Startup -yrityksiin soveltuessa, Eric Ries (2011, s. 8) kehitti idean Lean Startupista joukkona prosesseja, joiden avulla voidaan tehostaa ajankäyttöä, säästää rahaa ja pienentää riskiä uuden yrityksen alkuvaiheessa.

Ries (2011, s. 20) toteaa, että Startup -yritykset voivat käyttää Lean -menetelmää vauhdittaakseen tuotekehitystä, testausta ja palveluiden julkistamista. Samalla yritykset voivat onnistua luomaan palveluja, joita asiakkaat haluavat ja joista he ovat valmiita maksamaan. Uuden yrityksen perustamisessa, olipa se sitten teknologia-alan Startup, pieni yritys tai suuremman yrityksen alkuun panema sisäinen Startup, on aina kysymys riskin ottamisesta. Perinteisesti on ajateltu, että yrityksen perustajat kirjoittavat liiketoimintasuunnitelman, esittelevät sitä sijoittajille, muodostavat tiimin, esittelevät tuotteen ja aloittavat myymään sitä niin kovasti kuin suinkin osaavat. Todennäköisyydet eivät kuitenkaan ole yrittäjän puolella, sillä Harvardin kauppakorkeakoulun tutkimus osoittaa, että 75% kaikista Startup -yrityksistä kaatuu ennen sen suurempaa menestystä. (Blank 2013).

2.2 Asiakaskehittäminen

Perinteisen ajattelun mukaan jokaisen yrittäjän on ensin luotava liiketoimintasuunnitelma, joka kertoo markkinapotentiaalin suuruuden, ongelman jota lähdetään ratkaisemaan ja ratkaisun kyseiseen ongelmaan. Tavallisesti liiketoimintasuunnitelmassa on 5-vuotissuunnitelmat liikevaihdolle, tulokselle ja

kassavirralle. Tällöin liiketoimintasuunnitelma on lähinnä tutkimus, jonka yrittäjä tekee ennen kuin on aloittanut rakentamaan tuotetta. Oletuksena on, että etukäteen on mahdollista selvittää suurin osa liiketoiminnan epävarmuuksista. Tällaisen toiminnan riskinä on se, että ennen kuin asiakkaat kertovat tarpeensa, ehditään käyttää merkittävästi pääomia tuotekehitykseen. Usein kuukausien, jopa vuosien kehitystyön jälkeen joudutaan kantapään kautta oppimaan, että asiakkaat eivät välttämättä tarvitse suurinta osaa tuotteen ominaisuuksista. (Blank 2013).

Yksi perinteisemmistä tavoista ajatella ohjelmistoalan yrityksen tuotekehitystä on ketterä kehitys. Siinäkin voidaan nähdä olevan omat rakenteelliset haasteensa. Highsmith ja Cockburn (2001) väittävät, että ketterä kehitys tukee ohjelmistoprosessin innovointia keskittymällä ihmisiin ja muodostuvaan tiimiin. Tästä voidaan nähdä, ettei menetelmä ole aukoton. Vaikka ketterä kehitys pystyisikin määrittämään tavan, jolla ohjelmistoa voidaan kehittää nopeammin, se ei silti pysty vastaamaan siihen, millaista tuotetta pitäisi kehittää (Bosch ym. 2013).

Asiakaskehittämis-menetelmän perimmäinen ajatus on testata organisaation asiakkaasta tekemiä oletuksia tieteellisesti. Oletukset ja hypoteesit ovat nimittäin vain arvauksia haluista ja tarpeista, jotka voivat yhtä lailla olla oikeita kuin vääriäkin. Nämä hypoteesit tarvitsevatkin tiukan ja perusteellisen testauksen sekä ennen uuden palvelun julkaisua, että palvelun käytön aikana. Testaaminen vaatii runsasta, yksityiskohtaista ja jatkuvaa palautetta mahdollisilta ja nykyisiltä asiakkailta. (Ries, 2011).

Vaikka myöskin ketterä kehitys kannattaa ohjelmiston rakentamista iteratiivisesti, se toimii vain silloin, kun ongelma on sidosryhmien tiedossa. Näin ei kuitenkaan ole tuoteinnovaatioissa, joissa ongelma ja ratkaisu ovat tuntemattomia (Edison 2018).

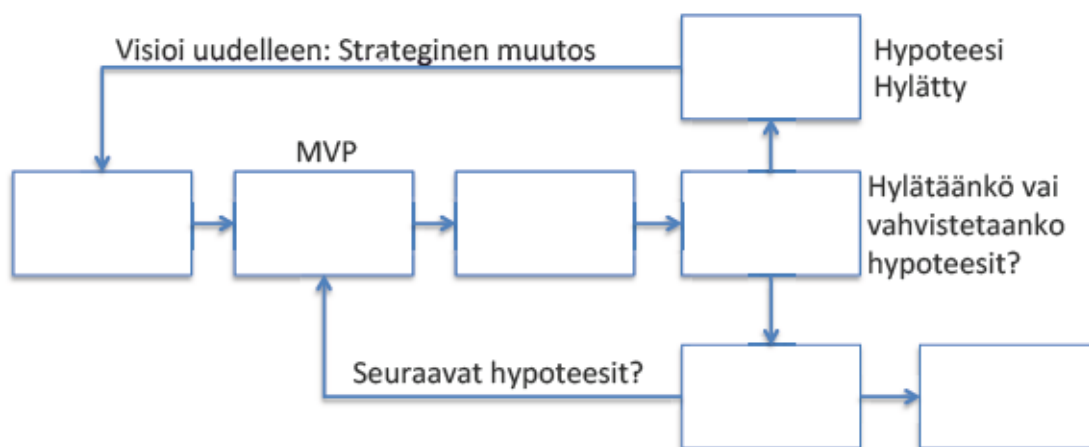
Tiheä asiakaspalaute ja hypoteesien tiukka testaus voivat vähentää palvelukehitykseen kuluvaa aikaa ja rahaa. Lean Startup -menetelmän keskeinen osa on iteratiivinen rakenna-mittaa-opsi-prosessi (Ries, 2011, s. 9), jonka avulla organisaatio voi poistaa tavanomaisen hukkaan menevän ajan ja rahan, joka käytetään uusien palveluiden luomiseen. Kuten aikaisemmin todettiin, prosessi alkaa,

kun uusi idea esitetään asiakkaille palautetta varten. Organisaatio tulisi ottaa palaute huomioon ja rakentaa siihen perustuvan minimi ominaisuuksilla varustetun tuotteen (MVP). MVP:n avulla organisaatiot voivat edelleen testata hypoteesin toimivuutta. Kun MVP on rakennettu ja julkaistu, asiakkaat käyttävät tuotetta ja organisaatio arvioi, kuinka hyvin se toimii. (Ries, 2011).

Toinen tärkeä osa Lean Startup -menetelmässä, joka erottaa sen perinteisestä johtamisesta, on pivotti (Ries, 2011). Pivotti on muutos yhdessä tai useammassa hypoteesissa, joita organisaatio testaa MVP:n avulla (Ries, 2011). Tämä muutos voi olla esimerkiksi muutos MVP:n ominaisuuksissa, siirtyminen toiseen asiakastyyppiin tai muutos palvelun toimitustavassa. Pivotti voi merkitä merkittäviä muutoksia MVP:ssä, mikä saattaa johtaa jopa täysin uudenlaisen palvelun luomiseen. Kun organisaatiolla on tieto MVP:n menestyksestä tai epäonnistumisesta, organisaation tulisi päättää, sinitelläänkö nykyisellä tuotteella vai pivotoidaanko lisää (Ries, 2011, s. 164). Jos asiakkaat löytävät arvoa MVP:ssä, organisaation tulisi jatkaa ja pitäytyä nykyisessä. Mikäli MVP epäonnistuu tai heikkenee, organisaation tulisi pivotoida (Ries, 2011, s. 149-178). Tällöin sykli kääntyy uuden palvelukehityksen alkuun, ja se vaatii uutta joukkoa hypoteeseja asiakkaiden testaukseen. Kun MVP on muuttunut uusien hypoteesien perusteella, testausprosessi alkaa uudelleen.

Blankin (2013) mukaan Lean Startup -strategialla voidaan pienentää merkittävästi Startup -yrityksen kaatumisen riskiä. Blankin mukaan strategia korostaa kokeilua yksityiskohtaisen suunnittelun sijaan, asiakaspalautetta intuition sijaan, ja iteratiivista suunnittelua perinteisen etukäteen tehtävän suureen suunnitelmaan nojaavan tuotekehityksen sijaan. Riesin (2011, s. 20) mukaan Lean Startup -menetelmällä pyritään vähentämään äärimmäistä epävarmuutta vaatimalla asiakkaiden osallistumista uusien palveluiden kehittämiseen käytön ja testauksen aikana. Blank (2013) näkee, että tarkkojen liiketoimintasuunnitelmien, salassa pidettävän tuotekehityksen ja täysillä ominaisuuksilla varustettujen prototyyppien sijaan, nuoret kasvuyritykset testaavat hypoteeseja, keräävät säännöllisesti jo aikaisessa vaiheessa asiakaspalautetta ja esittelevät avoimesti MVP:tä potentiaalisille asiakkaille.

Edison (2015) havainnollisti Lean Startup -menetelmien mukaisen liiketoiminnan kehittämisen periaatteen yhteen kaavioon (Kuvio 1.). Kuviossa keskeisessä roolissa on rakenna-mittaa-opei prosessi, joka tähtää kehittämään liiketoiminnallisesti toimivaa tuotetta, jonka skaalaamiselle pyritään luomaan onnistumisen edellytykset.



Kuvio 1. Lean Startupin käsitteellinen viitekehys (Edison 2015).

2.3 Sisäinen Startup

Lean Startup -menetelmät ovat laajentuneet myös suurempiin yrityksiin. Suuren yrityksen kohdalla puhutaan usein sisäisestä Startupista, mikä tarkoittaa osastoa, joka toimii ketterästi ja on omaksunut Lean Startup -menetelmiä käyttöönsä. Sisäinen Startup voidaan panna alulle ylhäältä alas periaatteella johdon toimeenpanemana tai alhaalta ylös periaatteella työntekijöiden alulle panemana heidän kohdatessa työssään erilaisia haasteita. Suuren yrityksen kohdalla on tunnistettava lista mahdollistavia ja estäviä asioita. Näitä voivat olla esimerkiksi ylimmän johdon tuki tai poikkifunktionaalinen tiimi. Estävät tekivät johtuvat erilaisesta alkuprosessista, tiimin tavoitteesta ja tuotteen tyypistä kuin mihin aiemmin on totuttu. (Edison 2018)

Ries totesi (2011), että tieteelliset ja empiiriset tutkimukset koskien Lean Startup -menetelmien vaikuttavuutta suurissa ohjelmistoyrityksissä, ovat vielä harvinaisia. Nyt on kuitenkin yhä enemmän tutkimustoiminnan painopisteitä myös sisäisten

Startup -yritysten kohdalla (Unterkalmsteiner ym. 2016). Myös suuremman yrityksen johdon on yhtä lailla etsittävä innovointimahdollisuuksia ja uusia arvoa lisääviä malleja siinä missä Startup -yritystenkin. Ries (2011) näki jo aiemmin, että Lean Startup -menetelmät voivat hyödyttää myös suuria yrityksiä. Hän totesikin, että mikäli esteet ketterältä toiminnalta saadaan minimoitua, mahdollisuudet voivat olla erittäin suuria ohjelmistoinnovaatioiden tukemisessa. Lean Startup -menetelmien tietoisuus ja käyttö ovat kasvaneet nopeasti ohjelmisto Startup -yritysten yhteisössä ja suurissa yrityksissä viime vuosina. Kuten suurten yritysten kohdalla usein käy, myös Lean Startup -menetelmät ovat levinneet lähes täysin konsulttien sekä muiden asiaa aktiivisesti ajavien toimijoiden kautta, eikä tutkimusyhteisö ole juuri osallistunut sen varhaiseen vaiheeseen (Edison 2018).

Kirsner (2016) teki kyselytutkimuksen 170 yritysjohtajalle heidän Lean Startup -menetelmien käytöstä. Tutkimuksen mukaan 82 prosenttia heistä käyttää joitain Lean Startup -elementtejä omassa liiketoiminnassaan (Kirsner, 2016). Marijarvi ym. (2016) tutkivat, käyttävätkö suuret suomalaiset ohjelmistoyritykset sisäisen Startupin mallia. Raportin mukaan yhä useammat suuret yritykset hyväksyivät Lean Startup -mallin toivoen, että se auttaisi heitä luomaan onnistuneita innovaatioita ohjelmistotuotteisiin.

3 FREEMIUM-LIIKETOIMINTAMALLI

Tässä luvussa tutkitaan freemium-liiketoimintamallista tehtyä aiempaa tutkimusta kirjallisuuskatsauksen keinoin. Näin selvitetään, millaisesta liiketoimintamallista on kysymys. Tämän luvun keskeisiä osa-alueita on tärkeää hahmottaa suhteessa Lean Startup -menetelmiin, sillä teoreettisessa viitekehyksessä molempien keskeisimmät löydökset on nivottu yhteen kehykseen.

Ohjelmistotuotteiden liiketoimintamalleja on tarkasteltu eri näkökulmista, mutta niin kuin verkkopalveluille on tyypillistä, niiden määrittely on haastavaa. Esimerkiksi Pujol (2010) kuvasi freemium-liiketoimintamallia löyhänä tuotteen ja palvelun yhdistelmänä. Veit ym. (2014) korostivat, että ilmaiseksi tarjottavat internetpalvelut muodostavat tärkeän osan palvelusta, mutta vasta maksullinen versio antaa oikeuden Premium -sisältöön tai -ominaisuuksiin. Perustuen seitsemäntoista internet yrityksen analysointiin, Semenzin ym. (2012) päättelivät, että tärkeimmät ydinominaisuudet tulisi tarjota ilmaiseksi. Andersonin (2009) mukaan, noin 95-% käyttäjästä käyttää ilmaisversiota ja loput 5-% käyttäjästä ovat valmiita maksamaan Premium -ominaisuuksista. Tämä vähemmistö on Andersonin mukaan valmis maksamaan ajan säästämisestä, riskin välttämistä, itselleen tärkeistä asioista, statuksesta tai, koska ovat koukussa palveluun. Premium -maksujen tulisi kattaa ilmaisversion kustannukset, joten olisi tärkeää tunnistaa käyttäjien erilaiset tarpeet, toiveet ja käyttötavat. Merkityksellinen kysymys kuuluukin, kuinka rakentaa palvelu, joka vetää puoleensa lojaaleja asiakkaita, joista tulee heidän oman toimintansa vuoksi tukijalkoja koko yrityksen liiketoiminnalle (Wang 2012).

2.4 Liiketoiminnallinen näkökulma

Tutkimuksessaan Bekkelund (2011) havaitsi, että haastateltujen yritysten vaihtaessa freemium-liiketoimintamalliin, yritykset saavuttivat 150-% kasvun maksavien

asiakkaiden määrässä. Lisäksi Bekkelund totesi tuoton kasvaneen 650-%. On kuitenkin muistettava, ettei jokainen freemium-palvelua tarjoava yritys ole automaattinen menestys. Valitettava tosiasia on nimittäin se, että 76-% mobiilisovelluksista menettää heidän asiakkaansa ensimmäisen kolmen kuukauden aikana (Wang 2012).

Van der Meulen & Rivera (2014) havaitsivat mobiiliapplikaatio-markkinoita tutkiessaan, että noin yhdeksää kymmenestä maksullisista applikaatioista ladataan alle 500 kertaa päivässä, mikä tarkoittaa alle 1250 \$:n päiväkohtaista liikevaihtoa. He myös ennustivat, että tilanne on edelleen heikentymässä koventuvan kilpailun vuoksi, erityisesti hyvin tuottavilla markkinoilla. Analyysissä mainittiin, että vain pieni osa mobiiliapplikaatioista tuottaa voittoa. Analyysin mukaan onkin huomioitava, ettei kaikkia applikaatioita ole välttämättä edes suunniteltu tuottamaan voittoa, vaan esimerkiksi vahvistamaan brändi- tai tuotetietoutta.

Yksi tärkeimpiä Freemium-liiketoimintamallin päämääriä on mahdollisimman tehokas käyttäjämäärän kasvu. Mikäli käy niin, että käyttäjämäärätavoitteet eivät täyty, tulisi analysoida, onko ilmaisversio riittävän houkutteleva. Mikäli palvelulle saadaan paljon käyttäjiä, mutta heidän Premium -version maksuvalmiutensa on heikko, on ilmaisversio todennäköisesti jo itsessään riittävän monipuolinen käytettäväksi. Haasteena onkin löytää tasapaino näiden kahden näkökulman välille, mikä usein koetaan haasteelliseksi. (Kumar 2014)

Miten yritykset sitten voivat tarjota ilmaista ydinpalvelua kannattavasti? Anderson (2009: 24-25) totesi, että ilmaisversion tarjoaminen onnistuu, sillä palvelukapasiteetti ja internetyhteys ovat hyvin pieniä kustannuseriä yrityksille. Mooren lain mukaan digitaalisten tuotteiden ja palveluiden hinta laskee jatkuvasti lähestyen nollaa. Yleisellä tasolla voidaan ajatella informaatiohyödykkeillä olevan alkuvaiheessa korkeat kiinteät kustannukset, mutta monistamisen olevan sen jälkeen edullista matalien muuttuvien kustannusten vuoksi (Shapiro & Varian 1998). Toisin sanoen, mitä suurempi volyyymi, sitä alhaisemmat tuotannon keskimääräiset kustannukset. Tästä huolimatta on muistettava, että ilmaisista asiakkaista syntyy kustannuksia mm. asiakaspalvelun ja palvelinkustannusten vuoksi (Kumar 2014). Jotta

asiakaspalvelukustannukset saadaan pidettyä pienenä, palvelun helppokäyttöisyys nousee merkitykselliseen rooliin. Kumarin (2014) mukaan palvelun tulisi olla niin yksinkertainen, että sen käyttäminen onnistuisi ilman käyttöohjeita.

Ilmaisversion houkuttelemat varhaiset käyttäjät ovat erityisen arvokkaita, sillä he houkuttelevat mukaan lisää käyttäjiä. Liiketoiminnan vakiintuessa asiakkaat saattavat laittaa jopa yhtä paljon rahaa palvelun Premium -ominaisuuksiin kuin varhaiset omaksujat, mutta vakiintumisen jälkeen asiakkaiden arvo ei enää moninkertaistu, sillä heitä seurannut käyttäjävirta pienenee (Andersson 2009: 252). Kumar (2014) havaitsi, että varhaiset käyttäjät ovat lähtökohtaisesti valmiimpia myös sijoittamaan rahaa palveluun. Joka tapauksessa on tärkeää tietää, milloin asiakkaan arvo muuttuu, sillä silloin on helpompi osata ajoittaa sekä ilmais- että Premium -version tarjoaminen mahdollisimman oikein aikaan (Andersson 2009: 252). Andersson kiteyttääkin, että on hyvä ymmärtää ilmaisten asiakkaiden olevan erilaisia, ja ymmärtää heidän arvonsa vaihtelevan sen mukaan, milloin heidät tavoitetaan.

Yritysten olisi hyvä miettiä pitkän aikavälin strategiaa siitä näkökulmasta, mikä on optimaalinen suhdeluku ilmaisten ja maksavien asiakkaiden välillä. Yrityksen toimiessa pienessä markkinassa, on korkean suhdeluvun tavoittelemineen tehokkaampaa ja sama päinvastoin. Voidaankin todeta, että markkinoille saavutetut sivuvaikutukset huomioon ottaen ilmaisista asiakkaista koettu hyöty on todennäköisesti suurempi tapauksessa, jossa kaksi prosenttia kahdesta miljoonasta käyttäjästä on valmiita maksamaan Premiumista, kuin tapauksessa, jossa puolet sadasta tuhannesta käyttäjästä maksaa Premiumista. (Kumar 2014.)

Myös Anderssonin (2009) näkemys tukee Kumarin perusideaa, mutta poikkeaa hieman lukujen suhteen. Anderssonin mukaan yritysten kannattaa tähdätä siihen, että maksavia asiakkaita on viidestä kymmeneen prosenttia koko käyttäjämäärään suhteutettuna. Tämän konvertoitumisprosentin ollessa korkeampi, ilmaisversiossa tarjotaan liian vähän ominaisuuksia, eikä kannattavuutta maksimoida. Mikäli konvertoitumisprosentti on alle 5 prosenttia, ilmaisista asiakkaista koituvat kustannukset kasvavat merkittäviksi yritykselle ja kassanhallinta vaikeutuu Andersson (2009). Kokonaisuudessaan tämä on johtanut tasapainotteluun sen välillä,

tehdäkö ydinpalvelusta niin laadukas kuin mahdollista, mutta samaan aikaan, yrittää luoda kysyntää myös Premium -sisällölle. (Hamari & Järvinen 2011; Hamari & Keronen 2016; Hamari 2015).

2.5 Viraalimarkkinointi

Viraali-markkinoinnissa keskeisessä roolissa ovat asiakkaiden yhteydet ja vuorovaikutus, sillä viestinnän sisältö kulkee sosiaalisessa mediassa käyttäjältä toiselle suusta suuhun periaatteen mukaisesti (Hanna ym. 2011). Tyypillisesti asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa sosiaalisessa mediassa, jossa muun muassa suosittelut ja kommentoinnit ovat yleinen tapa ylläpitää vuorovaikutusta asiakkaiden ja palveluntarjoajien välillä (Lyubareva ym. 2014).

Erityisesti pienet ja uudet yritykset voivat hyötyä viraalimarkkinoinnista. Uusien ja pienten yritysten tapauksessa viestinnän merkitys on suuri, sillä potentiaaliset asiakkaat eivät vielä tunne yrityksen tuotteita tai palveluita. Esimerkiksi huikkeen nopeasti kasvaneen kiinalaisen älypuhelinvalmistaja -Xiaomin menestyksen suurin yksittäinen syy on ollut onnistunut viraalimarkkinointi. Ihmiset ovat jakaneet ahkerasti yrityksen viestiä eteenpäin, ja yrityksen ja asiakkaiden välille on syntynyt suuri luottamus. Luottamusta ei ole uhannut edes negatiiviset uutiset, jotka ovat käsitelleet Xiaomia Applen kopioijana ja halpana puhelin brändinä. (Ong & Yazdanifard 2014.)

Evernote-muistiinpanosovelluksen johto arvioi, että 98-prosenttia heidän kasvaneista tuloista johtui viraalimarkkinoinnin vaikutuksesta (Bekkelund 2011). Yritykset pitävät freemium-liiketoimintamallia kannattavana, sillä mallin on nähty soveltuvan hyvin viraalimarkkinoinnin hyödyntämiseen ja asiakashankintakustannukset pysyvät matalana (Bekkelund 2011, Wang ym. 2011, Kumar 2014). Käyttäjät kokevat kaverille suosittelun olevan mielekkäämpää silloin, kun palvelu on ilmainen (Kumar 2014). Ihmiset myöskin pitävät toiselta käyttäjältä saatua informaatiota kaikkein luotettavimpana informaation lähteenä (Trusov, Bucklin ja Pauwels 2009).

Tuhansien applikaatioiden läpiselaamisen sijaan kuluttajat kääntyvät yhä voimakkaammin suosittelukoneiden, kavereiden, sosiaalisen verkoston tai mainosten puoleen etsiessään itselleen sopivia applikaatioita (Gartner 2014).

Kuluttajien osallistumisen merkitys on kasvamassa nopeasti sosiaalisen median myötä, sillä kuluttajat ovat valmiita paitsi ostamaan, myös sitoutumaan brändiin ja osallistumaan sen viestintään omien toimenpiteidensä kautta. Viestinnän kautta tarkasteltuna sitoutumisella on kuusi päämuotoa: viestin katselu, jakaminen, kommentointi, sisällön luonti, sisällön poistaminen moderoimalla ja mielipiteiden sovittelu. Yrityksellä on näin ollen mahdollisuus päästä merkitykselliseen vuorovaikutukseen asiakkaidensa kanssa sitouttamalla heitä kiinnostavilla aiheilla ja jakamalla heiltä peräisin olevia kommentteja ja muuta sisältöä muille sosiaalisen median käyttäjille. Tällaisen toiminnan tuloksena yrityksen ja sen asiakkaiden keskinäinen suhde vankistuu. (Parent ym. 2011).

Viraalimarkkinointi mahdollistaa asiakkaiden sitouttamisen, vaikka tuote- ja hintavertailu onkin helpottunut selkeästi verrattuna aikaan, jolloin käytettiin pitkälti perinteisiä liiketoimintamalleja. Onnistuneella viraalimarkkinoinnilla on useita positiivisia vaikutuksia, sillä se laskee yrityksen asiakastuen kustannuksia, tehostaa markkinointia ja mainoskampanjoiden onnistumisen edellytyksiä, mahdollistaa uusien tuoteideoiden syntymistä ja vähitellen kasvattaa myös liikevaihtoa (Algesheimer ym. 2005, Williams & Cothrel 2000).

Oestreicher-Singer & Zalmanson (2012) analysoivat dataa onlineradioasema last.fm:n käyttäjistä. He tunnistivat yhteyden maksuhalukkuuden ja yhteisöaktiivisuuden välillä. Heidän tutkimuksensa mukaan hyvin aktiiviset käyttäjät ovat myöskin valmiimpia maksamaan Premium -palveluista.

Vaikka viraalimarkkinoinnilla olisikin mahdollisuus saavuttaa kustannustehokasta ja tuloksellista markkinointia, se samalla vaikeuttaa myös yrityksen brändin kontrollointia (Shih ym. 2014). Tällöin on koko ajan olemassa riski siitä, että joku asiakas voi omilla toimillaan vahingoittaa brändiä merkittävästikin (Tripp & Gregoire 2011). Toisaalta negatiivista viraalimarkkinointia voi hyödyntää tuote- ja

palvelukehityksen ponnistuslautana, sillä se auttaa havaitsemaan asiakkaan näkökulmasta oleelliset puutteet ja kehitysalueet liiketoiminnan niillä osa-alueilla, joissa asiakkaat näkevät tarpeen kehitystyölle (Shih ym. 2014).

2.6 Yhteisön luoma arvo

Sähköisessä liiketoimintaympäristössä verkostojen vaikutus nähdään syntyvän tilanteissa, jossa kasvava asiakaskunta luo lisäarvoa palvelulle. Kun uusia käyttäjiä liittyy mukaan yhteisöön, palvelusta tulee houkuttelevampi muiden potentiaalisten jäsenien keskuudessa. (Hagel & Armstrong 1997, Mahadevan 2000.) Käyttäjät ovat halukkaampia maksamaan niistä tuotteista, joilla on tarpeeksi suuri käyttäjäverkosto (Brynjolfsson & Kemerer 1996). Eryityisesti ohjelmistoalalla käyttäjäyhteisöllä on merkittävä arvo. Suuri käyttäjäyhteisö luo nimittäin paremman yhteensopivuuden palvelun ja käyttäjien välille, ja kasvava käyttäjäkunta johtaa suurempiin ja laadukkaampiin kommuuneihin, joissa käyttäjien on hyvä jakaa käyttö- ja ongelmakokemuksia (Cheng & Tang 2010).

Yhteisöllisyyteen perustuvat liiketoimintamallit poikkeavat merkittävästi perinteisestä asiakkaan ja palvelutuottajan kahdenvälisestä suhteesta, jossa asiakas maksaa ja tuottaja toimittaa. Käyttäjien luomalla sisällöllä on nimittäin merkittävä arvonsa. Käyttäessään palvelua, yhteisö tuottaa arvoa tuottamalla sisältöä, mutta käyttää siitä vain osan itse, sillä tuotettu sisältö on myös muiden käyttäjien hyödynnettävissä. Näin syntyvät mittakaavaedut ovat useimmiten ainakin lähes jokaisen käyttäjän hyödynnettävissä, vaikka palvelua tuottava yritys ei olisi juuri muuta tehnytään, kuin luonut alustan, jossa tapa keskustella ja tuottaa sisältöä on käyttäjille mieluisa. On huomioitava, että myös passiiviset käyttäjät ovat yhteisölle tärkeitä, sillä käyttäjäverkosto saavuttaa enemmän ihmisiä myös passiivisten jäsentensä kautta. (Lyons ym. 2012.)

Ohjelmistopalvelumarkkinassa oston jälkeen saavutettavat hyödyt, kuten tekninen tuki ja tuotteen päivitykset, paranevat käyttäjäluvun mukaan. Mitä enemmän ohjelmistolla on käyttäjiä, sitä kannustavampaa yrityksen on tarjota kattavampaa

teknistä tukea ja laadukkaampia päivityksiä, koska tuotteen tai palvelun yksikkökustannukset laskevat tuotantomäärän kasvaessa. On havaittu asiakkaan tekevän ostopäätöksen ohjelmistotuotteesta paitsi hinta- ja laatu- perustein, myös käyttäjämäärän huomioon ottaen. (Cheng & Tang 2010.)

Myös hinnoittelumalleja tulisi kehittää eri näkökulmasta. Näiden tulevaisuuden mallien tulisi huomioida käyttäjien yhdessä luoma arvo, eikä ainoastaan palvelun tuottajien ja asiakkaiden kokemaa tai luomaa arvoa. Hinnoittelumallien tulisi kuvata erilaisten osapuolien taloudellisia suhteita yhteistoiminnallisissa ekosysteemeissä. Tällöin myös hinnoittelu- ja omistusoikeudet on suunniteltava edistämään tuottavien toimintojen koordinoitua tavalla, joka eroaa dramaattisesti uusklassisen taloustieteen hinnoittelujärjestelmistä. (Lyons ym. 2012.)

Kasvaneen käyttäjäkunnan myötä verkostovaikutus johtaa ohjelmiston korkeampaan arvoon (Cheng & Tang 2010, Jiang 2009). Lojaalin käyttäjäkunnan saaminen on erittäin tärkeä tekijä myös applikaatioiden menestykselle. Ilmaisversiota käyttävät asiakkaat konvertoituvat todennäköisemmin maksaviksi Premium -asiakkaiksi, mikäli palvelu on suosittua myös asiakkaan lähipiirissä. Yrityksen on näin ollen kannattavaa luoda sosiaalinen yhteys paitsi eri segmentteihin, myös maksavien ja ilmaisten asiakkaiden välille. (Wang ym. 2011.)

2.7 Mainostulot

Freemium palvelussa maksavat Premium -asiakkaat rahoittavat ilmaisversion käyttämisen. Silti useat toimittajat käyttävät myös mainoksia tukemaan ilmaisversion rahoittamista. (Dörr ym. 2010).

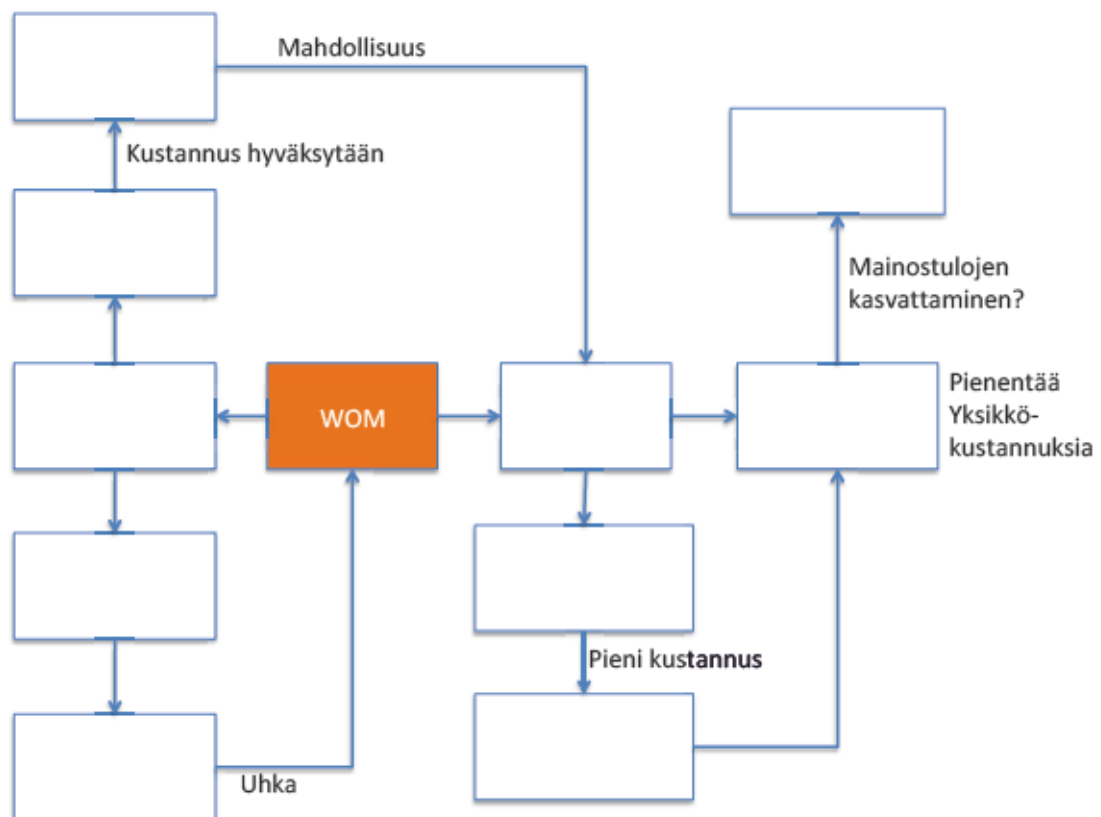
Kolmannet osapuolet, kuten mainostajat ja niihin liittyvien palveluiden tuottajat ovat monessa tapauksessa erittäin tärkeitä tulonlähteitä palvelun tarjoajalle. Tämän vuoksi toimintaympäristön keskeiset piirteet tulisi tunnistaa myös mainonnan näkökulmasta. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi palvelun kautta saavutettavan mainonnan

levikki ja saavutettavuus; mainonnan kustannukset sekä mainonnan kohdistettavuus. Kolmannelta osapuolelta saatavat tulot voivat syntyä myös muista kumppanuussuhteista, joissa klikkaukset tai viittaukset tuottavat tuloja verkkoyhteisöissä. (Lyons ym. 2012)

Pelifirmoilla on haasteena mainostaa mobiilisovelluksen sisällä niin, ettei pelaajien käyttökokemus kärsi. Mainosten trendinä on nykyään kohdennettu mainonta, jossa pyrkimyksenä on päästä arvoa tuottavampiin mainoksiin. Freemium-malli mahdollistaa käyttäjille mainostamisen hyvin kohdennetusti, sillä käyttäjät luovuttavat henkilökohtaista informaatiota ilmaisversion vastapalveluksena. (Andersson 2009: 228.)

Esimerkiksi Facebook, Twitter ja lukuisat muut palvelun tarjoajat saavat suurimman osan liikevaihdostaan internetmainonnasta (Wang 2011). Palveluntarjoajat koettavat koko ajan keksiä uusia tapoja rahastaa mainostajilla. Käyttäjiä voidaan seurata, ja mainoksia kohdentaa sen mukaan, millä sivuilla he käyvät palvelun ulkopuolella (Peterson 2014).

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 2.) yhdistetään teoriasta esiin nousseet keskeisimmät havainnot helpottamaan viraalimarkkinoinnin ymmärtämistä. Tämä on tärkeää, jotta olisi mahdollista ymmärtää freemium-liiketoimintallin toimivuus myös WOM huomioiden. Freemium-liiketoimintamallille on ominaista WOM:n hyödyntäminen sekä markkinointityökaluna että tuotekehitysdatana. Ilmiön monipuolisuuden havainnollistamiseksi myös negatiivisen WOM:n kanssa epäonnistuminen on huomioitu taulukossa.



Kuvio 2. Viraalimarkkinointi freemium-liiketoimintamallin näkökulmasta, teoriaan pohjautuen.

2.8 Premium -ostopäätökseen kannustaminen

Pitkällä aikavälillä Premiumin myynnillä on monen freemium-liiketoimintamalliin nojaavan yrityksen kannalta suuri vaikutus. Aiemmin tehdyn tutkimuksen pohjalta ei kuitenkaan löydy selkeää konsensusta siitä, miten tuotteistaminen kannattaisi tehdä, joten tämä osa-alue on jaettu viiteen eri osa-alueeseen.

2.8.1 Palvelun laatu

Useat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet palvelun laadun olevan liiketoiminnan tärkeimpien tavoitteiden, kuten asiakkaiden säilyttämisen, tuottavuuden ja kannattavuuden, yrityskuvan sekä viraali-ilmiöiden saavuttamisen kannalta

merkittävä tekijä (esim. Ladhari 2009 ja Kang & Jeffrey 2004). Freemium-liiketoimintamallista tehdyissä tutkimuksissa Premiumin maksuhalukkuudesta on kuitenkin hyvin vaihtelevia tutkimustuloksia. Hamari ym. (2017) tutkivat, miten laatu edistää Premium -versioon siirtymistä ja havaitsivat, että palvelun laadun parantamisella on yllättävän pieni vaikutus käyttäjien maksuhalukkuuden nostamiseen. Wagnerin ym. (2014) mukaan käyttäjä arvioi Premium -versioon siirtymisen tarpeellisuutta kognitiivisten, tiedostettujen kokemusten ja havaintojen kautta, ei niinkään ilmaisversion herättämien tunteiden. Tutkiessaan 132 MaaS-käyttäjää, määrittääkseen heidän Premium -version maksuhalukkuutensa, Dörr ym. (2010) havaitsivat, että äänenlaatu ja tehtävän sopimuksen kesto aika vaikuttivat merkittävästi käyttäjien halukkuuteen maksaa lisäominaisuuksista. Perinteisesti on ajateltu, että digitaalisessa liiketoiminnassa asiakkaalle luodaan arvoa parantamalla jatkuvasti käyttäjäkokemusta, mistä seuraa se, että asiakkaat ovat motivoituneita ja sitoutuneita palvelun uudelleen kuluttamiselle (Amit & Zott 2001).

Asiakkaat arvostavat tuottajan uskottavuutta ja luotettavuutta, ja tämä valinta tehdään jo ilmaisversion hankinnan yhteydessä. Toisaalta ilmaisversion laadukkuudella pyritään varmistamaan tuotteen läpipääsy markkinoilla, joten Premium -version laadun parantamisella ei välttämättä enää saavuteta vastaavaa merkitystä asiakkaan silmissä. Erityisesti mobiilipelien free-to-play kontekstissa, Premium -tarjonta keskittyy lähinnä pelin etenemiseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen, pelaajan suorituskykyyn tai esteettisiin ja visuaalisiin näkökohtiin. (Hamari ym. 2017.)

Useat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että käyttäjät saattavat varautua negatiiviseen palvelukokemukseen jo ennen ilmaisversion tai koekäytön kokeilua freemium yritysten kaupallistamisstrategioiden vuoksi. Esimerkiksi mainokset, heikennetty palvelun laatu, henkilötietojen siirtyminen, tai epäreiluuden tunne verrattuna maksaviin käyttäjiin ovat asioita, jotka ilmaisversion käyttäjät saattavat hyväksyä välttyäkseen maksamiselta. (Alha ym. 2014; Hamari 2015 ja Paavilainen ym. 2013.)

2.8.2 Tuotearvostelut

Käyttäjien tekemien tuotearvosteluiden ja tehtyjen arvosteluiden määrän vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen on tutkittu laajasti eri freemium-markkinoissa, kuten elokuva (Jiang & Sarkar 2009), e-kirja (Brynjolfsson 2003), verkkokauppa (Johnstone & Dodd 2000) ja videopelien (Bawa & Shoemaker (2004) kontekstissa. Näiden tutkimusten tulokset tukevat yleisellä tasolla näkemystä, jonka mukaan käyttäjien arvosteluista on tullut merkittävin referenssi asiakkaille, ja että käyttäjien luomalla informaatiolla on merkittävä rooli ostopäätöksen tekemisessä (Ma ym. 2014). Vaikka käyttäjäarvostelut vaikuttavatkin ostopäätöksiin, ne vaihtelevat erilaisten tekijöiden, kuten tuotetyyppien, tuotteen näkyvyyden, arvosteluiden laadun ja määrän, arvostelijoiden maineen sekä arvostelujen tuoreuden mukaan (Liu, Au, & Choi, 2014).

Arvostelut vaikuttavat huomattavasti enemmän hedonisten, eli mielihyvää tuovien tuotteiden ja palveluiden kohdalla, sillä ne voidaan arvostella käyttökokemuksen jälkeen (Kalish 1985; Kim 2007; Kellogg 2011). Käytännön tarpeeseen ostettujen utilitarististen tuotteiden kohdalla huomio on enemmän tuotteen toiminnollisuuksissa kuin yksilöllisissä mieltymyksissä, joten muiden käyttäjien arvosteluilla on pienempi vaikutus. (Kempf 1999; Huang ym. 2013; Kellogg 2011). Ilmaisversio vähentää arvosteluiden vaikutusta, sillä kuluttajilla on mahdollisuus kokea applikaatio itse ennen ostoa (Liu, Au, & Choi, 2014). Myös tuotteen suosio voi laskea arvostelun vaikutusta, sillä suuri käyttäjämäärä on jo itsessään vahva referenssi (Bawa & Shoemaker 2004). Mielenkiintoinen havainto on myös se, että tuotteet joilla on enemmän arvosteluja, käyvät paremmin kaupaksi (Jiang & Sarkar 2009).

Arvosteluiden voidaan nähdä olevan kuluttajien ensisijainen tietolähde, kun he haluavat tietoa epävarmuuden vähentämiseksi. (Liu, Au, & Choi, 2014). Arvosteluiden vaikutus on suurempi, jos arvostelut on laadittu arvostettujen käyttäjien toimesta, vaikkakin tämä vaikutus laskeekin ajan myötä (Lee & Tan 2007). Kuluttajat näyttävän luottavan enemmän laadukkaasti ja huolella tehtyihin arvosteluihin (Liu, Au & Choi 2014). Negatiivisella käyttäjäarvostelulla on nähty olevan suurempi vaikutus kuluttajien ostopäätösprosessiin kuluttajille tyypillisten

riskiä karttavan ostokäyttäytymisen vuoksi (Johnstone & Dodd 2000). Myös muut negatiiviset viraali-ilmiöt vähentävät voimakkaammin halukkuutta ostaa, kuin positiiviset kasvattavat ostohalukkuutta (Lee & Tan 2013).

2.5.3 Näkyvyyden vaikutus

Johnstonen ja Doddin (2000) mukaan kilpailullisessa toimintaympäristössä yritysten haasteena on tuotteiden kasvava määrä, joka vaikeuttaa oman tuotteen tietoisuuden kasvattamista. Tuotteen näkyvyys, joka mobiiliympäristössä voidaan mitata applikaatorankingilla, on siksi merkittävä tekijä laajan tietoisuuden luomisessa. Tämän havainnon voidaan nähdä olevan erittäin relevantti, kun huomioidaan, että suuri osa puhelimen käyttäjistä hankkivat käyttämänsä applikaatiot selaamalla rankinglistoja, jotka julkaistaan mobiiliverkkokaupoissa (Admob 2010). Brynjolfsson (2003) havaitsi, että korkealle rankatut palvelut luovat enemmän mielenkiintoa potentiaalisissa käyttäjissä, sillä ne refleктоivat myös muiden käyttäjien kiinnostusta. Vertaisvaikutus näyttää olevan ensisijaisia ostopäätöksen ajureita. On yllättävää, että applikaation suurella näkyvyydellä, joka ansaitaan korkean luokituksen kautta, ei ole merkittävää vaikutusta Premiumista maksamiseen.

2.5.4 Kokeilu

Uuden tuotteen arvioinnin ja kokeilun vaiheissa, tuotteen laadulla on suuri merkitys ennen lopullisen ostopäätöksen tekemistä Cheng & Tang (2010). Korkealaatuinen ilmaisversio on hyvä tapa tehostaa maksullisen version myyntiä (Liu, Au, & Choi, 2014). Ohjelmistomarkkinassa kuluttajat arvioivat tuotetta ensisijaisesti ilmaisversion kokeilun perusteella Cheng & Tang (2010). Ilmaiskokeilulla näyttää olevan hyvin ratkaiseva merkitys markkinassa, jossa on monia toimijoita tarjoten samankaltaisia tuotteita (Liu, Au, & Choi 2014). Tällaisessa markkinassa perinteisten kilpailutekijöiden, kuten hinnan, laadun ja markkinoinnin lisäksi, freemium strategialla on nähty saavutettavan merkittävää kilpailuetua (Liu, Au, & Choi 2014). Liiketoiminnan vakiintuessa kyseisen palvelun kohdalla, sen tunnettuus kasvaa ja kokeilemisen riski sekä ilmaisuuden merkitys pienenevät (Jiang 2010).

Wagnerin (2014) mukaan freemium-palvelua tarjoavan yrityksen kannattaisi harkita ilmaisen palvelun toiminnallisuusrajoituksia keinona saada käyttäjiä siirtymään Premium -palvelun asiakkaisiksi. Asiakkaat pitävät ilmaista riskittömänä, ja samalla käyttäjäkunnan kasvu yritykselle lisää palvelun suosiota ja levikkiä (Jiang 2010). Välttääkseen vapaamatkustamisen riskiä, toimittajat voisivat tarjota esimerkiksi aikarajoitettuja koekäyttökäytöksiä, jotka ovat tulleet tutuksi esimerkiksi ohjelmistoalalta (Wagner ym. 2014). Monopoliasemassa olevan yhteisöllisyyteen nojaavan freemium-palvelun kannattaa tarjota ilmaisia kokeilujaksoja kaikilla ominaisuuksilla kahden eri version segmentoinnin sijasta (Cheng & Tang 2010).

2.9 Kustomointi, versiointi, ristiin myynti, arvopohjainen hinnoittelu

Ohjelmistopalveluja tarjoavan yrityksen avaintoimintoja ovat sovelluksen kehittäminen, johtaminen ja palveluiden versiointi. Versiointi tarkoittaa palvelun mukauttamista erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen näkökulmasta versioinnin etuja ovat erottautuminen ja erilaisia palveluita tarjoamalla saavutettava mahdollisuus suojautua hinnoittelun epäonnistumiselta. Camponovon ja Pigneurin (2003)

Freemium-liiketoimintamallin kannalta on tärkeää, että versioinnissa huomioidaan ilmais- ja Premium -version selkeä erottautuminen toisistaan. On tärkeää löytää tuotekategoriat, joilla kannibalisoitumista voitaisiin välttää. (Shapiro & Varian 1998, Arora 2014.)

Kustomointi on tärkeä osa arvolupausta (Dubosson-Torbay ym. 2002). Kustomoinnilla tarkoitetaan personalisoitua, yksilön tarpeet huomioon ottavaa palvelua, tuotetta tai informaatiota, jolla edistetään sähköisessä liiketoiminnassa esimerkiksi asiakassuhteen säilymistä (Amit & Zott 2001). Käytännössä palveluntarjoajat käyttävät hyödykseen asiakasdataa. Asiakasdataa kerätään muun muassa käyttäjien tekemistä klikkauksista ja viimeisimmistä ostoksista. Asiakasdataa hyödynnetään esimerkiksi houkuttelevan julkisivun räätälöimisessä ja asiakkaalle relevanttien mainosten kohdentamisessa. Myös omien tuotteiden ja palveluiden

ristiin myynnissä hyödynnetään asiakasdataa. Ristiin myynnillä tarkoitetaan yhteensopivien tai esimerkiksi samankaltaisten lisätuotteiden kauppaamista olemassa oleville asiakkaille, jolloin kokonaisymyynti luonnollisesti kasvaa. (Amit & Zott 2001.)

Perinteisesti on ajateltu, että asiakkaan maksuhalukkuuden määrittäminen on vaikeaa, sillä asiakkaat eivät mielellään paljasta, minkä verran he ovat valmiita maksamaan (Shapiro & Varian 1998). Arvopohjainen hinnoittelumalli perustuu asiakkaan kokemaan arvoon (Hinterhuber 2008). Hinta ei tällöin määräydy kilpailun tai kustannusten perusteella, vaan asiakas arvioi hyötyjen lisäksi hintaa ja valitsee niistä palveluista sen, joka maksimoi koetun arvon (Hinterhuber & Bertini 2011). Sekä optimaalinen hinta että optimaalinen tuotto olisi mahdollista haarukoida arvopohjaisen hinnoittelun avulla (Cannon & Morgan 1990). Useat informaatioteknologia-alalla toimivat yritykset ja akateemisen puolen tutkijat ovat nähneet mallin hyödyt kannatettavaksi (Hinterhuber 2008)

2.10 Freemium-mallit

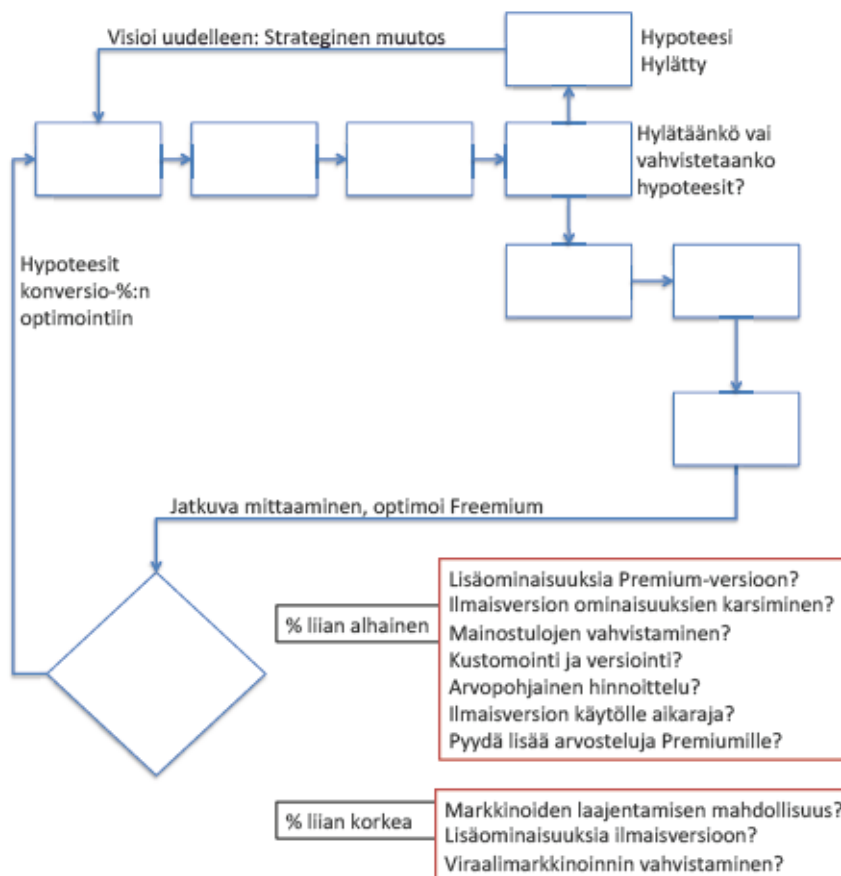
Koska Freemium-liiketoimintamalli poikkeavat merkittävästi eri yrityksillä ja eri markkinoissa, on liiketoimintamallin eri sovellusten keskeisimmät havainnot tärkeää tuoda esille yhdessä taulukossa (Taulukko 1.). Tämä helpottaa aiheen ymmärtämistä B2B-ohjelmistomarkkinassa toimivan Startup -yrityksen tapauksessa.

Taulukko 1. Palveluluokat, liiketoimintamallit ja ansaintalogiikat (Lyons ym. 2009).

Palveluluokka	Liiketoimintamalli	Ansaintalogiikka: esimerkkejä
Prosessointi- ja tietokantapalveluiden tarjonta, tarjotaan perinteisinä palveluina.	Perinteinen, Käyttäjä maksaa ja tuottaja antaa palvelun käyttöön.	<i>Maksullinen käyttöoikeus:</i> SaaS-palvelun eri muodot. <i>Palvelumaksu:</i> Salesforce.com, Concur Technologies, Digital Insight, Digital River,
Sisältöpohjainen palvelutarjonta, jonka tarjoajana on joko perinteinen media (uutistoimistot ja mediatilat) tai uusmedia (internetistä koottua tai verkkoyhteisöjen luomaa sisältöä, sosiaalinen media)	Mainontamalli: Mainostaja maksaa sisällön tuottajalle, tuottaja sijoittaa mainoksen mediasisällön yhteyteen; loppukäyttäjälle palvelun ilmaiseksi.	<i>Palvelumaksu:</i> Google, Yahoo, Sanomalehdet, kuten the New York Times
	Tilausmalli: Käyttäjä maksaa palvelun tuottajalle, tuottaja antaa palvelun käyttäjälle.	<i>Kirjautumismaksu:</i> Sanomalehdet ja kaapelitelevisio, SaaS <i>Kiinteät maksut:</i> World of Warcraft
	Ilmoitusmalli: Kolmas osapuoli maksaa tiedontuottajalle. Tiedon tuottaja yhdistää listan palveluntarjoajista, joista käyttäjä voi valita. Kolmas osapuoli tuottaa palvelun käyttäjälle.	<i>Palvelumaksu:</i> Doubleclick, Cnet. (ainoa ero perinteiseen mediaan on sisällön luonne).
	Yhteisömalli: Tuottaja tarjoaa palvelun käyttäjälle, käyttäjä luo sisältöä, joka houkuttelee muita käyttäjiä; Mainostaja maksaa palvelun tuottajalle; käyttäjä maksaa palveluntarjoajalle.	<i>Ilmainen:</i> Wikipedia, Youtube, <i>Kirjautumismaksu:</i> LinkedIn, Cyworld, World of Warcraft <i>Palvelumaksu:</i> Facebook, World of Warcraft.
Liiketoimintapalveluiden tarjonta fyysisille tuotteille, ohjelmistopaketeille tai mediatuotteille.	Kauppias: Käyttäjä maksaa toimittajalle, toimittaja toimittaa tuotteen tai antaa pääsyn palvelun käyttöön; toimittaja voi luoda tai hankkia sekä palveluja että tuotteita kolmansilta osapuolilta maksua vastaan.	<i>Palvelumaksu:</i> Verkkokaupat, kuten Apple iTunes, verkkokauppa.com
	Valmistaja (suora): Käyttäjä maksaa toimittajalle, toimittaja toimittaa tuotteen tai palvelun.	<i>Palvelumaksu:</i> Ikea, SaaS.
Partnereille suunnatut kumppanuus- ja välitystoimintapalvelut, jotka auttavat liikekumppaneita tekemään omat liiketoimet tai vaihtokaupat.	Välitys: Käyttäjä maksaa välittäjälle, joka helpottaa käyttäjien ja palveluntarjoajien kohtaamista (voi edellyttää palveluiden vaihtoa).	<i>Ilmainen:</i> FriendFeed. <i>Palvelumaksu:</i> eBay (huutokaupat). Usein provisiopohjainen.
Yhteistyökumppani: Käyttäjä klikkaa palvelun kautta kolmannen osapuolen sivuille; Kolmas osapuoli maksaa tuottajalle; käyttäjä maksaa tuottajalle.	<i>Kirjautumismaksu:</i> Google-kumppanuusverkosto <i>Palvelumaksu (klikkimaksu):</i> Amazon-kumppanuusohjelma	

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osiossa esitellään tämän tutkielman teoreettinen viitekehys (kuvio 3). Lean Startup -osiossa esiteltyyn Edisonin (2015) malliin on lisätty freemium-liiketoimintamallin teoriasta nousseet keskeisimmät havainnot. Freemiumissa on keskeistä hyödyntää WOM:a monipuolisesti ja tehokkaasti. Käyttäjien jakaessa tietoa palveluista, yritys pääsee nauttimaan kustannustehokkaasta markkinoinnista. Vastaavasti negatiivista WOM:a tulisi käyttää tuotekehitysdatana. Lean -menetelmille keskeistä on asioiden mittaaminen ja tulosten pohjalta päätösten tekeminen. Sovellettaessa menetelmiä freemium-liiketoimintamalliin, keskeiseksi nousee konversioprosentin mittaaminen. Riippuen mittaustuloksesta, yrityksellä voi olla laaja kirjo ratkaisuvaihtoehtoja käytettävissään. Niistä yleisimpiä on kirjattu prosentin ollessa liian alhainen tai liian korkea.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys kirjallisuuskatsauksen perusteella.

5 KVALITATIIVINEN TUTKIMUSTOTE

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyä metodologiaa. Ensiksi esitellään valittu tutkimusmenetelmä. Seuraavaksi selitetään, millä tavalla empiirinen tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää Lean Startup -menetelmien soveltuvuutta freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen työkaluksi B2B-ohjelmistomarkkinassa. Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkittavasta aiheesta halutaan saada mahdollisimman monipuolinen ja silti syvälinen kuva. Koskisen ym. (2005:16) mukaan kvalitatiivisen tutkimusotteen pääasiallisena tarkoituksena onkin lisätä ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä. Haluttaessa selvittää Lean Startup -menetelmien soveltuvuutta freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen työkaluksi B2B-ohjelmistomarkkinassa, on hyvä pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen alla olevaa kohdetta syvälinisesti, laadullisen haastattelun avulla.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut. Näin toimien saadaan monipuolinen ja kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 1982: 47-48). Jotta haastateltavilta saataisiin runsaasti ajatuksia ja kokemuksia, on teemahaastattelun käyttäminen erittäin tehokas menetelmä (Koskinen ym. 2005: 107-108). Haastattelussa syvennytään ennalta määritettyihin teemoihin, joista keskustelua käydään. Tutkittavaan ilmiöön ei ole tarkoitus etsiä yleistyksiä, vaan haastateltavien todelliset ajatukset ja kokemukset pyritään löytämään syvälinen haastattelun kautta. (Hirsjärvi & Hurme 1982: 12.) Teemahaastatteluiden vahvuutena nähdään olevan se, että haastateltavilta saadaan laajoja ja avoimia vastauksia tarkasteltavana olevasta aiheesta, jolloin materiaalin voidaan nähdä edustavan vastaajien puhetta itsessään (Eskola 2003: 87).

Laadullisen aineiston analyysin kautta aineistoa selkeytetään ja pyritään tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola 2003: 137). Näin ollen, tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä luomalla myöskin uutta teoriaa. Aineiston analyysi ei siis perustu ainoastaan haastatteluiden havainnointiin, vaan pohjautuu myös aiemmin esitettyihin teorioihin aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2002: 99). Aineiston analysoinnissa tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että haastatteluissa ilmi tulleita tuloksia verrataan aikaisempiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin. Tällä tavalla toimien aineistosta tehdyille löydöksille haetaan tulkintoja tukemaan vahvistuksia teoriasta.

Tämän tutkimuksen tutkimusote on toiminta-analyyttinen, eli tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja tulkita Lean Startup -menetelmien soveltuvuutta freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen työkaluksi B2B-ohjelmistomarkkinassa. Toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle on tunnusomaista tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus, tiedon subjektiivisuus ja käsitteiden tulkinnallisuus. (Neilimo & Näsi 1980: 35.) Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseksi on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisenä on havaintojen pelkistäminen ja jälkimmäisenä arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisen vaiheessa aineistoa tarkastellaan tietystä näkökulmasta (Alasuutari 2011: 38-44.) Tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan yritysten näkökulmasta, ja esimerkiksi kuluttajakäyttäytyminen jätetään huomioimatta. Vastauksissa huomio kiinnittyy ensisijaisesti siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tämän pohjalta laadittujen kysymysten kannalta olennaista. Havaintojen pelkistämiseksi pyritään etsimään havaintojen yhteinen piirre, nimittäjä tai sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Tuloksia tulkitaan aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin sekä niistä saatuihin tutkimustuloksiin. (Alasuutari 2011: 38-44.) Lopulta tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta esiin nousseet löydökset yhdistetään teorian kanssa.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joita pidetään laadullisen tutkimuksen aineistonkeräysmetodinä. Tämä tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Tutkija laati etukäteen haastateltavalle esitettävät kysymykset. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelujen teemat on mietitty etukäteen, mutta kysymysten muodoilla ja niiden esitysjärjestyksellä ei ole olennaista merkitystä (Hirsjärvi & Hurme 1982: 36). Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset eikä valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja ole, vaan haastateltavalla on täysi vapaus vastata omin sanoin (Eskola ja Suoranta 2003: 86). Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset esitettiin haastateltaville pääteemoittain, aloittaen yrityksen omaan toimialaan liittyvistä kysymyksistä, ja siirtymällä sen jälkeen tuotekehitystä ja freemium-liiketoimintamallia koskevia tarkempia kysymyksiä kohti.

Tutkimus toteutettiin yrityksen näkökulmasta, ja haastatteluun valittiin mukaan kaksi yritystä. Valintakriteereinä oli, että haastateltavat ovat merkittävässä asemassa B2B-ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavassa Startup -yrityksessä, jolta löytyy freemium-liiketoimintamallin elementtejä ja liiketoiminnan skaalautuminen on joko juuri alkanut tai alkamassa lähitulevaisuudessa. Mikäli yritys ei olisi hakemassa kansainvälistymistä, se ei olisi soveltunut tähän tutkimukseen, sillä Startup -yritykselle on tyypillistä hakea nopeaa kasvua (Blank 2013). Haastateltavat yritykset olivat myös lupaavimmat suomalaiset Startup -yritykset listauksissa korkealla. Tällä tavalla varmistettiin, että haastateltavien yritysten ammattitaito olisi mahdollisimman korkeatasoista myös muiden tutkielman tekijän mielestä. Haastatteluiden ja haastateltavien tiedot esitetään tiivistettynä seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2. Teemahaastattelujen tiedot

Haastateltava	Yritys	Titteli	Haastattelun pvm.	Kesto
Pertti	Tietokantayritys	Hallituksen puheenjohtaja,	11.4.2018	31 min.
Heikki	Rekrytointiyritys	Toimitusjohtaja,	6.4.2018	51 min.

Haastattelun runko rakennettiin teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina haastateltavien kiireiden vuoksi. Haastatteluiden aikana esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä, jotta haastattelussa käytetyistä käsitteistä ei syntyisi väärinymmärryksiä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltavat suhtautuivat haastatteluun erittäin positiivisesti ja kokivat itselleen tutusta aiheesta puhumisen kohtuullisen mielekkääksi.

5.3 Kuvaus haastateltavista yrityksistä

5.3.1 Tietokantayritys

Pertti on yksi Tietokantayrityksen perustajista ja vastaa tällä hetkellä asiakkuuksista ja markkinoinnista. Yrityksessä he rakentavat maailman rikkainta ja fiksuinta yritystietokantaa. Heillä on pohjalla 150 miljoonaa yritystä, joista he keräävät mahdollisimman paljon dataa ja muuttavat datan sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollista analysoida ja sen avulla ymmärtää näistä yrityksistä lisää. Tällä hetkellä Tietokantayrityksen päätuote on prospektointityökalu, jota käyttämällä heidän

asiakasyritys pystyy tehokkaasti etsimään itselleen prospekteja ja uusia myyntimahdollisuuksia. Tietokantayritys on perustettu vuonna 2013 ja on saavuttanut noin kahden miljoonan euron liikevaihdon tason. Tällä hetkellä he rakentavat liidigenerointi -työkalua ja automatisoitua demoa, joiden avulla he tavoittelevat sadan miljoonan euron liikevaihdon tasoa. Uusien tuotteiden avulla skaalaaminen on mahdollista tehdä pienemmillä asiakashankinta- ja ylläpitokustannuksilla. Tietokantayrityksen liiketoimintamalli on elänyt koko prosessin ajan, ja se tulee todennäköisesti muuttumaan myös generointi -työkalun ja automatisoidun demon myötä.

5.3.2 Rekryointiyritys

Heikki on toinen rekryointiyrityksen perustajista ja toimii yrityksen toimitusjohtajana. Rekryointiyritys on vuonna 2014 perustettu rekryointiprosessin kehittämiseen keskittynyt yritys. Tuote on tekoälyä ja neuroverkkoteknologiaa hyödyntävä ratkaisu, jonka avulla työhakijat saavat henkilökohtaisia viestejä rekryointiprosessin etenemisestä. Käytännössä yrityksen missiona on tuoda inhimillisyys takaisin rekryointiin. Näin työnhakija on koko ajan tietoinen, miten rekryointiprosessi etenee juuri hänen kohdallaan. Mikäli hakija ei tule valituksi, hän saa palautteen, jossa kerrotaan mitä asioita yritys piti hänen kohdallaan positiivisina asioina, mitä osa-alueita tulisi kehittää. Rekryoiija tekee arvioinnin, mutta tekoäly hoitaa varsinaisen kirjoitustyön. Rekryointiyrityksen liiketoimintamallissa palvelu on työnhakijoille ilmainen, ja varsinainen liiketoiminnan tulos tehdään erilaisilla asiakasyrityksen laskutustavoilla, joista kuukausimaksuun perustuva hinnoittelu on tyypillisin. Yritys on saanut tuotteensa siihen kuntoon, että he tavoittelevat joulukuussa 2016 valmistuneen pääomakerroksen myötä liiketoiminnan skaalausta seuraavalle tasolle.

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa analysoidaan tämän tutkielman empiirinen aineisto. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Startup -yritykset hyödyntävät Lean -menetelmiä freemium liiketoimintamallin tehostamisen keinona sekä selvittää, mitä keinoja yritykset käyttävät freemium liiketoimintamallin mittaamiseen. Empiirisestä aineistosta ilmenee, miltä osin empiiriset tulokset vastaavat teoreettista viitekehystä. Lopuksi empirian ja teorian tulokset vedetään yhteen, ja muodostetaan päivitetty viitekehys.

6.1 Empiirisen aineiston analyysi

Empiirinen aineisto on jaettu viiteen alalukuun, jotka on nimetty viitekehityksen elementtejä mukailleen. Tekstistä on kursivoitu keskeisiä käsitteitä ja elementtejä lukemisen helpottamiseksi. Haastatteluiden lainauksista on poistettu täytesanoja luettavuuden selkeyttämiseksi.

6.1.1 Tuote- ja palvelukehitysprosessi

Ohjelmistoliiketoiminnassa markkina elää, tekniikka kehittyy ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Pysyäkseen kilpajuoksussa mukana, yrityksen tulisi jatkuvasti kehittää palvelua asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Jotta asiakkaiden tarpeista olisi saatavilla selkeää tietoa, tulisi asiakastietoa kerätä aktiivisesti tuotekehityksen tueksi. Tässä tutkimuksessa haastateltavat yritykset näyttävät tiedostavan tämän haasteen, ja keräävät tietoa useilla eritavoilla.

”Meidän tuotehan elää koko aika, et se on ehkä sellaista niinku, kokoajan tulee pieniä päivityksiä.” (Tietokantayritys)

”Eli tärkeimmät on asiakaspalaute, megatrendit ja kaikkein tärkeimpänä se, että sulla on firma, jolla on joku olemassaolon syy.” (Rekrytointiyritys)

”Me kerätään aika laajasti, ni käytännössä totta kai, millaisia yrityksiä meille nyt tulee, millaisessa roolissa olevat ihmiset käyttää meidän softaa ja palvelua. Miten ne käyttää sitä softaa, mennään ihan sit klikki tasolle, et miten ne klikkailee siellä.” (Tietokantayritys)

”Meillä on tietysti niinku asiakastyytyväisyyskyselyt. Kysytään paljon tottakai, nähdään paljon, tavataan asiakkaita et sitten niinku kysytään suullista palautetta, et aika monella eri spektrillä.” (Rekrytointiyritys)

Teorian mukaan Lean -menetelmät korostavat kokeilua yksityiskohtaisen suunnittelun sijaan, asiakaspalautetta intuition sijaan, ja iteratiivista suunnittelua perinteisen etukäteen tehtävän suureen suunnitelmaan nojaavan tuotekehityksen sijaan. Organisaatio voi poistaa tavanomaisen hukkaan menevän ajan ja rahan, joka käytetään uusien palveluiden luomiseen. Kuten aikaisemmin todettiin, prosessi alkaa, kun uusi idea esitetään asiakkaille palautetta varten. Organisaatio ottaa tämän palautteen ja rakentaa minimituotteen (MVP).

Osittain teoriasta poiketen, tai pikemminkin sitä hieman tarkentaen, haastateltavat yritykset kokivat tärkeäksi selkeyttää jakaumaa tuotteen kehittämisen, teknisen toimivuuden parantamisen ja isompien kehitysaskelien suhteen. Käytännössä tämä näyttäisi johtavan useamman rinnakkaisen kehitysprosessin ylläpitämiseen. Lisäksi asiakaskohtainen räätälöinti nousee esiin erityisesti silloin, kun kyseessä on merkittävän kokoinen asiakas.

”No joo, siin on ehkä kaksi pointtia. Onko se sitten teknologian kehitystä vai sitten tuotekehitystä. Tota, tuotteesta kyllä, mitä isommaksi se asiakkuus tavallaan kasvaa, niin sitä enemmän sitä räätälöidään, että voidaan tehdä jopa asiakkaan toiveidenkin mukaan.” (Tietokantayritys)

”Mut sit tullaan sellaiseen pienemmän lisenssin niinku skaalautuvuuteen, niin siinä sit haetaan sit sellaisia trendejä mitä asiakkaat halua ja sit räätälöidään sen mukaan.” (Tietokantayritys)

”Et siis tottakai sulla on niinku se, että sä näät, et sulla on joku tällainen, puhun tästä matching algoritmistä, ni sehän on iso juttu, joka on suunniteltu, eikä se vahingossa tapahdu. Ja ja, sitte sulla on olemassa oleva tuote, jota sää parannat inkrementaalisia, asiakastarpeiden mukaan. Ja sit sulla on välillä sitä refactorointia jolla sä, sitä teknistä velkaa miksi sitä kutsutaan, ni sitä niinku ylläpidät, et et se ei kasva liian suureksi. Eli se on tällaista et sulla on niinku useampi prosessi rinnakkain ja ne kaikki kehittyvät ja silloin sää pystyt niinku tehokkaasti asioita edistämään.” (Rekrytointiyritys)

”Ja sitten mikä on niinku tosi tärkeää, ni meillä on niinku tällaisia automaattisia testausjärjestelmiä, eli rakennettu se että et eihän se koskaan niinku täysin sataprosenttia oo, mutta hyvin pitkälle koko koodi on automaattistestattavissa, et joka aamu aina kun jotain kehitetään, ni edellisenä yönä se ruksuttaa ja kertoo että onko jotain mennyt rikki.” (Rekrytointiyritys)

”Meillä on niinku kaksi rinnakkain kulkevaa streamia, joista toinen on niinku se, mitä mä tarkoitan sitä teknologiaa, millä keinoilla me kerätään sitä dataa, ja tällaista koneoppivaa datankeruuta menetelmiä. Ja siinä puhutaan niin isoista data massoista, ne on vähän pidempiä projekteja ja ne ei ehkä näy asiakkaalle heti. Ja siinä ei ehkä sellainen asiakkaan tavallaan toive tai mielipide, niillä ei hirveästi voi olla vaikutusta koska on se iso visio, jota haluaa saavuttaa.” (Tietokantayritys)

”Mut sit mitä tulee sellaiseen niinku tuotteeseen, eli millaiselta meidän prospektointityökalu näyttää, eli miten jotku asiat toimii ja miten sitä dataa näytetään, ja miten sitä voi hyödyntää. Siinä sit asiakkaat on isossa roolissa.” (Tietokantayritys)

Asiakkailta saatavaa dataa pidetään tärkeänä pohjana tuotekehityspäätösten tekemiseen. Suuremman vision mukaiset investointipäätökset tehdään siitä huolimatta yritysjohdossa muiden hypoteesien pohjalta, sillä asiakkailla ei

välttämättä ole käsitystä millaisia toiminnollisuuksia ohjelmistoon olisi mahdollista saada. Tällaiset suuremmat investoinnit vaativat suurempaa riskinottoa olemassa olevan tuotteen tapauksessa. Silti niiden hypoteeseja on ollut mahdollista testata edellisen version parametreja mittaamalla.

”Yksi on se että me seurataan rekrytoinnin ja markkinoinnin megatrendit. Mutta pääasia on se, et me kuunnellaan meidän asiakkaita. Mitä meidän asiakkaan tarpeet on, miten ne ratkaistaan. Ja vahvalla dialogilla asiakkaiden kanssa. Ja siitä oikeastaan tulee se et mitä me halutaan tehdä seuraavaksi.”
(Rekrytointiyritys)

”On jotain isoi syklejä tietenkin, mut sit on tällaista aika pientä, joka päivä tulee päivityksiä siihen softaan. Iteratiivinen sykli” (Tietokantayritys)

”Se sellainen niinku, data ohjaa suuntaa ja sit niinku bisnesvainu tekee päätöksen sen datan pohjalta. Ehkä niinku tän tyyppinen.” (Tietokantayritys)

Myös teoria korostaa hypoteesien testaamista asiakkailla. MVP: n avulla organisaatiot voivat testata kohdeasiakkailta hypoteesia pyytämällä heitä käyttämään palvelua. Tämän jälkeen organisaatio arvioi saadun palautteen perusteella, kuinka hyvin tuote soveltuu markkinoille ja kuinka hyvin se toimii.

6.1.2 WOM

Erityisesti pienet ja uudet yritykset voivat hyötyä viraalimarkkinoinnista. Uusien ja pienten yritysten tapauksessa viestinnän merkitys on suuri, sillä potentiaaliset asiakkaat eivät vielä tunne yrityksen tuotteita tai palveluita. Merkityksellistä on saada asiakkaat löytämään yrityksen palvelut mahdollisimman helposti ja luotettavista lähteistä. Tällöin yrityksen energia ei mene niin sanottuun kylmäkontaktointiin, vaan on mahdollista pystyä kasvamaan pienemmillä asiakashankintakustannuksilla.

”Ensinnäkin markkinointi on mun mielestä uutta myyntiä. Eli mitä se tarkoittaa on se, että kaikki asiat pitää tehdä mahdollisimman paljon niin että me ei löydetä asiakkaita vaan asiakkaat löytää meidät. Silloin uusasiakashankinta on

kaikkia niitä tehtäviä, jotka edesauttaa sitä et ihmiset löytäis meidät. Se on Somepreesenssiä, se on aamiaisseminaareja, se on webinaareja, mut se on sellaisia että ihmiset sais meidän kans interaktion silloin kuin ne haluaa, eikä silloin kun me pakotetaan heidät juttelemaan meidän kans.” (Rekrytointiyritys)

”Ja nyt puskaradio ryhmät kertoo meistä tällaiset erilaiset niinku HR-ryhmät. Ja ne taas sitten juttelee keskenään ja suosittelee et sieltä saa parhaan supportin.” (Rekrytointiyritys)

Yritys voi myös asemoida itsensä luotetuksi toimijaksi, johon ollaan yhteydessä silloin kun aiheeseen liittyvää ongelmaa ilmenee.

”Kyllä me niistä saadaan kiinni. Et tottakai osallistumaan keskusteluun, et sehän on yks niinku myyjän niinku tärke juttu. Et sä brändäät itsesi tällaiseksi luotetuksi toimijaksi. Ja siis että sä myös henkilönä oot sellainen et suhun halutaan ottaa yhteyttä ku mulla on jotain rekrytointiin liittyvää ongelmaa. Et siin mielessä sillä on kyllä ihan oma paikkansa myös.” (Rekrytointiyritys)

Teorian mukaan onnistuneella viraalimarkkinoinnilla on useita positiivisia vaikutuksia, sillä se laskee yrityksen asiakastuen kustannuksia, tehostaa markkinointia ja mainoskampanjoiden onnistumisen edellytyksiä, mahdollistaa uusien tuoteideoiden syntyä ja vähitellen kasvattaa myös liikevaihtoa.

Toisaalta negatiivista viraalimarkkinointia voi hyödyntää tuote- ja palvelukehityksen ponnistuslautana, sillä se auttaa havaitsemaan asiakkaan näkökulmasta oleelliset puutteet ja kehitysalueet liiketoiminnan niillä osa-alueilla, joissa asiakkaat näkevät tarpeen kehitystyölle. Sähköisessä liiketoimintaympäristössä verkostojen vaikutus nähdään syntyvän tilanteissa, jossa kasvava asiakaskunta luo lisäarvoa palvelulle. Kun uusia käyttäjiä liittyy mukaan yhteisöön, palvelusta tulee houkuttelevampi muiden potentiaalisten jäsenien keskuudessa. Ilmaisversion houkuttelemat varhaiset käyttäjät ovat erityisen arvokkaita, sillä he houkuttelevat mukaan lisää käyttäjiä.

6.1.3 Skaalautuvuus

Erilaisilla yrityksillä on erilaisia tapoja skaalata liiketoimintaa uusille markkinoille. On tiettyjä toimialoja, joissa esimerkiksi lainsäädäntö voi vaikeuttaa nopeaa etenemistä. Jokaisen yrityksen tulisikin kyetä arvioimaan omat erityispiirteensä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

”Tota me ollaan sit rinnalla kehittämässä, Jotta pystyttäis skaalaan tää niinku seuraavalle tasolle, puhutaan niinku sadan miljoonen liikevaihdosta. Sit tarvitaan automatisoitua demoa, liidigenerointi bannelia, jossa pystytään datan ja analyysin avulla, niinku päätteleen et minkä tyyppinen markkina ja kondentti generoi, (-) demo requisteja, ja (-) konversioita ja sillai siinä on se hyvä et on tavallaan globaalisti skaalautuva, et se ei oo (-) ihmisistä riippuvaa (-) toimintaa et se on vaan sit niinku enemmän niinku et laittaa hanaa vähän kovemmalle ni sit tulee enemmän demoja (-) et se yks mitä tuossa rinnalla tehdään.” (Tietokantayritys)

Teorian mukaan voidaan yleisellä tasolla ajatella informaatiohyödykkeillä olevan alkuvaiheessa korkeat kiinteät kustannukset, mutta monistamisen olevan sen jälkeen edullista matalien muuttuvien kustannusten vuoksi. Mitä suurempi volyyymi, sitä alhaisemmat tuotannon keskimääräiset kustannukset. Tästä huolimatta on muistettava, että ilmaisista asiakkaista syntyy kustannuksia mm. asiakaspalvelun ja palvelinkustannusten vuoksi.

Mikäli yritys on toimialalla, jossa vision toteuttaminen vaatii suuria pääomia, on yksi mahdollisuus kasvaa askeleittain kohti päämäärää.

”Täl hetkel meillä on tosi hyvä hit rate tai tapa saada asiakkaita nimenomaan pohjoismaissa hyödyntämällä meidän softaa. Sieltä sit löytämällä ne asiakkaat ja soittamalla kylmäpuhelua suoraan asiakkaalle. Toimii täl hetkellä erittäin hyvin.” (Tietokantayritys)

Usein uudelle markkinoille siirtyminen vaatii myös fyysistä paikallista toimintaa. Tällöin sopivan henkilöstön löytyminen näyttää olevan yksi merkittävimmistä haasteista.

”Haaste nro. 1. Tietysti oikean tyyppin löytyminen ja sit niinku oikeiden ihmisten löytäminen ja sit se on niinku se data.” (Tietokantayritys)

Uuden tuotteen arvioinnin ja kokeilun vaiheissa, tuotteen laadulla on suuri merkitys ennen lopullisen ostopäätöksen tekemistä. Korkealaatuinen ilmaisversio on hyvä tapa tehostaa maksullisen version myyntiä. Ohjelmistomarkkinassa kuluttajat arvioivat tuotetta ensisijaisesti ilmaisversion kokeilun perusteella. Ilmaiskokeilulla näyttää olevan hyvin ratkaiseva merkitys markkinassa, jossa on monia toimijoita tarjoten samankaltaisia tuotteita.

Liiketoiminnan vakiintuessa kyseisen palvelun kohdalla, sen tunnettuus kasvaa ja kokeilemisen riski sekä ilmaisuuden merkitys pienenevät. Molemmat haastateltavat yritykset toimivat perinteisellä markkinalla, mutta he tuovat ohjelmistonsa avulla markkinaan jotain merkittävästi aiemmasta poikkeavaa.

6.1.4 Liiketoimintamalli

Molemmilla haastateltavilla yrityksillä löytyy ilmaisversio tai kohderyhmä, jolle palvelun käyttö on ilmaista. Rekrytointiyrityksen palvelut ovat luonnollisesti työnhakijoille ilmaisia.

”Joo, just niinku noin et on jotain mitä tarjotaan ilmaiseksi, dataa vähän ilmaiseksi ni herää mielenkiinto. Ja sit meil on sellainen perus (-) paketti jota ehkä isoin osa meidän asiakkuuksista ottaa ja sit on niinku isoi asiakkaita jotka haluaa enemmän ja laadukkaampaa, tai ei laadukkaampaa mut enemmän ja laajempaan käyttöön sitä meidän softaa ja dataa. Ja sit on (-) sellaisia räätälöityi enterprise ratkaisuja siihen päälle.” (Tietokantayritys)

Teorian mukaan Ilmaisversion tarjoaminen onnistuu, sillä palvelukapasiteetti ja internetyhteys ovat hyvin pieniä kustannuseriä yrityksille. Premiumin maksuhalukkuudesta on kuitenkin hyvin vaihtelevia tutkimustuloksia.

Haastateltavien mukaan ilmaisversiota ei mielellään jaeta laajemmassa mittakaavassa ilman näyttöä asiakkaan potentiaalista. Tämä johtunee siitä, että asiakaskohtainen kustannus on haasteltavien yritysten tapauksessa korkea. Molemmat yritykset toimivat B2B-markkinassa, joten siinäkin mielessä tilanne on hieman erilainen kuin esimerkiksi kuluttajamarkkinassa toimivalla mobiilipelillä. Markkinakoko on rajatumpi ja asiakaskohtainen kaappasumma korkeampi. Sen sijaan edullisen kokeilujakson tarjoaminen koetaan relevantiksi mahdollisuudeksi.

”Joo siis ilman muuta, ei meillä ole mitään syytä piilotella sitä, mut sen pitää olla siis sellainen, tota erittäin hyvä peruste et minkä takia (-), se annetaan tai siis sen asiakkaan pitää oikeasti olla ostamassa sitä, et me ei näitä testitunnuksia vaan jaella.” (Tietokantayritys)

Vaikka rekrytointiyritys tarjoaakin palvelun työnhakijoille ilmaiseksi, he näkevät sen erittäin tärkeäksi, että asiakasyritys maksaa palvelusta.

”No siis yksi asia mihin mä en usko, on ilmaiset palvelut. Ja siis joka kerta ku joku tarjoaa ilmaiseksi ni toinen ei arvosta sitä. Ja kun se on ilmainen niin se jää yleensä käyttämättä. Et sitten se pitää maksaa. Jos on sama palvelu, jonka sä tarjoat sadalle ihmiselle, ja 50 maksaa ja 50 ei. Niin ne et jotka on maksanut palvelusta ne on onnellisempia asiakkaita.” (Rekrytointiyritys)

Teorian mukaan freemium-liiketoimintamalli vaihtelee huomattavasti erilaisilla markkinoilla. Sosiaalisen median palveluilla, Enterprise Saas palveluilla ja mobiilipeleillä on hyvin erilaiset tavat optimoida omaa ansaintalogiikkaansa. Tätä tukee myös haastattelut, sillä yritykset tiedostavat omat erityispiirteensä. Yritykset tekisivät eri tavalla, mikäli heillä olisi esimerkiksi mobiiliappi tuotteena.

”Et meidän genressä tää ei oo niinku sama ku joku (-) appistoressa siellä niinku joku appi, et siel niinku ajatellaan et pitäis joku appi, et sä voit sitä niinku päivän käyttää ja sit päättää. Mää ymmärrän siinä sen businesslogiikan niinku eritavalla. Ei täs oikein, rekrytointia sää et voi oikein kokeilla niinku ku

tekemällä sitä oikeasti ja sehän on silloin jo lisäarvoinen palvelu, ja se kestää kuitenkin sen kuukauden, ku sää jonkun rekrytoit. ” (Rekrytointiyritys)

Liiketoimintamalli voi muuttua ajansaatossa. Sekä empiria että teoria näkevät erilaisten markkinointitapojen testaamisen ja yhä paremman liiketoimintamallin etsimisen mahdollisena. Palvelua voidaan myös *räätälöidä* eri asiakkaille sekä *versioida* erilaisia vaihtoehtoja tarpeen mukaan.

Aikarajoitetun kokeilujakson tarjoaminen on teorian mukaan yksi parhaista tavoista välttää vapaamatkustamista. Freemium-liiketoimintamallin kannalta on tärkeää, että versioinnissa huomioidaan *ilmais-* ja *Premium -version* selkeä erottautuminen toisistaan. On tärkeää löytää tuotekategoriat, joilla *kannibalisoitumista* voitaisiin välttää.

”Mut sit jos mä mietin niinku että olis joku Startupperi tai joku muu, joka voi olla että palkkaa nyt, (-) tai ihan niinku muutaman ihmisen nyt, mut voi olla että kasvaa jonain päivänä ihan älyttömästi, eikä niillä oo nyt rahaa. Et sellaiselle voi tehdä sellaisia tosi niinku easyjuttuja, et otappa nyt käyttöön tuosta ja maksat ihan vähäsen. ” (Rekrytointiyritys)

”Ja sit taas jollekin muulle, ni kynnyksiähän voi poistaa niinku, et joku haluaa kokeilla yhden rekrytoinnin, että et voihan sellaisen tehdä mut siitä sovitaan sit jokin pieni korvaus. ” (Rekrytointiyritys)

Kokeile ja osta -periaate näyttää nousevan mielekkääksi vaihtoehdoksi enterprisen Saas sektorissa erityisesti silloin, kun puhutaan suuremman kokoluokan kaupoista. Toisaalta myös *ilmainen kokeilujakso* nähdään harkinnan arvoiseksi tietyissä tapauksissa ja tuotteen kehittyessä. Tuotteen versiointi asiakastarpeen mukaiseksi nähdään vaihtoehdoksi, mutta alkuvaiheessa sen kustannukset näyttäisivät olevan turhan korkeat.

”Se on tällaisessa Enterprise Saasissa hyvin tyypillistä, (-) joskus se on niinku try and buy, ni sit mennään vähän isompiin ostoksiin. Puhutaan kymppitonnista ja näin, ni maksat sen kymppitonnin ja kokeilet sitä vuoden ja jos koet sen

hyväksi niin jatkat käyttämistä. Niin se on tämä se malli ehkä niinku nykyään.” (Tietokantayritys)

”Mut parhaimmillaanhan se on sitä, että ottakaa ja otetaan se vuodeksi ja jos sää oot ensimmäisen kuukauden jälkeen tyytymätön, niin voidaan sit palauttaa kaikki muu paitsi se käyttöönottomaksu, koska se on ihan fyysinen kulu, ku meidän asiakas koulutetaan ja näin pois päin. Ni tän tyyppisiä me ollaan tehty” (Rekrytointiyritys)

”Tulevaisuudessa vaatii tuotteessa iterointia et vois esimerkiksi antaa kahden viikon kokeilujakson. ” (Tietokantayritys)

”Niin, Ihan kaikki toiminnallisuudet ei varmasti kuulu kuukausimaksuun jatkossa, nyt on aika pitkälti kuulunut. ” (Rekrytointiyritys)

Kokeilujakson lisäksi palvelun demoaminen koetaan erittäin tärkeäksi tavaksi herättää asiakkaan mielenkiinto. Tällöin asiakas pääsee kokemaan palvelun käytön demona, ja palvelua tarjoava yritys saa vangittua asiakkaan mielenkiinnon sovituksi ajaksi.

”Tällä hetkellä se on sitä, että kun asiakas laittaa demo requistin, niin meiltä tulee soitto ja buukataan sitten demo ja käydään läpi sit se softa.” (Tietokantayritys)

”No se on Demorequist eli se käytännössä tarkoittaa sitä että me voidaan niinku demota online. Tai sit joku voi tulla niinku osallistua webinaariin ja voi testata sitä meidän niinku meidän systeemiä tai siis niinku nähdä se demona. Et se on aika tyypillinen meidän tyyppisessä, et niit tulee aika paljon niitä pyyntöjä. Et se on yks asia taas, että asiakas löytää meidät. ” (Rekrytointiyritys)

Laskutus perustuu B2B-ohjelmistopalveluissa usein kuukausimaksuun. Yksi mahdollinen tapa on tarjota edullinen kuukausimaksu, ja tehdä liiketoiminnan tulos

lisäpalveluilla. Toinen on se, että laskutetaan kaikki kiinteällä kuukausimaksulla ja ainoastaan erityistapauksissa voidaan laskuttaa erillisistä toiminnoista.

”Tässä on kahdenlaista koulukuntaa, et osahan myy niinku jollain pienellä kuukausimaksulla sen peruspalvelun ja sit lisäpalveluilla kattaa, mutta me niinku pyritään olla tässä niinku suoraan sanottuna reilumpi, et niinku sä tiedät jo etukäteen tietää todelliset kustannukset.” (Rekrytointiyritys)

”No siis meidän (-) laskutushan perustuu tällaisessa enterprise softassa, niin sehän on tällaista kuukausimaksuun liittyvää pilvipalvelusofta, Saas tota myyntiä että.” (Rekrytointiyritys)

”Ja sit on kaiken maailman one-off palveluja et joku haluaa siirtää dataa toisesta systeemistä toiseen, mut kyllä se pääjuttu on se et sulla on pilvipalvelu ja siitä maksetaan kuukausimaksua.” (Rekrytointiyritys)

6.1.5 Mittaaminen ja liiketoiminnan kehitys

Yritysten olisi hyvä miettiä pitkän aikavälin strategiaa siitä näkökulmasta, mikä on optimaalinen suhdeluku ilmaisten ja maksavien asiakkaiden välillä. Yrityksen toimiessa pienessä markkinassa, on korkean suhdeluvun tavoittelemine tehokkaampaa ja sama päinvastoin.

”Tällä hetkellä siis käytännössä se meidän free palvelu on siis se, että voit sieltä tsiikailla niitä tunnuksia. Mut (-) puolen vuoden sisään me ollaan sellainen, (-) launchaamassa. Et syy miksi me ollaan se tekemässä, et se tulee tähän skaalautuvaan asiakashankintaprosessiin. Niin se on se mitä me ollaan rakentamassa ja se on seuraava iso juttu. Se ei ole ihan niin helppo. Tai se on helppo teknisesti toteuttaa mut se että se tuottaa rahaa, niin sitä me ollaan just tekemässä.” (Tietokantayritys)

Teorian mukaan yksi tärkeimpiä Freemium-liiketoimintamallin päämääriä on mahdollisimman tehokas käyttäjämäärän kasvu. Mikäli käy niin, että

käyttäjämäärätavoitteet eivät täyty, tulisi analysoida, onko ilmaisversio riittävän houkutteleva. Mikäli palvelulle saadaan paljon käyttäjiä, mutta heidän Premium -version maksuvalmiutensa on heikko, on ilmaisversio todennäköisesti jo itsessään riittävän monipuolinen käytettäväksi. Haasteena onkin löytää tasapaino näiden kahden näkökulman välille.

Empiriaa tukee teoriaa. Haatattava yritys on siirtymässä skaalautumisvaiheeseen, joten heille aiheen pohtiminen on varsin aiheellista.

”Riippuen hieman siitä mistä konversio-% lasketaan. Jos se lasketaan demo pyynnöistä konversio kauppaan, niin täl meidän nykymallilla se on (-) noin 10 % muistaakseni. 5-10%. Et jos se tuollaisena pysyis, niin sit se olis äärimmäisen kova. Koska meidän vuosi sopimusten arvo lähtee 5000€:sta niinku liikkeelle et sitten se on vaan niinku käytännössä revenuen ostamista jos tollaisena pysyy tään freemiumin jälkeen, mut mä en usko että se pysyy siinä. Mut (-) jos me saadaan sitä voluumia kymmenkertaistettua ton freemiumin avulla ja pidetään vaikka se konversio-% viidessäkin ni se on super hyvä jo sillai.” (Tietokantayritys)

Teorian mukaan maksavia asiakkaita on tyypillisesti viidestä kymmeneen prosenttia koko käyttäjämäärään suhteutettuna. Tämän konvertoitumisprosentin ollessa korkeampi, ilmaisversiossa tarjotaan liian vähän ominaisuuksia, eikä kannattavuutta maksimoida. Mikäli konvertoitumisprosentti on alle 5 prosenttia, ilmaisista asiakkaista koituvat kustannukset kasvavat merkittäviksi yritykselle ja kassanhallinta vaikeutuu.

Yritykset pyrkivät luomaan kilpailuetua laadukkaamman tuotteen kautta. Mikäli yritys kykenee luomaan poikkeuksellisen tuotteen, sen on mahdollista kasvaa hyvinkin nopeasti.

”Tietysti tuote on yksi hyvin selkeä, loppujen lopuksihan nämä muut mittarit kaikki on turhia silloin, jos se tuote on super hyvä, et niinku, näin se vain on. Et se (-) on joka niinku ratkaisee. Tai tuoteteknologia ja meidän bisneksessä se

data on se, joka ratkaisee tän homman. Ja tietysti, tai ehkä tuotettakin enemmän merkittävä on tän datan laatu. Et millaista se on.” (Tietokantayritys)

Teorian mukaan poikkeuksellisen tuotteen hakeminen vaatii kuitenkin suuria tuotekehityskustannuksia. Tällöin yritys joutuisi ottamaan suuria riskejä ja laittamaan suuria summia tuotekehitykseen. Tällaisen äärimmäisen epävarmuuden hallitseminen on haastavaa muun muassa kassanhallinnan näkökulmasta. Oletukset ja hypoteesit ovat arvauksia haluista ja tarpeista, jotka voivat joko osua oikeaan tai olla vääriä. Nämä hypoteesit tarvitsevat teorian mukaan tiukan ja perusteellisen testauksen sekä ennen uuden palvelun julkaisua, että palvelun käytön aikana. Testaaminen vaatii runsasta, yksityiskohtaista ja jatkuvaa palautetta mahdollisilta ja nykyisiltä asiakkailta.

Tätä näkökulmaa tukee myös empiria, sillä varmistaakseen oikeiden asioiden tekemisen, haastateltava yritys on päättänyt hyödyntää teknologiaa oikeiden tuotekehityspäätösten tekemiseksi. Näyttääkin siltä, että teknologia on kehittynyt big-datan ja muiden tietojenkäsittelyinnovaatioiden seurauksena niin nopeasti, että haastateltavat yritykset ovat siirtyneet seuraavalle tasolle konversioprosentin optimoinnin suhteen. Nykyaikainen tekniikka mahdollistaa tekoälyn kautta suurien tietomassojen käsittelyn, joten prosessin pilkkominen suurista tietomassoista huolimatta on mahdollista toteuttaa riittävän kustannustehokkaasti.

”Mut se mitä me ollaan nyt tekemässä ja tehtiinkin jo. (-) Me ollaan tavallaan pilkottu meidän prosessit pieniin osiin, niin me pystytään näkemään super tarkasti konversiot tietyissä pisteissä. Niin kuin sellaisissa olennaisissa pisteissä, jotka johtaa sit kauppaan. Ja se on must hyvin olennaista siinä et pystyy alkaa optimoimaan käytännössä jokaista sellaista niinku pientä osatekijää siinä et se on se ykkösjuttu siinä.” (Tietokantayritys)

Empiriassa nousi esiin myös merkittävä selkeytys suhteessa teoriaan. Yrityksen ei tulisi ainoastaan mitata tärkeitä asioita, vaan mitata sellaisia asioita, joihin voidaan myös vaikuttaa.

”Kaikkein olennaisin juttu on se, että mitattaviin asioihin voidaan vaikuttaa. Et tottakai jos me haluttais mitata vain yhtä asiaa niin se on se et tulee lisää myyntiä. Mut sit okei et miten se lisäämyynti tulee ni se ei oo niin hirveen yksinkertainen vastaus, et sitten pitää pilkkoa, pilkkoa ja pilkkoa sellaisiin optimoitaviin osiin, ja sitä kautta, ku pystyy selkeästi yhdellä toimenpiteellä vaikuttaa yhteen barometriin niin sepäs se siinä sit oikeastaan on.”
(Tietokantayritys)

6.2 Empiiriset tulokset

Tässä kappaleessa tuodaan empirian kautta yhteen tulokset siitä, miten Lean Startup -menetelmät soveltuvat freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen työkaluksi B2B-ohjelmistomarkkinassa. Tulosten luokitteluksi on käytetty apuna teoreettista viitekehystä (Kuvio 3). Empiriasta esiin nousseiden havaintojen perusteella muokattuun teoreettiseen viitekehukseen (Kuvio 4) on lisätty merkittävimmät tarkennukset. Muokattu teoreettinen viitekehys esitetään sivulla 59.

Suurimmaksi osaksi teoria ja empiria tukivat toisiaan. Molempien yritysten prosessista löytyi selkeitä elementtejä Lean Startup -menetelmistä, mutta käytännön liike-elämässä niitä oli hieman tarkennettu kyseiseen liiketoimintaan ja tuotteeseen soveltuvaksi. Molemmilla yrityksillä on B2B-markkinassa toimiva ohjelmistotuote, joka on vaatinut heti alkuvaiheessa merkittävästi kiinteitä kustannuksia tuotteen saamiseksi markkinoille. Tähän vastatakseen yritykset ovat lähteneet heti alkuvaiheessa myymään tuotetta potentiaalisille asiakkaille. Tietokantayritys on löytänyt asiakastarpeeseen osuvan perustarpeen MVP:nsä avulla. Heidän MVP:nsä vaatii vielä fyysisiä voimavaroja, sillä se ei ole vielä täysin skaalautuva, mutta sen avulla he ovat saaneet kerättyä tärkeää asiakastietoa. MVP:n kautta he ovat onnistuneet selvittämään, millaisen tuotteen kannattaa rakentaa, ja onnistuneet saamaan liiketoimintansa kasvamaan kahden miljoonan euron liikevaihtoon jo ennen skaalautumisvaihetta. Puolen vuoden sisällä haastattelusta yrityksen on tarkoitus lanseerata freemium-liiketoimintamalliin perustuva tuote, jota olisi mahdollista

skaalata nopeasti ja tehokkaasti, mikäli MVP:stä saadut tiedot pitävät paikkaansa. Freemium-liiketoimintamallin elementtien toimivuus mitataankin tässä vaiheessa lopulta vasta skaalautumisvaiheessa, kun prosessit on saatu automatisoitua ja asiakashankinta- ja ylläpitokustannukset sitä kautta saatu laskettua alas.

Rekrytointi yritys sai merkittävän rahoituksen pääomakerroksen kautta joulukuussa 2016, ja heillä on referensseissään merkittäviä suomalaisia yrityksiä, mutta heidän skaalautumisensa on vielä hieman kauempana kuin tietokantayrityksen. Rekrytointityökalua tarjoava yritys luottaa WOM:n omassa myynissään ja luottaa asiakkailta saatuun palautteeseen siinä, mihin suuntaan ohjelmistoa pitäisi kehittää. Teorian perusteella tarkasteltuna heidän liiketoimintansa on kuitenkin niin alkuvaiheessa, että lopulliset vastaukset freemium-liiketoimintamallin toimivuudesta saadaan, kun heidän liiketoimintamallinsa on kehittynyt markkinoiden tarpeita vastaavaksi oman ideologian järkähtämättömän noudattamisen sijaan. Teorian perusteella heidänkin kannattaisi aktiivisemmin versioida ansaintalogiikkaa asiakastarpeen mukaan. Sen sijaan he haluavat olla reiluja ja laskuttaa asiakasta aina yhdellä kuukausimaksulla. Välttämättä tämä ei kuitenkaan ole asiakkaalle kaikkein paras malli, ja saattaa karsia joitain asiakasyrityksiä palvelun käyttäjäkunnasta.

Tarkastellessa empiirisiä löydöksiä eri teoreettisen viitekehyksen osa-alueilla, tuotekehityksestä nousee selkeimpänä esiin tarve jakaa kehitystyö kolmeen erilliseen prosessiin: (1) Iteratiiviseen asiakastarpeista johdettavaan tuotekehitykseen, (2) suuremman kokoluokan tuotekehitysinvestointeihin, jotka pohjautuvat asiakastarpeista esiin nouseviin megatrendeihin ja yrityksen omaan visioon, sekä (3) teknisestä velasta huolehtimiseen.

Iteratiivinen asiakastarpeista esiin nouseva tuotekehitys voi johtaa jopa asiakaskohtaiseen räätälöintiin, mutta on ensisijaisesti MVP:n kehittämistä asiakastarpeiden mukaiseksi. Tällainen tuotekehitys näyttää olevan nopeasyklistä ja noudattavan lähes kurinalaisesti Lean Startup -menetelmien oppeja. Toinen prosessi on megatrendien ja yrityksen vision pohjalta tehtävät suuremmat tuotekehitysinvestoinnit. Esimerkiksi tietokantayrityksen liidigenerointi-työkalu ja automatisoitu demo vaativat suuret kiinteät kustannukset ennen palveluiden

julkistamista, mutta välttääkseen vääriä investointipäätöksiä yrityksen johto on tehnyt kyseisiä prosesseja fyysisin voimavaroin oman MVP:n kautta. Samalla he ovat saaneet liiketoiminnan kassavirtaa, ja näyttäneet toteen peruspalvelun toimivuuden. Myös tällainen toiminta tukee teoriaa, mutta empiriassa jälkimmäisen prosessin irrottaminen omakseen vahvistaa tarvetta erottaa skaalautuminen ja MVP omiksi prosesseikseen. Kolmantena teemana on teknisenvelan huolehtiminen. Käytännössä tämä on ohjelmiston ylläpitotyötä, jotta toimintavarmuus säilyisi hyvänä. Tällainen huoltotyö on enemmänkin asiakassuhteiden ylläpitoon tähtäävää toimintaa kuin uuden rakentamista. Näin ollen sitä ei tarvitse välttämättä huomioida muokatussa viitekehyksessä.

Viraalimarkkinoinnin suhteen empiriasta ei noussut esiin mitään poikkeavia löydöksiä. Merkittävin lisäys on lähinnä kiteytys siitä, että on tärkeää saada asiakas löytämään yrityksen palvelut silloin kun asiakkaalla on sopiva hetki. Yrityksen tulisikin brändätä itsensä toimijaksi, johon halutaan olla yhteydessä silloin kun aiheeseen liittyviä ongelmia ilmaantuu. Sosiaalisen median puskaradioryhmissä alan ihmiset pystyvät vaihtamaan ajatuksia, ja niissä keskusteluissa mukana oleminen koettiin tärkeäksi.

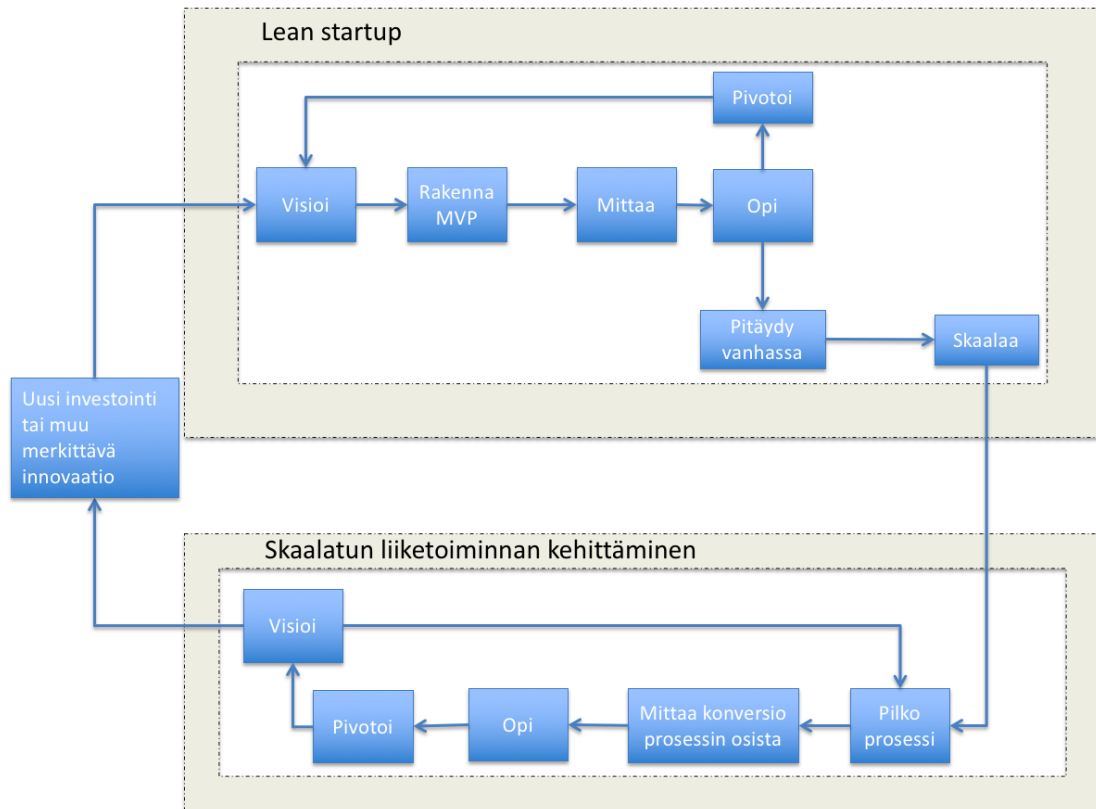
Skaalauksen suhteen empiria noudatti teoreettisen viitekehysten mallia suhteellisen hyvin. MVP:n avulla tietokantayritys kykeni löytämään sopivan tavan palvella asiakkaita prospektointityökalun ja onlinedemon kautta. Seuraavassa vaiheessa edelliset työvaiheet automatisoidaan ja prosessia pilkotaan yhä pienempiin osiin mittauksen relevanttiuden varmistamiseksi. Alkuvaiheessa verkossa tarjottavilla ohjelmistotuotteilla on korkeat kiinteät kustannukset, mutta skaalauksen onnistuessa asiakaskohtaisen kustannukset jäävät hyvin pieniksi, ja skaalausta voi edelleen jatkaa pienin lisäkustannuksin.

Liiketoimintamallin suhteen empiria tarkensi freemium-liiketoimintamallin toimivuutta silloin kun kyseessä ovat B2B-markkinassa toimivat ohjelmistopalvelut, joiden kauppasummat ovat merkittävän kokoisia. Yritykset välttelivät antamasta laajoilla ominaisuuksilla varustettua pakettia maksavien asiakkaiden kokeiltavaksi liiketoiminnan alkuvaiheessa. Sen sijaan yhdessä myyjäyrityksen kanssa

järjestettävät onlinedemot näyttelivät suurta osaa molempien yritysten tapauksessa. Näin myyjäyritys saisi vangittua asiakkaan mielenkiinnon sovituksi ajaksi, ja myyntiin olisi kohtuulliset onnistumisedellytykset. Kuitenkin ansainmallia on mahdollista versioida ja tiettyjen asiakkaiden tapauksessa myös ilmaisversion antaminen rajatuksi ajaksi koettiin mielenkiintoiseksi vaihtoehdoksi. Tällöin asiakkaalle olisi kuitenkin kyettävä laskemaan painoarvoa tulevaisuutta ajatellen. Empirian mukaan B2B-ohjelmistomarkkina poikkeaa merkittävästi esimerkiksi B2C-mobiiliappimarkkinasta ansaintalogiikan suhteen. Myös tämä tukee teoriaa, sillä rajatuimmilla markkinoilla nähtiin teorian mukaan olevan järkevää hakea korkeampaa keskikauppasummaa ja korkeampaa konversioastetta. Merkittävin ansainlogiikka näyttäisi muotoutuvan kuukausimaksun sekä kokeile ja maksa - ansaintamallin mukaan enterprise-SaaS-palveluiden suhteen. Tällöin asiakas ostaa esimerkiksi kuukauden tai vuoden käyttöoikeuden ja kokeilee järjestelmän toimivuutta omalla kohdallaan. Tulevaisuudessa, kun ohjelmisto mahdollistaa, aikarajoitetut kokeilujaksot näyttäytyvät mahdollisina vaihtoehtoina myös isossa mittakaavassa. Sellaisen järjestäminen vaatii kuitenkin toimivan mittausjärjestelmän, jotta ohjelmistoa olisi mahdollista optimoida asiakastarpeenmukaisesti mahdollisimman iteratiivisesti ja ketterästi. Myös lisätoimeksiannot nähtiin mahdollisena. Tällöin asiakkaalla voi olla tarve esimerkiksi erilliselle tietokantasiirrolle, josta sovitaan laskutus erikseen.

Mittaamisen suhteen empiria vahvisti teoriasta esiin nousseita löydöksiä. Hyvä konversioprosentti näyttäisi liikkuvan 5 – 10 %:n välimaastossa, mutta merkittävin tarkennus nousi esiin mitaamisen toteuttamiseen liittyen. Konversioprosentti on myös empirian perusteella merkittävin mittari, mutta saadakseen siitä enemmän irti, sen toteutusta voidaan edelleen tarkentaa. Ensiksi prosessi tulisi pilkkoa niin pieniin osiin kuin mahdollista, ja mitata konversioprosentti kaikista niistä osa-alueista, joihin on omalla toiminnalla mahdollisuus vaikuttaa. Näin toimien tiedetään heti, missä vaiheessa prosessia muutos täytyy tehdä. Mikäli mitataan vain konversioprosenttia yleisesti, jää ratkaisuvaihtoehtoja liian paljon, eikä oikean tuotekehityspäätöksen tekeminen ole kovin helppoa toteuttaa.

6.3 Muokattu teoreettinen viitekehys



Kuvio 4. Muokattu teoreettinen viitekehys.

Empiiriset havainnot tukevat teoreettisen viitekehysten perusideaa hyvin. Merkittävin muutos nousee esiin tarkastellessa prosessia laajassa mittakaavassa. Empiria korosti tarvetta jakaa prosessi kahteen erilliseen, mutta toisistaan riippuvaiseen pääprosessiin. Kuviossa 4. ylempänä näkyvä uuden innovaation kehittämisen prosessi tähtää Lean Startup -menetelmiä mukailleen vähentämään tuotekehitykseen käytettävää aikaa ja kustannuksia sekä pienentämään riskiä kuluttajille sopimattoman tuotteen rakentamisesta. Prosessi noudattaa teoreettisen viitekehysten muotoa ja on identtinen Edisonin (2015) prosessikaavion kanssa. Freemium-liiketoimintamalli keskittyy kuitenkin myös skaalaamisen jälkeiseen aikaan, joten on oleellista huomioida myös tämä prosessi. Kuviossa 4. Alempana näkyvässä skaalatun tuotteen tuotekehityksen prosessissa on huomioitu empiriasta

esiin noussut tarve pilkkoa prosessi pieniin palasiin. Nykyinen tietojenkäsittely mahdollistaa laajojen tietomassojen käsittelyn kohtuullisilla kustannuksilla, joten freemium-liiketoimintamallin optimointia on mahdollista tehdä teoriasta esiin nousseita havaintoja tehokkaammin. Teoreettisessa viitekehyksessä (Kuvio 3.) yritysjohdolle jäi laaja ratkaisuvaihtoehtojen kirjo konversioprosentin optimointiin, joten analyysiin perustuvaa päätöksen tekoa olisi ollut vaikeampi toteuttaa ilman prosessin pilkkomista. Nykytekniikalla mittauspisteitä voidaan laittaa jokaiseen sellaiseen pisteeseen, johon yrityksellä on mahdollisuus omalla toiminnalla vaikuttaa. Tällainen skaalatun tuotteen tuotekehityksen prosessi mahdollistaa kohdennetun mittauksen ja relevantimpien ratkaisuvaihtoehtojen löytämisen. Näin tuotekehityksestä tulee Lean -periaatteita mukaillen tieteellisempää ja kokeilevampaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten Lean Startup -menetelmät soveltuvat freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen välineeksi. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kappaleessa tullaan arvioimaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita. Tutkimuksen lopuksi esitellään jatkotutkimusaiheet.

7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

7.1.1 Millaista on Lean Startup -menetelmien mukainen liiketoiminnan kehittäminen?

Lean Startup -menetelmien mukaisen liiketoiminnan kehittämisen keskeinen osa on rakenna-mittaa-opi-prosessi, joka pyrkii vähentämään tuotekehitykseen käytettävää aikaa ja kustannuksia sekä pienentämään riskiä kuluttajille sopimattoman tuotteen rakentamisesta. Menetelmä korostaa kokeilua yksityiskohtaisen suunnittelun sijaan ja asiakaspalautetta intuition sijaan. Tällöin myös ennalta suunniteltu ja tarkkaan mietitty tuotekehitysprosessi korvataan iteratiivisella kokeilemisen ja mittaamisen prosessilla.

Yritys esittelee tuoteideaansa potentiaalisille asiakkaille ja rakentaa minimiominaisuuksilla varustetun tuotteen, joka annetaan asiakkaille kokeiltavaksi asiakaspalautetta ja mahdollista edullista korvausta vastaan. Asiakaspalautteen perusteella katsotaan, mitkä hypoteesit toimivat ja mitkä eivät toimi. Tarpeen mukaan yritys pivotoi, eli tekee tarpeelliseksi katsomiaan muutoksia tuotteeseen. Edelleen uudet hypoteesit annetaan markkinoiden testattavaksi ja katsotaan palautteen perusteella, sinitelläänkö olemassa olevilla ominaisuuksilla vai pivotoidaanko vielä jotain. Useamman syklin jälkeen tuotteen pitäisi todennäköisesti muovautua asiakastarpeeseen soveltuvaksi. Eri markkinoilla minimituotteen

testaaminen voidaan toteuttaa eri tavoin. Jo minimituotteella voidaan tehdä kannattavaa liiketoimintaa, mutta tällöin tuotteen levinneisyys pienenee, sillä ilmaiseksi tarjottava versio nopeuttaisi palvelun levikkiä. Tämä ei kuitenkaan toimi kaikilla markkinoilla, joten yrityksen tulisi ymmärtää oman markkinansa erityispiirteet. Erityisesti pienillä markkinoilla tai kaupan keskisumman ollessa suuri, tulisi täysin ilmaiseksi tarjottavan palvelun ominaisuuksia miettiä hyvin tarkkaan, jottei kannibalisoituminen olisi liian vahvaa.

Lean Startup -menetelmien avulla todennäköisyys menestymisestä kasvaa, sillä tuote on kehitetty yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakkaat ovat todennäköisesti halukkaampia maksamaan palvelun käytöstä. Jotta menetelmä toimisi, esiin nousevat hypoteesit tarvitsevat tiukan ja perusteellisen testauksen ennen uuden palvelun julkaisua sekä palvelun käytön aikana. Testaaminen vaatii runsasta, yksityiskohtaista ja jatkuvaa palautetta mahdollisilta ja nykyisiltä asiakkailta.

7.1.2 Freemium-liiketoimintamalli

Toisen alatutkimuskysymyksen oli tarkoitus selventää, millainen on freemium-liiketoimintamalli. Malli näyttää koostuvan isossa kuvassa kolmesta osa-alueesta: ilmaisversiosta, maksullisista Premium -ominaisuuksista sekä mainonnasta.

Tärkeimmät ydinpalvelut tulisi teorian perusteella tarjota asiakkaille ilmaiseksi, sillä laadukkaan ilmaisversion on nähty olevan tehokas työkalu käyttäjämäärän kasvattamiseksi. Nämä ilmaisversion houkuttelemat varhaiset käyttäjät ovat erityisen arvokkaita, sillä he houkuttelevat mukanaan lisää uusia käyttäjiä. Näin varhaistenkäyttäjien arvo voi moninkertaistua. Kuitenkin, mikäli ilmaisversio ei ole riittävän laadukas, varhaiset käyttäjät jättävät palvelun nopeasti, ja skaalaamisen hyödyt jäävät kokematta. Toisaalta taas liian laadukas ilmaisversio voi olla riittävä käyttäjille jo itsessään, eikä intressiä maksullisten palveluiden käyttöön ottamiseksi jää. Teorian pohjalta tämä haaste on freemium-liiketoimintamallin tärkein ongelma ratkaistavaksi. Erityisesti pienessä markkinassa toimivien yritysten tulisi huomioida tämä ongelma. Ilmaisversiolla voi olla useita muotoja. Se voi olla aikarajoitettu kokeilujakso, toiminnollisuuksilla rajoitettu versio, mainoksilla katettu versio tai

vaikkapa demo, jonka myötä käyttäjä pääsee näkemään palvelun toimivuuden käytännössä ilman sen suurempaa sitoutumista. Kaikille versioille näyttää olevan tyypillistä se, että käyttäessä ilmaisversiota, asiakas altistuu joko mainonnan tai suoran myynnin kohteeksi. Nykyään peruste voi olla myös tietojen kerääminen, jolloin asiakkaan luovuttaessa tietojaan, hän saa vastineeksi jonkin palvelun. Yleensä tällainenkin malli lopulta päättyy mainontaan tai muuhun kaupalliseen tarkoitukseen.

Jotta yritys maksimoisi tuloksensa, sen tulisi ymmärtää markkinan ominaispiirteet. Tällöin ilmais- ja Premium -version ominaisuudet tulisi määrittää sen mukaan, haetaanko nopeaa käyttäjämäärän kasvua vaiko korkeaa maksua yhtä asiakasta kohden. Tyypillisesti sosiaalisen media palvelut tavoittelevat mahdollisimman korkeaa käyttäjämäärän kasvua ja hakevat liiketoiminnan tulosta mainostuloilla. Vastaavasti korkeaa asiakasarvoa tarjoavat palvelut voivat hakea hyvinkin korkeaa konversioastetta ja keskihintaa, erityisesti silloin, jos markkina on pieni eikä suuren mittakaavan skaalaamisella saavutettaisi niin helposti hyötyjä. Myös suuremman kauppasumman tuotteita on mahdollista skaalata pienillä asiakashankintakustannuksilla, mutta silloin asiakastarpeeseen vastaaminen nousee korkeaan arvoon. Jotta tällainen toiminta ei jäisi pelkän tuurin varaan, tulisi asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja asiakaspalautteen kerääminen onnistua. Näin toimien tuotteella on paremmat mahdollisuudet kehittyä myyväksi.

Viraalimarkkinointi on merkittävä osa freemium-liiketoimintamallia, sillä käyttäjät kokevat kaverille suosittelun olevan mielekkäämpää palvelun ollessa ilmainen. Ihmiset myöskin pitävät toiselta käyttäjältä saatua informaatiota kaikkein luotettavimpana informaation lähteenä. Erityisesti pienten ja tuntemattomien yritysten kannalta viraalimarkkinoinnilla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä, sillä käyttäjien jakaessa tietoa ja ajatuksia palvelusta, yritys voi saavuttaa näkyvyyttä pienemmillä markkinointikustannuksilla. Samalla viraalimarkkinointi on kaksiteräinen miekka, sillä se voi kääntyä myös yritystä itseään vastaan. Yritys käytännössä menettää hallinnan itsestään käytävän keskustelun sisällön suhteen, joten se miten yritys reagoi negatiiviseen viestintään, merkitsee paljon. Se voi joko jättää sen itselleen uhkaavaksi negatiiviseksi kierteeksi tai hyödyntää negatiivista

keskustelua esimerkiksi tuotekehitysdatana. Tärkeää on osata suodattaa merkityksellinen tieto mielipiteiden viidakosta.

Mikäli yritys onnistuu käyttäjämäärän kasvattamisessa, se voi parhaimmillaan onnistua saamaan verkostovaikutuksia aikaiseksi. Käyttäjät ovat nimittäin halukkaampia maksamaan niistä tuotteista, joilla on tarpeeksi suuri käyttäjäverkosto. Toisaalta käyttäjien tuottaessa uutta sisältöä tai tietoa esimerkiksi keskustelupalstalle, käyttäjä käyttää itse vain osan sen arvosta ja jättää loput muiden käyttäjien saataville. Erityisesti ohjelmistoalalla käyttäjäyhteisöillä voi olla merkittävä arvo. Suuri käyttäjäyhteisö luo nimittäin paremman yhteensopivuuden palvelun ja sen käyttäjien välille. Kasvava käyttäjäkunta johtaa suurempiin ja laadukkaampiin kommuuneihin, joissa käyttäjien on hyvä jakaa käyttö- ja ongelmakokemuksia keskenään. Mikäli yritys kykenee brändäämään itsensä luotetuksi toimijaksi, johon on helppoa olla yhteydessä ongelmien ilmaantuessa, sen omat asiakashankintakustannukset voivat jäädä hyvinkin edullisiksi.

Freemium-liiketoimintamallia voidaankin kutsua varsin yhteisölliseksi liiketoimintamalliksi, sillä viraali-ilmiöiden aikaansaamiseksi tarvitaan yhä uusia potentiaalisia käyttäjiä. Yritys ei niihin omilla verkostoillaan pääse välttämättä käsiksi, mutta käyttäjien mukanaan tuomalla laajennetulla verkostolla lonkerot voivat ulottua hyvinkin laajalle.

7.1.3 Millä tavalla freemium-liiketoimintamallin toimivuutta voidaan mitata?

Kolmannen alatutkimuskysymyksen tarkoitus oli selventää freemium-liiketoimintamallin mittaamista, sillä Lean Startup -menetelmien yksi keskeisimpiä toimintatapoja on tieteellinen tapa mitata hypoteesien toimivuutta asiakaspalautteen perusteella. Jotta Lean -menetelmien käyttäminen freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen työkaluna onnistuisi, täytyy ensin ymmärtää, mitä täytyy mitata. Yrityksen mitatessa relevantteja asioita, pivotoinnille ja myöhemmän vaiheen skaalaamiselle on mahdollista saada kohtuulliset onnistumisen edellytykset. Koska tämän tutkielman on tarkoitus lisätä ymmärrystä aiheesta,

yksittäisten yritysten tarkkoihin laskelmiin ei tässä pureuduta. Sen sijaan aihetta käsitellään yleisluonteisella tavalla.

Ensimmäinen ja tärkein mitattava asia on käyttäjämäärän riittävän nopea kasvaminen, sillä yksi tärkeimpiä Freemium-liiketoimintamallin päämääriä on mahdollisimman tehokas käyttäjämäärän kasvu.

Mikäli käy niin, että käyttäjämäärätavoitteet eivät täyty, tulisi analysoida, onko ilmaisversio riittävän houkutteleva. Toisin sanoen, mikäli palvelulle saadaan paljon käyttäjiä, mutta heidän Premium -version maksuvalmiutensa on heikko, on ilmaisversio todennäköisesti jo itsessään riittävän monipuolinen käytettäväksi, eikä Premiumia koeta tarpeelliseksi. Tällaisessa tilanteessa puhutaan konversioprosentin laskemisesta. Toisin sanoen, kuinka moni asiakas sadasta käyttää maksullisia ominaisuuksia. Konversioprosentille asetettava tavoite voi vaihdella merkittävästikin erilaisten tuotteiden ja palveluiden välillä, mutta tärkeää on säilyttää analyttinen suhtautuminen tosiasioiden edessä. Mikäli konversioprosentti ei ole tavoitteessa, yrityksen tulisi kyetä tekemään oikeansuuntaisia päätöksiä. Erilaisia tapoja reagoida liian suureen tai liian pieneen konversioprosenttiin on teorian perusteella hyvin paljon, joten niistä merkittävimmät on kirjattu tämän tutkielman viitekehykseen.

Sosiaalisen median yhtiöt tavoittelevat yleensä hyvin matalaa konversioprosenttia. Tämä siksi, että heidän liiketoimintansa perustuu mahdollisimman suureen käyttäjämäärään ja käyttäjien aktiivisuuteen. Mikäli näissä asioissa onnistutaan, mainontaa on mahdollista kohdentaa ja mainonnasta saada selkeästi tuottavampaa. Sosiaalisen median yhtiöillä on usein hyvin kehittyneet tavat mitata palvelun toimivuutta, joten niiden yksityiskohtaisiin tapoihin ei tässä tutkielmassa pureuduta.

Korkeaa asiakasarvoa tarjoavat yritykset voivat tavoitella hyvinkin korkeaa konversioprosenttia. Mikäli markkinan koko on pieni ja yrityksellä on mahdollisuus saada korkeampaa keskimääräistä kauppasummaa, pienemmälläkin käyttäjämäärällä voidaan saada aikaiseksi yrityksen tavoitteisiin nähden hyvää liiketoimintaa. B2B-markkinassa tämä vaatii laadukasta asiakastarpeen ymmärtämistä, jotta asiakaskohtainen myynti nousisi mahdollisimman korkeaksi ja konversioprosenttia

olisi mahdollista nostaa vaaditulle tasolle. Onnistuakseen tavoitteessa, tulisi prosessi pilkkoa niin pieniin osiin, että jokaiselle sellaiselle asialle, johon on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa, saataisiin oma mittauspisteensä. Tällöin tiedetään nopeammin mistä kenkä puristaa.

Aiemman teorian valossa ohjelmisto- ja mobiiliapplikaatiomarkkinassa toimivan yrityksen skaalaamisen kustannukset pitäisivät olla kohtuullisen pienet. Tämä siksi, että palvelukapasiteetti ja internetyhteys ovat hyvin pieniä kustannuseriä yrityksille. Yleisellä tasolla voidaan ajatella informaatiohyödykkeillä olevan alkuvaiheessa korkeat kiinteät kustannukset, mutta monistamisen olevan sen jälkeen edullista matalien muuttuvien kustannusten vuoksi. Toisin sanoen, mitä suurempi volyyymi, sitä alhaisemmat tuotannon keskimääräiset kustannukset. Tästä huolimatta on muistettava, että ilmaisista asiakkaista syntyy kustannuksia mm. asiakaspalvelun ja palvelinkustannusten vuoksi. Jotta asiakaspalvelukustannukset saadaan pidettyä pienenä, palvelun helppokäyttöisyys nousee merkitykselliseen rooliin. Palvelun tulisi olla niin yksinkertainen, että sen käyttäminen onnistuisi ilman käyttöohjeita. Kaikkia näitä mittareita tulisi myöskin mitata, mutta relevantin mittauksen varmistamiseksi yrityksen tulisi ymmärtää oman liiketoiminnan erityispiirteensä.

7.1.4 Lean Startup -menetelmien soveltuvuus freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen välineeksi B2B-ohjelmisto markkinassa?

Tämän tutkielman päätutkimuskysymykseen vastaaminen onnistuu, kun yhdistetään vastaukset kolmesta alatutkimuskysymyksestä. Lean Startup -menetelmien mukaiselle liiketoiminnan kehittämiselle tärkeää on rakenna-mittaa-opei-prosessi, joka pyrkii vähentämään tuotekehitykseen käytettävää aikaa ja kustannuksia sekä pienentämään riskiä kuluttajille sopimattoman tuotteen rakentamisesta. Tällöin kokeilu korostuu yksityiskohtaisen suunnittelun sijaan ja asiakaspalautetta vaalitaan yrityksen oman päättelyn sijaan. Tällöin myös ennalta suunniteltu ja tarkkaan mietitty tuotekehitysprosessi korvataan iteratiivisella kokeilemisen ja mittaamisen prosessilla. Myös empiria korosti asiakaspalautetta merkittävimpanä tuotekehitysdatan lähteenä. MVP näyttäisi olevan erinomainen tapa mitata

hypoteeseja ennen valmiin tuotteen rakentamista. Lean Startup -ajattelussa päähuomio on tuotteen kehittämisessä markkinoiden tarpeita vastaavaksi, eikä skaalaamiseen sinänsä keskitytä. Tällainen toimintamalli soveltuu hyvin freemium-liiketoimintamallia pohjustavaksi ajattelutavaksi, sillä suurin osa Startup -yrityksistä kaatuu ennen kuin yritys pääsee nauttimaan skaalaamisen tuloksista. B2B-ohjelmistomarkkinassa Lean Startup -menetelmät ovat erityisen tärkeitä raskaiden ohjelmistojen tapauksessa. Tällöin liian suurten riskien ottaminen voi koitua yrityksen kohtaloksi. Tuotekehitys on erittäin kallista, eikä tämän vuoksi ole viisasta lähteä rakentamaan valmista tuotetta.

Freemium-liiketoimintamallissa on keskeistä ilmaisversio, viraalimarkkinointi ja konversioprosentin optimointi. Nämä kolme elementtiä soveltuvat Lean Startup -menetelmille ominaiseen tieteelliseen tapaan mitata hypoteeseja. Molemmat pääteemat ohjeistavat pivotoimaan asiakaspalutteen perusteella, mutta käyttävät asian ilmaiseemisessa osittain erilaisia termejä. Teorian perusteella konversioprosentti on osoittautunut relevantiksi tavata mitata Startup -yrityksen liiketoimintamallin toimivuutta freemium-liiketoimintamallia sovellettaessa. Erilaisilla ohjelmistoilla ja sovelluksilla tavoitteeksi asetettava konversioprosentti voi vaihdella esimerkiksi markkinoiden koon ja tuotteen yksikkökustannusten vuoksi. Empirian mukaan konversioprosentin perusteella tehtävää palvelun optimointia on mahdollista entisestään tarkentaa teoriaan verrattuna. Prosessia voidaan nimittäin pilkkoa niin pieniin osiin, että konversioprosentin mittaaminen on mahdollista toteuttaa kaikista niistä pisteistä, joihin yritys voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tällöin ei ainoastaan tiedetä suuntaa antavaa dataa muutostarpeista, vaan parhaimmillaan saadaan yksityiskohtaista dataa tuotekehityksen tueksi. Käytännössä tämä löydös vahvistaa Lean Startup -menetelmien mukaisen tieteellisen lähestymistavan soveltuvan freemium-liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen työkaluksi.

Freemium-liiketoimintamalli keskittyy myös skaalaamisen jälkeiseen aikaan. Skaalatun tuotteen tuotekehityksen prosessissa (Kuvio 4.) on huomioitu empiriasta esiin noussut tarve pilkkoa prosessi pieniin palasiin. Teoreettisessa viitekehityksessä (Kuvio 3.) yritysjohdolle jäi laaja ratkaisuvaihtoehtojen kirjo konversioprosentin

optimointiin, joten analyysiin perustuvaa päätöksen tekoa olisi ollut vaikeampi toteuttaa ilman prosessin pilkkomista. NykYTEKNIKALLA mittauspisteitä voidaan laittaa jokaiseen sellaiseen pisteeseen, johon yrityksellä on mahdollisuus omalla toiminnalla vaikuttaa. Tällainen prosessi mahdollistaa kohdennetun mittauksen ja relevantimpien ratkaisuvaihtoehtojen löytämisen. Näin tuotekehityksestä tulee Lean -periaatteita mukaillen tieteellisempää ja kokeilevampaa.

Voidaankin nähdä, että Lean Startup -menetelmillä voidaan parantaa todennäköisyyttä rakentaa tuote, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Freemium-liiketoimintamallilla voidaan pienentää asiakashankintakustannuksia skaalaamisvaiheessa. Yhdistämällä mallit, voidaan parantaa todennäköisyyttä liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen ja kasvattamisen onnistumiseksi, sillä pitkäjänteinen liiketoiminnan kehittäminen vaatii onnistumista molemmissa, sekä jatkuvaa hereillä oloa markkinoiden muuttuessa tai yrityksen itse muuttaessa markkinaa.

7.2 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkielman tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten Lean Startup -menetelmät soveltuvat freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen työkaluksi B2B-ohjelmistomarkkinassa. Lean Startup -menetelmiä ja freemium-liiketoimintamallia toteutetaan ohjelmistoja tarjoavissa yrityksissä rinnan, mutta niiden yhdistämisestä ei löytynyt valmista teoreettista mallia. Molemmat mallit korostavat osittain samoja asioita, mutta käyttävät hieman toisistaan poikkeavia termejä. Tämän tutkielman suurin teoreettinen anti liittyykin juuri näiden kahden ilmiön integroimisesta samaan viitekehykseen. Näin molempien olennaisimmat elementit voidaan havaita samasta mallista. Tässä tutkielmassa käytettiin viitekehyksen pohjana Henry Edisonin (2015) muodostamaa Lean Startupin käsitteellistä viitekehystä. Edisonin viitekehykseen integroitiin freemium-liiketoimintamallin keskeisimmät elementit: ilmaisversio, Viraalimarkkinointi ja konversioprosentin optimointi. Skaalautuminen on vaihe, jonka voidaan nähdä

erottavan nämä kaksi pääteemaa toisistaan. Lean -menetelmät soveltuvat erinomaisesti tuotteen kehittämiseksi sellaiseksi, että sillä olisi mahdollisimman hyvä skaalaamisen edellytykset. Freemium-liiketoimintamalli sen sijaan keskittyy ansaintalogiikan hioimiseen. Tällöin on tarkoitus optimoida uusien asiakkaiden hankinta ja kassavirrasta huolehtiminen aikana, jolloin on tarkoitus hankkia kustannustehokkaasti uusia asiakkaita.

Toinen keskeinen teoreettinen löydös on konversioprosentin analysoinnin erinomainen soveltuvuus tuotekehitystietämyksen nykyisen tietojenkäsittelytekniikan mahdollistaessa suurten datamassojen käsittelyn automaattisina prosesseina. Freemiumia käsittelevissä tutkimuksissa päähuomio on usein ollut hinnoittelumallin hyödyissä ja toimivuudessa (Kumar 2014). Tämä tutkielma vahvistaa aiempaa tutkimusta siinä, että freemium on toimiva hinnoittelutyökalu mahdollisimman suuren asiakaskunnan hankkimiseen. Silti tämä tutkielma korostaa liiketoimintamallin kehittämisen ja tuotekehityksen merkitystä hinnoittelussa onnistumisessa. Yrityksen kyetessä kehittämään Lean Startup -menetelmiin pohjautuen tuotteen, jolle löytyy ostajia, tuotteen skaalautumisvaiheella on paremmat onnistumisedellytykset. Konversioprosenttia hyödyntäen on mahdollista onnistua myös skaalautumisvaiheen hinnoittelussa. Kun yritys tietää reaaliaikaisesti missä vaiheessa ostoprosessia tai mahdollista palvelun käyttöä asiakkaiden ongelmat nousevat esiin, se kykenee reagoimaan nopeasti relevantteihin tiedossa oleviin ongelmiin.

Freemium-liiketoimintamallissa arvopohjainen hinnoittelu on tietyllä tavalla arkipäivää, sillä palvelua voidaan versioda ja räätälöidä hyvinkin joustavasti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yhteneväisyyttä Shapironin ja Varianin (1998) tutkimukseen on se, että analytiikan seuraaminen on olennainen osa koko arvopohjaisessa hinnoittelussa onnistumista.

7.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, että Lean Startup -menetelmät soveltuvat freemium-liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen välineeksi B2B-ohjelmistomarkkinassa.

Onnistuakseen hyödyntämään tämän tutkielman oppeja, liikkeenjohdon tulisi ymmärtää olla rehellinen tosiasioille, ja tehdä päätöksiä aitoon asiakaspalautteeseen perustuen. Ei ole samantekevää, kuvitellaanko asiakkaiden haluavan jotakin, vai pystytäänkö asia mittaamaan todellisten myyntitilanteiden antaman datan perusteella. Jotta yritys voisi saada palautetta riittävän varhaisessa vaiheessa, sen tulisi kokeilla asiakaskenttää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Lean Startup -menetelmät antavat yritysjohdolle mahdollisuuden tavoitella kannattavaa liiketoimintaa pienennetyllä riskillä valmiin tuotteen rakentamiseen verrattuna. Tällöin johdon tulisi ymmärtää rakenna-mittaa-opi prosessin mukainen asiakaslähtöinen tapa edetä. Menetelmän avulla voidaan säästää merkittävästi tuotekehityskustannuksissa ja parantaa todennäköisyyttä rakentaa tuote, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Toisin sanoen, ei pidä kuvitella ymmärtävänsä kaikkea etukäteen, vaan kokeilla ensin yksinkertaisemmalla versiolla ja mitata kuinka hyvin asetetut hypoteesit pitävät paikkaansa.

Kun tuote julkaistaan ja sitä aletaan skaalata uusille markkinoille, iteroiva tapa toimia korostuu. Tällöin on tärkeää mitata kaikki ne asiat, joihin voidaan omalla toiminnalla vaikuttaa. Liikkeenjohdon saadessa reaaliaikaista tietoa palveluprosessin toimivuudesta, sen on mahdollista reagoida nopeasti ja tehokkaasti asiakkaiden ongelmiin. Tällainen vaatii kuitenkin prosessin pilkkomista niin pieniin osiin, että esiin nousevasta datasta voidaan tehdä relevantteja johtopäätöksiä.

Yrityksen ymmärtäessä oman liiketoimintansa erityispiirteet, se voi asettaa itselleen soveltuvan konversioprosentin, jota lähteä tavoittelemaan. Konversioprosentin määrittämisessä keskeistä on huomioida markkinoiden koko, keskimääräisen kauppasumma ja kaikkein tärkeimpänä mitattava asia. Jotta konversioasteelle määritettävä tavoite saataisiin järkeväksi, tulisi liikkeenjohdon päättää, missä määrin

ilmaisversiota halutaan käyttää asiakashankinnan työkaluna, missä määrin positiivisena kassavirtana itsessään. Vaihtoehtoja on monia. Yksi mahdollisuus on jättää palvelun kassavirta miinusmerkkiseksi, ja tehdä tulos mainostuloilla suuren käyttäjämäärän mahdollistamana. Yhtä lailla tehokkain tapa edetä voi olla korkean konversioprosentin ja korkean keskimääräisen kauppasumman tavoittelemisen jossain toisessa markkinassa.

Yritysjohdon olisi hyvä perehtyä Lean -menetelmiin erityisesti tuotteen kehittämisen alkuvaiheessa. Lean -menetelmät soveltuvat perusongelman löytämiseen, ja siihen mahdollisimman tehokkaasti vastaamiseen. Tällöin tuotteen pitäisi muovautua sellaiseksi, jolla olisi hyvät edellytykset skaalautua. Tässä vaiheessa freemium-liiketoimintamallista voi olla hyötyä. Freemium-liiketoimintamallia hyödyntämällä yritys voi saavuttaa matalat asiakashankintakustannukset, ja edetä nopeasti markkinassa. Yritysjohdon muistaessa Lean -menetelmien mukaisen tavan liiketoiminnan kehittämiseen myös skaalautumisvaiheessa, se voi kyetä mukautumaan markkinoiden tarpeisiin yhä uudestaan, jopa vaikeampien aikojen koittaessa.

7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Tutkimuksen arviointiin liitetään käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Näiden käsitteiden avulla pyritään arvioimaan, voidaanko tehdyn tutkimuksen perusteella esitettyihin väittämiin luottaa. Reliabiliteetin ja validiteetin on tarkoitus olla tutkijalle maltillisesti käytettäviä välineitä tutkimuksen laadun parantamiseksi. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä tarkoitetaan tutkimuksen loogisuutta. Ulkoinen viittaa käytännössä tutkimustulosten yleistettävyyteen. Eli rajoittuvatko saadut tulokset ainoastaan koskemaan kyseisessä tutkimuksessa tutkittuja tapauksia vai voiko niitä laajemmin yleistää? Toisin sanoen, kuinka pysyviä ja johdonmukaisia mittaustulokset eri mittauskerroilla ovat. Reliabiliteetti kuvaa myös tutkimuksen ristiriidattomuutta. Eli voidaanko tutkimuksen sanoa olevan kokonaisuudessaan yhdenmukainen. (Koskinen ym. 2005: 253-256.)

Tutkijan on tärkeää käyttää kyseiseen tutkimukseen soveltuvia mittareita ja tutkimusmenetelmää, jotta tutkimus olisi lähtökohtaisesti pätevä (Hirsjärvi ym. 2013: 214). Käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti eivät tosin ole kaikkein mielekkäimpiä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa, sillä niiden käyttöä suositellaan ensisijaisesti tilastollisen tutkimuksen arviointiin (Koskinen ym. 2005: 253-256). Tästä huolimatta tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluaisikaan käyttää (Hirsjärvi ym. 2013: 214).

Tässä tutkielmassa sisäistä validiteettia on pyritty parantamaan mahdollisimman laajalla lähdeaineistolla. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty etenemään loogisesti. Erityisesti freemium-liiketoimintamallista tehdyt johtopäätökset vaativat tutkimusvaiheessa huolellista perehtymistä lähdeaineistoon, jotta aiheeseen liitetyt toisistaan eriävät näkökulmat nousisivat esille.

Ulkoisen validiteetin varmistamiseksi tässä tutkielmassa tehdyt haastattelut olivat pitkiä kestoiltaan ja haastateltavat valittiin ennalta määriteltyjen kriteerien mukaisesti. Tässä tutkielmassa ei siitä huolimatta ollut tarkoituksena esittää yleistyksiä, vaan lisätä ymmärrystä siitä, miten Lean Startup -menetelmät soveltuvat freemium-liiketoimintamallin tehostajaksi. Tutkielmassa päästiin asetettuun tavoitteeseen, eli tutkielma lisäsi ymmärrystä aiheesta. Tämän tutkimuksen empiirisiä tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää laajassa mittakaavassa, koska tutkimuksessa oli vain kaksi haastateltavaa.

Hirsjärven ym. (2013: 231-232) mukaan aineiston luotettavuutta arvioitaessa tulisi huomioida, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoitus mitata. Eli onko tutkija onnistunut dokumentoimaan tuloksensa siihen muotoon, että muilla tutkijoilla on mahdollisuus ymmärtää ja arvioida esitettyjä tulkintoja (Koskinen ym. 2005: 257). Tämä tutkielma toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa kysymykset esitettiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Viitekehys muodostettiin aiemman teoreettisen kirjallisuuden pohjalta ja siihen integroitiin sekä Lean Startup -menetelmien että freemium-liiketoimintamallin keskeisimmät tulokset. Kysymysten riittävyteen ja relevanttiuteen panostettiin ja lisäksi aineiston analyysissä tämän tutkielman tuloksia pyrittiin vertaamaan mahdollisimman tarkasti aiempiin tutkimuksiin. Haastattelut myöskin nauhoitettiin ja

litteroitiin huolellisesti. Haastatteluissa esitetyt kysymykset ovat esillä tämän tutkielman liitteenä.

Tutkimuksen validiteetti heikkenee, mikäli vastaaja on käsittänyt kysymyksen väärin, tai haastateltava tulkitsee vastauksen oman ajattelumallinsa mukaan (Hirsjärvi ym. 2013: 231-232). Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat olivat suomalaisia, joten kielestä johtuvia väärinymmärryksiä ei tullut. Silti haastateltavien vastauksiin ja niiden ymmärtämiseen voi vaikuttaa haastateltavan ja haastattelijan välinen kemia, sekä henkilöiden omat taustat, skeemat ja persoonallisuus. Haastattelussa käytetyt termit saattoivat olla vieraita haastateltaville, joten haastatteluissa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä väärinymmärrysten välttämiseksi. Myöskin haastateltavien käyttämät termit osoittautuivat välillä tuntemattomaksi haastattelijalle, joten lisäkysymykset tulivat toisinaan tarpeeseen.

Tutkielmaa olisi voitu parantaa triangulaation kautta, mikäli tutkielmasta olisi haluttu tehdä vielä luotettavampi (Hirsjärvi ym. 2013: 233). Käyttämällä vain yhtä tutkimusmenetelmää, on tutkimuskohteesta haastavaa saada kattavaa kuvaa (Eskola & Suoranta 2003: 68). Tässä tutkielmassa tutkitusta ilmiöstä olisi voitu saada lisätietoa käyttämällä esimerkiksi osittain kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkielmaa voidaan nähdä rajoittavan myös se, että aineistoa olisi voinut olla enemmänkin. Lisäksi tämä tutkielma olisi luotettavampi, mikäli tutkielman tekemiseen olisi osallistunut useampia tutkijoita vaikkapa aineistonkeruun, tulosten analysoinnin ja tulkitsemisen vaiheissa.

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Paremmen yleistettävyyden saavuttamiseksi voisi olla hyvä tehdä kvantitatiivinen tutkimus aiheesta. Myös tutkimus, jossa olisi suurempi määrä haastateltavia Startup -yrityksiä, parantaisi yleistettävyyttä. Tällöin saavutettavat tulokset olisivat paremmin yleistettävissä ja tämän tutkielman viitekehystä voitaisiin analysoida ja kehittää entistä paremmin tämän päivän liiketoiminnan haasteisiin soveltuvaksi. Aihetta voitaisiin myöskin laajentaa eri toimialoille ja erilaisiin sovelluksiin. Muun muassa

sosiaalisen media yhtiöistä ja mobiilipeleistä olisi hyvä tehdä oma tutkimuksensa sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena. Tällöin saatuja havaintoja olisi mahdollista verrata konkreettisemmin eri markkinoiden välillä.

Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia vielä tarkemmin yksittäistä B2B-ohjelmistoyritystä tapaustutkimusmenetelmällä. Tutkimuksessa voitaisiin käsitellä yrityksen kehittymistä ja menestymistä markkinoilla, sekä tutkia erilaisia tapoja mitata freemium-mallin toimivuutta. Tapausta tutkimalla lisättäisiin entisestään ymmärrystä ilmiöstä, kuitenkin saavuttamatta yleistettävää tietoa.

Kuluttajan näkökulmasta ostokäyttäytymisen tutkiminen olisi myös tarpeellista. Esimerkiksi kuluttajien reagoiminen erilaisiin palvelumuutoksiin, jotka aiheutuvat konversioprosentin optimoinnista, voisi olla hyvinkin kiinnostavaa paitsi kuluttajien, myös yritysten näkökulmasta. Tällöin voitaisiin tehdä esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkittaisiin asiaa konversioprosentin kautta eri palveluprosessin pisteissä ja tarkasteltaisiin esimerkiksi yrityksen reagointiaikaa oleellisen havainnon löytyessä. Asiakaspalautetta käyttäjät voisivat antaa myöskin arvioimalla eri sovellusten ominaisuuksia niitä pisteyttäen.

8 LÄHTEET

- Admob. Admob mobile metrics report. Admob Monthly Report, January 2010 (saatavilla www.wired.com/images_blogs/gadgetlab/2010/02/admob-mobile-metrics-jan-10.pdf).
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. painos). Tampere: Vastapaino.
- Algesheimer, R., Dholakia, U. M. & Herrmann, A. (2005). The social influence of brand community: Evidence from european car clubs. *Journal of Marketing* 69(3), 19-34.
- Anderl, E., März, A. & Schumann, J. H. (2013). *There is no free lunch: Non-monetary customer value contributions in free E-services*
- Anderson, C. (2009). *Ilmainen, radikaali hinnan tulevaisuus* (1st painos). Helsinki: Hakapaino.
- Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. Random House.
- Arora, S. (2014). *To free, or not to free: the impact of free versions, average user ratings, and App characteristics on the adoption speed of paid mobile Apps*
- Bawa, K. & Shoemaker, R. (2004). The effects of free sample promotions on incremental brand sales. *Marketing Science* 23(3), 345-363.
- Bekkelund, K. (2011). Succeeding with freemium: Exploring why companies have succeeded and failed with freemium. *Innovation and Entrepreneurship, Specialization Project* 4350
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review* 91(5), 63-72.

- Bosch, J., Olsson, H. H., Björk, J. & Ljungblad, J. (2013). The early stage software startup development model: A framework for operationalizing lean principles in software startups. *Lean enterprise software and systems*. Springer, 1-15.
- Brynjolfsson, E. & Kemerer, C. F. (1996). Network externalities in microcomputer software: An Econometric analysis of the spreadsheet market. *Management Science* 42(12), 1627–1647.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. & Smith, M. D. (2003). Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product variety at online booksellers. *Management Science* 49(11), 1580-1596.
- Camponovo, G., & Pigneur, Y. (2003). Business model analysis applied to mobile business. *Iceis (4)*, 173-183.
- Cannon, H. M. & Morgan, F. W. (1990). A Strategic pricing framework. *Journal of Consumer Marketing* 7(3), 57.
- Cheng, H. K. & Tang, Q. C. (2010). Free trial or no free trial: Optimal software product design with network effects. *European Journal of Operational Research* 205(2), 437-447.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long range planning* 43(2), 354-363.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change* 11(3), 529-555.
- Cooper, H. M. (1989). *Integrating research: A guide for literature reviews*. Sage Publications, Inc.

- DeVries, P.D. (2007), "The impact of eBay on an information-based economy", *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4 (6), 609–18.
- Doerr, J., Benlian, A., Vetter, J. & Hess, T. (2010). Pricing of content services—an empirical investigation of music as a service. *Sustainable e-business management* 13-24.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). E-business Model Design, Classification, and Measurements. *Thunderbird International Business Review* 44(1), 5–23.
- Edison, H. (2015). A conceptual framework of lean startup enabled internal corporate venture. *International Conference on Product-Focused Software Process Improvement*, 607-613.
- Edison, H., Smørsgård, N. M., Wang, X. & Abrahamsson, P. (2018). Lean internal startups for software product innovation in large companies: Enablers and inhibitors. *Journal of Systems & Software* 135 69-87.
- Eskola J. & Suoranta J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (6. painos). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Ferguson, C.W. and Yen, D.C. (2007), "Using the CATE model to help SMEs expand to global e-commerce markets", *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4 (1), 96–117.
- Giardino, C., Paternoster, N., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T. & Abrahamsson, P. (2016). Software development in startup companies: The greenfield startup model. *IEEE Transactions on Software Engineering* 42(6), 585-604.

- Hagel, J. & Armstrong, A. G. (1997). Net gain: Expanding markets through virtual communities. *Harvard Business Review* 77(5), 70–84.
- Hamari, J. (2015). Why do people buy virtual goods? attitude toward virtual good purchases versus game enjoyment. *International Journal of Information Management* 35(3), 299-308.
- Hamari, J. & Järvinen, A. (2011). Building customer relationship through game mechanics in social games. *Business, technological, and social dimensions of computer games: Multidisciplinary developments*. IGI Global, 348-365.
- Hamari, J. & Järvinen, A. (2011). Building customer relationship through game mechanics in social games. *Business, technological, and social dimensions of computer games: Multidisciplinary developments*. IGI Global, 348-365.
- Hamari, J., & Keronen, L. (2016). Why do people buy virtual goods? A literature review. *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 1358-1367.
- Hamari, J., Hanner, N. & Koivisto, J. (2017). *Service quality explains why people use freemium services but not if they go premium: An empirical study in free-to-play games*
- Hanna, R., Rohm, A. & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business horizons* 54(3), 265-273.
- Hayes, T. (2008). *Jump point: How network culture is revolutionizing business*. McGraw-Hill, Inc.
- Highsmith, J. & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer* 34(9), 120-127.

- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of business strategy* 29(4), 41-50.
- Hinterhuber, A. & Bertini, M. (2011). Profiting when customers choose value over price. *Business Strategy Review*. 22(1), 46–49.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1982). *Teemahaastattelu* (2nd painos). Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2002). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy
- Holahan, C. (2007), “Going, going ... everywhere”, *Business Week*, No. 4039, pp. 62-4
- Huang, L., Tan, C., Ke, W. & Wei, K. (2013). Comprehension and assessment of product reviews: A review-product congruity proposition. *Journal of Management Information Systems* 30(3), 311-343.
- Hung, J. (2010). Economic essentials of online publishing with associated trends and patterns. *Publishing Research Quarterly* 26(2), 79-95.
- Jiang, Z. & Sarkar, S. (2009). Speed matters: The role of free software offer in software diffusion. *Journal of Management Information Systems* 26(3), 207-239.
- Jiang, Z., (2010). How to give away software with successive versions. *Decision Support Systems* 49(4), 430–441.
- Johnson, M. W., Christen, C. M., Kagermann, H. (2008). Reinvest your business model. *Harvars Business Review*, 86(12), 50–59.

- Johnstone, E. & Dodd, C. A. (2000). Placements as mediators of brand salience within a UK cinema audience. *Journal of Marketing Communications* 6(3), 141-158.
- Kalish, S. (1985). A new product adoption model with price, advertising, and uncertainty. *Management science* 31(12), 1569-1585.
- Kang, G. & James, J. (2004). Service quality dimensions: An examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal* 14(4), 266-277.
- Kellogg, D. (2011). Mobile apps beat the mobile web among US android smartphone users. *Nielsen Newswire*
- Kempf, D. S. (1999). Attitude formation from product trial: Distinct roles of cognition and affect for hedonic and functional products. *Psychology & Marketing* 16(1), 35-50.
- Kim, J. & Morris, J. D. (2007). The power of affective response and cognitive structure in product-trial attitude formation. *Journal of Advertising* 36(1), 95-106.
- Kirsner, S. (2016). The barriers big companies face when they try to act like lean startups. *Harvard business review*
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*.
- Kumar, V. (2014). Making "freemium" work. *Harvard business review* 92(5), 27-29.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences* 1(2), 172-198.

- Lee, Y. & Tan, Y. (2007). An empirical study of software sampling: Categorical heterogeneity and vendor strategy.
- Lee, Y. & Tan, Y. (2013). Effects of different types of free trials and ratings in sampling of consumer software: An empirical study. *Journal of Management Information Systems* 30(3), 213-246.
- Liker, J. K. (2004). The 14 principles of the toyota way: An executive summary of the culture behind TPS. *The Toyota Way* 14 35-41.
- Liu, C. Z., Au, Y. A. & Choi, H. S. (2012). An empirical study of the freemium strategy for mobile apps: Evidence from the google play market.
- Liu, C. Z., Au, Y. A. & Choi, H. S. (2014). Effects of freemium strategy in the mobile app market: An empirical study of google play. *Journal of Management Information Systems* 31(3), 326-354.
- Lyons, K., Playford, C., Messinger, P. R., Niu, R. H. & Stroulia, E. (2009). Business models in emerging online services. *Value Creation in E-Business Management* 44-55.
- Lyons, K., Messinger, P. R., Niu, R. H. & Stroulia, E. (2012). A tale of two pricing systems for services. *Information Systems and e-Business Management* 10(1), 19-42.
- Lyubareva, I., Benghozi, P. & Fidele, T. (2014). Online business models in creative industries: Diversity and structure. *International Studies of Management & Organization* 44(4), 43-62.
- Ma, X., Khansa, L., Deng, Y. & Kim, S. S. (2013). Impact of prior reviews on the subsequent review process in reputation systems. *Journal of Management Information Systems* 30(3), 279-310.

- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet-based e-commerce: An Anatomy. *California Management Review* 42(4), 55–69.
- Marijärvi, J., Hokkanen, L., Komssi, M., Kiljander, H., Xu, Y., Raatikainen, M., Seppänen, P., Heininen, J., Koivulahti-Ojala, M. & Helenius, M. (2016). The cookbook for successful internal startups. *DIGILE and N4S*
- Martin, E. J. (2012). The freemium frenzy. *EContent* 35(9), 20-25.
- Massa, L. & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management* 20 18.
- Neilimo, K. & Näsi, J. (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto.
- Oestreicher-Singer, G. & Zalmanson, L. (2012). Content or community? A digital business strategy for content providers in the social age.
- Ong, K. L. & Yazdanifard, R. (2014). Guerrilla marketing; A successful business model for xiaomi. *Full* 14(7), 1--6.
- Onken, M. & Campeau, D. (2016). Lean startups: Using the business model canvas. *Journal of Case Studies* 34(1), 95-101.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems* 16(1), 1.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1. painos). John Wiley and Sons.
- Paavilainen, J., Hamari, J., Stenros, J. & Kinnunen, J. (2013). Social network games: Players' perspectives. *Simulation & Gaming* 44(6), 794-820.

- Parent, M., Plangger, K. & Bal, A. (2011). The new WTP: Willingness to participate. *Business horizons* 54(3), 219-229.
- Peterson, T. (2014). Facebook proves its mettle in mobile. *Advertising Age* 85(16), 10–10.
- Pujol, N. (2010). Freemium: Attributes of an emerging business model.
- Rejeb, H. B., Morel-Guimarães, L. & Boly, V. (2008). Measuring innovation best practices: Improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects. *Technovation* 28(12), 838-854.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Semenzin, D., Meulendijks, E., Seele, W., Wagner, C. & Brinkkemper, S. (2012). Differentiation in freemium: Where does the line lie? *Software Business* 291-296.
- Shapiro, C. & Varian, H. R. (1998). Versioning: The smart way to sell information. *Harvard Business Review* 76(6). 107–114.
- Shih, C., Lin, T. M. Y. & Luarn, P. (2014). Fan-centric social media: The xiaomi phenomenon in china. *Business horizons* 57(3), 349-358.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning* 43(2), 172-194.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review* 4(3), 356-367.
- Tripp, T. M. & Gregoire, Y. (2011). When unhappy customers strike back on the internet. *MIT Sloan Management Review* 52(3), 37-44.

- Trusov, M., Bucklin, R.E. & Pauwels, K. (2009). Effects of word of mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing* 73(5), 90–102.
- Tuomi, J. Anneli 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. *Helsinki: Tammi* 110-115.
- Van der Meulen, R. & Rivera, J. (2014). Gartner says less than 0.01 percent of consumer mobile apps will be considered a financial success by their developers through 2018. *Retrieved March 22 2014*.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J. M., Loos, P. & Spann, M. (2014). Business models. *Business & Information Systems Engineering* 6(1), 45-53.
- Wagner, T. M., Benlian, A. & Hess, T. (2014). Converting freemium customers from free to premium--the role of the perceived premium fit in the case of music as a service. *Electronic Markets* 24(4), 259-268.
- Wang, H., & Chin, A. (2011). Social influence on being a pay user in freemium-based social networks. *Advanced Information Networking and Applications (AINA), 2011 IEEE International Conference on*, 526-533.
- Wang, J. (2012). Lessons in app building. *Entrepreneur* 40(8), 80–87.
- Wickramasinghe, N. (2007), “Critical success factors creating value-driven e-business models in the Asia Pacific region”, *International Journal of Services and Standards* , Vol. 3 No. 2, pp. 239-48
- Williams, R. L. & Cothrel, J. (2000). Four smart ways to run online communities. *Sloan management review* 41(4), 81-91.
- Wilson, F. (2006). The freemium business model. *A VC Blog, March 23 201*.

Zhuo, J. & He, X. (2007), "Analysis of e-marketplace for the textile industry in China", *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 4 No. 3, pp. 337-53.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37(4), 1019-1042.

9 EMPIIRISET LÄHTEET

Haastattelut

Rekrytointiyritys. (2018). Haastattelu 06.04.2018. Nauhoitettu puhelinhaastattelu.

Tietokantayritys. (2018). Haastattelu 11.04.2018. Nauhoitettu puhelinhaastattelu.

10 LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Kysymykset haastateltavalle

1. Kertoisitko ensin itsestäsi muutamalla sanalla?

- Kuka olet?
- Rooli yrityksessä?
- Kauanko olet ollut töissä tai yrittäjänä yrityksessä?
- Muuta?

YRITYS

2. Kertoisitko muutamalla sanalla yrityksestä?

- Toimiala
- Henkilöstömäärä
- Liikevaihto
- Pitkän aikavälin tavoite
- Muuta?

3. Millainen on yrityksenne visio?

4. Millaisessa markkinassa toimitte?

- Kilpailu
- Globaali vai maantieteellisesti rajattu
- Muuta?

5. Keitä ovat teidän pääkilpailijanne?

TUOTEKEHITYS

6. Miten erottaudutte kilpailijoista?

- Palvelun/Tuotteen ominaisuudet

- Laatu

- Hinta

- Muita tapoja erottautua?

7. Millaista asiakastietoa keräätte tuotekehityksen tueksi?

- Asiakastyytyväisyystutkimus

- Muut käyttäjäkyselyt

- Tuotearvostelut

- Netin keskustelupalstat

- Sosiaalinen media

- Suora palaute

- Keskustelut asiakkaiden kanssa

- Muita keinoja?

8. Miten asiakkailta saatavaa tietoa hyödynnetään tuotekehityksessä?

9. Millaista muuta tietoa pidätte merkityksellisenä tuotekehityksen tueksi?

10. Miten kuvailisit yrityksenne tuotekehitysprosessia?

ASIAKASHANKINTA

11. Millaisia keinoja koette merkittäviksi uusasiakashankinnassa?
12. Tarjoatteko asiakkaalle jotain ilmaiseksi (käyttö asiakashankintavälineenä)?
 - Ilmaisversio
 - Kokeilujakso (demo)
 - Muita tapoja?

LIKETOIMINTAMALLI JA SEN KEHITYS

13. Miten kuvailisit teidän ansaintalogiikkaa?
14. Millainen on tavoiteltava konversioprosentti?
 - Mikä osa käyttäjistä ostaa maksullisia palveluja kokeilun jälkeen?
15. Millaisia muita mittareita pidätte merkittävänä liiketoiminnan kehityksen kannalta?

SKAALAUTUVUUS

16. Miten helposti palvelunne pystyy skaalaamaan?
17. Millaisia haasteita kohtaatte, kun palvelua skaalataan?
18. Millaisia ovat merkittävimmät kulunne, kun palvelua skaalataan?