



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

ALEKSI PULKKANEN

**FREEMIUM-LIIKETOIMINTAMALLIN LUOMINEN JA
VAIKUTUKSET TUOTEMARKKINOINTIIN**

Diplomityö

Prof. Saku Mäkinen ja yliopistotutkija
Marko Seppänen hyväksytty tarkasta-
jiksi teknis-taloudellisen tiedekuntaneu-
voston kokouksessa 9.3.2011.

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

PULKKANEN, ALEKSI: Freemium-liiketoimintamallin luominen ja vaikutukset tuotemarkkinointiin

Diplomityö, 121 sivua

Syyskuu 2011

Pääaine: teollisuustalous

Tarkastajat: professori Saku Mäkinen, yliopistotutkija Marko Seppänen

Avainsanat: freemium, liiketoimintamalli, tuotemarkkinointi, markkinointitoimenpiteet

Freemiumilla tarkoitetaan liiketoimintamallia, jonka ydinajatuksena on antaa asiakkaille tiettyjä asioita ilmaiseksi ja saavuttaa hyötyjä ilmaistuotteista joillain kriteereillä eroavien premium-tuotteiden markkinointiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida freemiumia soveltavien yritysten liiketoimintamalleja sekä tuotteiden elinkaaren aikana toteutettuja markkinointitoimenpiteitä, joiden perusteella pystyttiin löytämään freemiumin soveltamiselle kriittisiä menestystekijöitä ja johtamaan toimenpidesuunnitelma työn tilanneen Optinet Oy:n Yhdistysavain-tuotteen freemiumin toteuttamiselle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin yhdistämällä liiketoimintamallien perusteisiin ja verkossa tapahtuvaan tuotemarkkinointiin liittyvää teoriaa työssä luotuun freemium-teoriaan. Tutkimus toteutettiin käyttämällä aineistona analyysille viittä freemiumia soveltavaa case-esimerkkiä, joihin tutustuttiin sekä empiirisesti että Internetin kautta löytyneen lähdeaineiston avulla. Case-esimerkkien avulla tutkittiin, mihin asioihin freemiumia soveltavan yrityksen on erityisesti kiinnitettävä huomiota menestyäkseen ja millaisia markkinointitoimenpiteitä kannattaa hyödyntää missäkin vaiheessa freemium-tuotteen elinkaarta.

Teoreettisen viitekehysten ja case-analyyysien yhdistämisellä löydettiin kriittisiä menestystekijöitä freemiumin soveltamiselle, joita ovat esimerkiksi käyttäjälähtöinen ja selkeä versiojaottelu ilmaisten ja maksullisten tuoteversioiden välille sekä tarpeeksi suuren kohdesegmentin tarpeisiin soveltuva freemium-tuote. Lisäksi havaittiin ilmaistuotteen roolin vaihtelevan suuresti, jolloin oleellisinta on ilmaisversion roolin tiedostaminen osana yrityksen omaa liiketoimintamallia. Tuotemarkkinoinnin puolella huomattiin tuotteen elinkaaren alkuvaiheiden vaativan aggressiivista ja ilmaisiasiakkaisiin keskittyvää toimintaa, mutta myöhemmin keskittyminen on osattava siirtää uusien asiakkaiden hankinnasta kannattavuuden optimointiin.

Useat nettituotteet omaavat esimerkiksi suuren potentiaalisen asiakaskunnan, korkean asiakkaiden pysyvyysasteen sekä pienet muuttuvat kustannukset soveltuen piirteiltään hyvin freemium-tuotteiksi. Lisäksi freemium tarjoaa yritykselle ilmiöpotentiaalinsa turvin aina suuret mahdollisuudet, mutta lopulta kyky ymmärtää tämän monipuolisen liiketoimintamallin kriittiset menestystekijät ja sovittaa ilmaisuuteen perustuva toimintamalli osaksi oman tuotteen erityispiirteitä ratkaisee yrityksen menestymisen.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
Department of Industrial Management

PULKKANEN, ALEKSI: Creation of a freemium business model and its effects on product marketing

Master's thesis: 121 pages

September 2011

Main subject: Industrial Engineering and Management

Examiners: Professor Saku Mäkinen, Senior Research Fellow Marko Seppänen

Keywords: freemium, business model, marketing actions, product marketing

Freemium is a business model that works by offering a certain product for customer free of charge while profiting from charging a premium for more advanced version of the product. This research aims to analyze the business models of freemium companies and the marketing actions used in different phases of product life cycle and consequently find crucial factors for the application of the freemium business model and derive an action plan for research's financier Optinet Ltd's main product, called Yhdistysavain.

The theoretical framework for the research was crafted by combining theory about the basics of business models and about product marketing on the Internet with freemium theory created during the research. The research was carried out using five freemium products as case examples which were explored by empirical and through source material found from the Internet. Case examples were used to study what kind of issues are the most essential for freemium companies to pay attention to and what kind of marketing actions are profitable on different stages of the product life cycle of a freemium product.

Combining theoretical framework and the analyzes of case examples led to discoveries of some crucial factors having a strong effect on the application of a freemium business model. Examples of these are a user friendly and clear product versioning and pricing and a freemium product that is well suited for the needs of a sufficiently large target segment. In addition, the role of the free product varied greatly between different case examples when the most relevant thing is to be aware of free product's objectives as a part of companies own business model. Product marketing was noticed to demand very aggressive methods and strong focus on free customers on the earlier stages of product life cycle but later focus must be shifted to from acquiring new customers to optimizing the profitability of the whole business model.

Several web products have the abilities to suit very well for successful freemium products which include large potential customer base, high customer retention rate and small variable costs. In addition, freemium always offers huge possibilities for success, but ultimately the ability to understand the crucial success factors of this complex business model is the key to success.

ALKUSANAT

Marssiessani työhaastatteluun Optinet Oy:lle maaliskuussa 2010 en ajatellut kirjoittavani näitä alkusanoja näin pitkän ajan kuluttua. Työsuhde lähti kuitenkin vauhdikkaasti liikkeelle ja pääsin heti niin hyvin mukaan yrityksen toimintaan, että varsinainen tutkimuksen aloittaminen liukui hiljalleen eteenpäin kalenterissa. Kun jokapäiväisen työni painopiste vakiintui markkinoinnin puolelle, myös tämän tutkimuksen aihepiiri ja rajaukset alkoivat loksahdella paikoilleen.

Idea freemiumin tutkimisesta syntyi yhdessä monista Optinet Oy:n toimitusjohtajan Ismo Paanasen kanssa käydyistä innostavista keskusteluista, joissa pohdittiin yrityksen yhdistysliiketoiminnan sekä Yhdistysavain-tuotteen tulevaisuutta. Ensimmäisiä suunnitelmia ilmaisversion toteuttamisesta Yhdistysavaimelle alettiin hahmotella vuoden 2010 loppupuolella, joten freemiumin tutkiminen sopi aikataulultaan hyvin ilmaisversion julkaisun läheisyyteen. Työn aihevalinta osoittautui onnistuneeksi ja mahdollisti jokapäiväisen työn yhdistämisen oman lopputyöni työstämiseen (välillä liiankin hyvin). Ensimmäisiä sanoja sain paperille vuoden 2011 alkupuolella.

Olen kiitollinen Marko Seppäselle ideoista ja eteenpäin kannustamisesta koko työn toteuttamisen ajalta. Kiitän professori Saku Mäkistä työn tarkastajana toimimisesta sekä erittäin hyödyllisestä palautteesta ja ohjeista työn varrella. Lisäksi haluan kiittää Ismo Paanasta ja koko Optinet:n henkilöstöä tutkimuksen rahoittamisesta sekä etenkin siitä, että olen saanut tehdä mielenkiintoista ja vaihtelevaa työtä koko työsuhteeni ajan.

Iso kiitos kuuluu myös Sanna Marinille tuesta, kärsivällisyydestä ja kuuntelemisesta työn parissa kuluneen kesän aikana.

Tähän allekirjoitukseen päättyy yksi merkittävä osa elämää; kuuden vuoden taival vaihtelevalla intensiteetillä on takana.

Tampereen Hervannassa

21.9.2011

Aleksi Pulkkanen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	i
ABSTRACT	ii
ALKUSANAT	iii
SISÄLLYS	iv
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	2
1.2 Tutkimusongelma.....	3
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	4
1.4 Tutkimusote	5
1.5 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne	6
2 LIIKETOIMINTAMALLIEN PERUSTEET JA FREEMIUM	9
2.1 Liiketoimintamallien jaottelu	9
2.2 Liiketoimintamallin yhdeksän osa-alueetta	14
2.3 Freemium-liiketoimintamalli	18
2.3.1 Mikä on freemium?	19
2.3.2 Millaisissa olosuhteissa freemium toimii?	20
2.3.3 Miksi valita freemium?	21
2.3.4 Miten viedä toimintamalli paperilta todellisuuteen.....	23
3 TUOTEMARKKINOINTI VERKOSSA	28
3.1 SaaS - Ohjelmistoja palveluna.....	28
3.2 Innovaatioiden leviäminen - Matka valtavirtaan	29

3.3	Innovaation omaksijat	32
3.4	Markkinointitoimenpiteet	34
4	FREEMIUM-ESIMERKIT	43
4.1	Spotify	44
4.2	Pandora	49
4.3	Wild Apricot.....	55
4.4	37signals.....	58
4.5	Evernote.....	64
4.6	Yhteenveto.....	69
5	YHDISTYSAVAIN	77
5.1	Yhdistysavain ja YA Free - lähtötilanne	77
5.2	Muut caset vs. Yhdistysavain.....	81
5.3	Tavoitetila ja toimenpiteet	82
5.4	Tavoitetilan arviointi	94
5.5	Suunnitelmasta aiheutuvat hyödyt ja riskit.....	98
6	PÄÄTELMÄT	100
6.1	Tärkeimmät löydökset.....	100
6.2	Vaikutukset Optinet Oy:n yhdistysliiketoimintaan	103
6.3	Työn kriittinen arviointi	104
6.4	Tulevaisuusanalyysi.....	108
	LÄHTEET.....	110

1 JOHDANTO

Tuotteen antaminen asiakkaalle ilmaiseksi on aina ollut mahtava markkinointikonsepti, mutta toimivana liiketoimintamallina tai ansaintakanavana sen asema on ainakin kyseenalaistettavissa (Darlin 2009). Joissain tilanteissa ilmaisversio ja mahdollisimman matalalle laskettu kokeilukynnys voivat kuitenkin olla parhaat keinot menestykseen. Tämä työ tutkii nykyaikaista Internetissä pyöritettävää liiketoimintaa, jossa ilmaisuus on suuressa roolissa.

Internetiin perustuvan liiketoimintamallin on tällä hetkellä vaikeaa päästä kiinnostavammaksi kuin **freemium** (Chang & Learmonth 2009, s. 44). Termin lanseerasi pääomasijoittaja Fred Wilson muutamia vuosia sitten kuvaamaan markkinointimallia, jossa perustuote voidaan tarjota asiakkaille täysin ilmaiseksi (*free*), mutta samalla veloitetaan lisämaksua (*premium*) esimerkiksi edistyneimmistä ominaisuuksista, toiminnoista, mainosten poistosta tai rinnakkaisista palveluista (*free + premium = freemium*). Termille ei ole toistaiseksi syntynyt vakiintunutta suomennosta, joka sopisi hyvin tämän työn sisältöön, joten työssä käytetään pääosin englanninkielistä termiä. Freemiumliiketoimintamallin perusidea ja siitä puhuminen on yksinkertaista, mutta varsinainen toteutus voi olla hyvin monimutkainen ja kiehtova prosessi. Freemiumin houkuttelevuus sekä asiakkaalle että yritykselle on helppo ymmärtää ja sanoa, mutta vaikea toteuttaa onnistuneesti (Mullich 2010).

Nykyään kilpailu Internet-markkinoista on erittäin kovaa. Uusia web 2.0 startup-yrityksiä syntyy jatkuvasti tiuhenevaan tahtiin. Uusien sovellusten syntyminen on kehittynyt jo niin merkittäväksi, että osa sivustoista tekee niiden seuraamista ja arvioimista pääliiketoimintanaan. Tämä suuntaus vaatii kehittymistä myös markkinoilla mukana toimivilta yrityksiltä ja heidän toiminnaltaan. Kun tähän yhtälöön lisätään vielä nykyajan nettiasiakas, asia muuttuu erityisen mielenkiintoiseksi. Ihmiset eivät enää ole kärsivällisiä, vaan haluavat testailta nopeasti ilmaiseksi erilaisia sovelluksia, mieluiten ilman minkäänlaisia sitoumuksia. Monesti ajatus välttämättömästä maksusta saa asiakkaan kääntymään takaisin jo tuotetta markkinoivan nettisivuston etusivulta.

Tämäntyyliset kehityssuunnat ovat vaikuttaneet siihen, että freemium-markkinoinnista on tullut yhä suosituampi toimintamalli nettisovelluksia myyvien yritysten keskuudessa. Asiakkaiden mukaan saamiseksi ponnistellaan rajusti käyttäen hyödyksi ilmaisuutta ja samalla toivotaan keinojen asiakkaiden käännättämiseen maksullisten palvelun puolelle tai muunlaisten tulolähteiden saavuttamiseksi löytyvän myöhemmin. Freemiumliiketoimintamallin luominen on monimutkainen prosessi, joka vaatii tuekseen esimer-

kiksi harkittua tuotemarkkinointia ja johdonmukaista johtamista. Näitä asioita tutkitaan tässä työssä kuuden case-esimerkin avulla, joista Yhdistysavain on tuotteen tilaajan Optinet Oy:n oma tuote, ja muut case-esimerkit on valittu Internetissä toimivista menestyneistä freemiumia hyödyntävistä pk-yrityksistä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Optinet Oy on toiminut Internet-toimialalla tarjoten erilaisia palveluita vuodesta 1998 lähtien. Aiemmin yrityksen pääliiketoimintaa on ollut räätälöityjen verkkosivuratkaisujen toteuttaminen, mutta nykyään yrityksen strategiassa avainliiketoiminnaksi on vahvistettu pienille yhteisöille suunniteltujen valmiiden verkko-ohjelmistojen valmistus ja kehitys. Näitä ”avaintuotteita” käytetään nettiselaimella ja niitä myydään asiakkaille kuukausittaista tilausmaksua vastaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkemmin nykyään voimakkaimmin kasvavaan Yhdistysavain-tuotteeseen, joka on yhdistyksille suunnattu verkko-ohjelmisto. Yhdistysliiketoiminnan kasvattaminen on asetettu Optinet Oy:ssä pitkän aikavälin tärkeimmäksi tavoitteeksi. Yhdistysliiketoiminnassa kasvu on joutunut ollut tasaista, mutta vauhti ei vielä ole tavoitteiden vaatimalla tasolla.

Aiemmin Yhdistysavaimesta on ollut myynnissä kaksi eri versiota, joihin on myyty asiakkaan halutessa myös lisäsovelluksia. Vuoden 2011 tammikuussa saatiin päätökseen laaja tuoteuudistus, jonka myötä lisäsovellusmyynti lopetettiin ja Yhdistysavaimen tuoteversiot uusittiin. Samalla päätettiin uusien Yhdistysavain Free ja Yhdistysavain Premium -versioiden lanseeraamisesta. Aiemmin maksullisesta ja melko vakaan aseman markkinoilla saavuttaneesta tuotteesta ollaan siis lanseeraamassa ilmaisversiota, muuttaen tuotteen markkinointimallin freemium-markkinointiin.

Yhdistysavaimen myyntiä analysoitaessa ongelmaksi on havaittu se, että uusia yhdistyksiä ei tavoiteta tarpeeksi suurella volyymilla. Tähän haasteeseen freemiumliiketoimintamallin toivotaan tarjoavan potentiaalisia ratkaisuja. Yhdistysavaimen käyttäjien konversio tuotteen 30 päivän mittaiselta kokeilujaksolta tilaajaksi on puolestaan pysynyt hyvällä tasolla, yli 40 prosentissa. Ilmaisuuden avulla halutaan saada sana hyödyllisestä tuotteesta leviämään, ja tämän avulla tavoittaa uusia asiakkaita selkeästi aiempaa nopeampaan tahtiin. Ilmaispalvelujen myyminen on kuitenkin yritykselle toistaiseksi täysin uusi aihe, joten aihepiirin syvällisempi analysointi on erittäin ajankohtaista ja voi tuottaa merkittävää hyötyä yhdistysliiketoiminnan edistämiseen tulevaisuudessa.

Yhdistysavaimen liittyvät markkinointitoimenpiteet ovat olleet menneisyydessä melko varovaisia, koska yhdistysten kohdesegmentissä on painotettu hillityn toiminnan etuja. Tämän jäljiltä tuoteviestintää maksaville tai etenkin potentiaalisille asiakkaille oli aiemmin hyvin niukasti. Vuosien 2010 ja 2011 aikana markkinoinnista on pyritty kehittämään selkeästi rohkeampaa sekä järjestelmällisempää, jotta se soveltuisi massatuote-liiketoiminnan tarpeisiin. Yhdistysavain-tuotteen kohderyhmänä on suomalaisten yhdis-

tysten suuri ja kirjava joukko, josta Optinet Oy haluaa freemiumin ja viisaiden markkinointitoimenpiteiden yhdistelmällä hankkia dominoivan aseman.

Vuoden 2011 alkupuolella suunnitelmat ensimmäisen ilmaisversion julkaisusta olivat melko pitkällä, mutta tarkempia tavoitteita uudelle versiolle ei ollut määritelty. Ilmaisversion pohjaksi oli päätetty sisällyttää jäsenluettelo sekä kehittää uusi sähköpostiominaisuus, joka sai voimakasta kannatusta aiemmin järjestetyssä asiakaskyselyssä. Samalla haluttiin tuoda kaikkiin tuoteversioihin jäsenmäärärajoite, joka sekä kontrolloisi sähköpostiominaisuuden käyttöä että johdonmukaistaisi versioiden välisiä rajoja. Ilmaisversionon päätettiin kuitenkin olla sisällyttämättä muiden versioiden toistaiseksi oleellisinta osaa, eli yhdistysten kotisivutyökaluja.

Työtä aloitettaessa Optinet Oy oli toiminut ohjelmistovuokrausliiketoiminnassa jo pitkään, mutta ilmaisuus oli sille vieras osa toimintaa. Nykyään yrityksen tarjoamat tuotteet sisältävät 30 päivän ilmaisen kokeiluajan käytön alussa, jonka jälkeen tuotteet sulkeutuivat, mikäli tilausta ei ole tehty. Varsinaisia ilmaisversioita mistään yrityksen kaupallisista tuotteista ei ole toteutettu. Historiansa aikana Optinet on kuitenkin hankkinut kohtalaisen vakaan aseman markkinoilla, jonka takia freemiumin soveltaminen ei vaikuta sille liian raskaalta tai riskialttiilta menetelmältä. Yritys on aiemman toimintansa avulla hankkinut pohjakassaa ja lisäksi sen tytäryhtiö sekä erillinen liiketoimintayksikkö harjoittavat ratkaisuliiketoimintaa, joka on käytännössä täysin erillinen yrityksen massatuoteliiketoiminnasta. Tässä työssä jätetään yrityksen muut osat vähäiselle huomiolle ja keskitytään massatuoteliiketoimintaan sekä sen tärkeimpään tuotteeseen, Yhdistysavaimeen.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen lähtökohtaisena **tutkimusongelmana on selvittää, millä markkinointitoimenpiteillä voidaan parhaiten tukea freemium-liiketoimintamallia**. Ilmaisversion luominen aiemmin kokeiluajanaan perustuneen maksullisen tuotteen perustaksi tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia, mutta vaatii toimiakseen viisasta tuotemarkkinointia ja sisältää myös monentyyppisiä riskejä sekä haasteita useiden sidosryhmien, kuten uusien asiakkaiden, nykyisten kumppaneiden ja jopa omien työntekijöiden näkökulmista.

Freemium-liiketoimintamallin soveltaminen tuo ilmaisuuden entistä voimakkaammin mukaan yrityksen liiketoimintaan. Tämä antaa tuotemarkkinoinnille uuden kärjen, kun tuotteen käyttäminen tietyin rajauksin on tehty täysin ilmaiseksi. Lisäksi ilmaisversion tuominen mukaan muuttaa merkittävästi myös uuden asiakkaan ensikokemusta tuotteeseen tutustumisen yhteydessä sekä mahdollista myöhempää ostopäätösprosessin etene- mistä. Tämän perusteella freemium-liiketoimintamalliin siirtymisen tulisi siis heijastua voimakkaasti myös tuotemarkkinoinnin puolella. Tutkimusongelman pohjalta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

- Miten eri yritykset ovat soveltaneet freemiuamia?
- Mitkä piirteet korostuvat freemiumia toteuttavien yritysten liiketoimintamalleissa?
- Mitä toimenpiteitä freemium-tuotteiden markkinoimiseksi voidaan tehdä ja millaiset toimenpiteet korostuvat missäkin vaiheessa tuotteen leviämisen elinkaarta?
- Millaisilla toimenpiteillä yrityksen kannattaa tehdä siirtyäkseen hyödyntämään freemium-liiketoimintamallia?

Tutkimuksen taustalla on Optinet Oy:n tahtotila kehittää paremmin asiakaskuntansa tarpeisiin soveltuva liiketoimintamalli, jossa kynnys tuotteen käyttöönottoon olisi laskettu mahdollisimman matalalle. Tällä tavoitteellaan yhdistysten erityispiirteisiin sopivaa mallia, jossa voitaisiin saavuttaa laajempi peitto tavoitellussa asiakassegmentissä sekä pienempi riippuvuus yhdistysten rahankäyttöpäätösten jaksollisuudesta. Huolellisella suunnittelulla voidaan lisäksi helpottaa uuden liiketoimintamallin lanseeraamista yrityksessä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tutkimuksen laajimmin käsitelty case-esimerkki Optinet Oy:n Yhdistysavain tuotteesta on koottu empiirisen tiedon pohjalta yrityksessä kevään 2011 aikana.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen päätavoitteena on analysoida freemiumia toteuttavien yritysten liiketoimintamalleissa korostuvia piirteitä ja tuotteiden elinkaaren aikana tehtäviä markkinointitoimenpiteitä sekä kehittää näiden pohjalta toimenpidesuunnitelma Yhdistysavain-tuotteen markkinoinnin ja liiketoimintamallin kehittämiseksi lähimmän 18 kuukauden aikana. Tämä toteutetaan analysoimalla useaa freemiumiin perustuvaa case-esimerkkiä, joiden perusteella voidaan löytää parhaita toimintamalleja, toistuvia piirteitä sekä riskejä toimivan freemium-liiketoimintamallin luomisessa. Samalla case-esimerkkien perusteella analysoidaan freemiumin vaikutusta yrityksen markkinointitoimenpiteisiin eri vaiheissa freemium-tuotteiden leviämistä kohdesegmenttiinsä.

Tutkimus keskittyy Internetissä toimivien yritysten analysointiin, jotka hyödyntävät tai ovat hyödyntäneet puhdasta freemium-liiketoimintamallia. Tällöin tuotteesta tarjotaan siis ilmaisversiota, joka on yleensä joillain kriteereillä erotettu olemassa olevista maksullisista tuoteversioista. Tämä eroaa selkeästi toimintamalleista, joissa tuotteeseen tarjotaan ensin maksullisesta versiosta tietyn ajan kestävä ilmainen kokeilu, mutta tämän kokeiluajan jälkeen tuotteessa tapahtuu jonkunlainen muutos. Näitäkin toimintamalleja käsitellään työssä, mutta case-tarkastelu on rajattu puhdasta freemiumia soveltaviin toimijoihin mahdollisimman johdonmukaisten tulosten saamiseksi.

Tutkimus on lisäksi rajattu käsittelemään kuluttaja-asiakkaille myytäviin sovelluksiin. Tämä antaa paremman pohjan myöhempien johtopäätösten tekemiselle ja niiden soveltamiseen myös tutkimuksen ulkopuolisten tuotteiden tilanteisiin. Case-esimerkkeinä

käytetään lisäksi mahdollisimman tuoreita tapauksia, jotta ei turhaan altistuta nopeasti kehittyvässä Internet-liiketoiminnassa kohdatuille muutoksille.

Tutkimuksessa freemium-liiketoimintamallin luomista ja vaikutuksia tarkastellaan pääasiassa markkinoinnista vastaavien henkilöiden näkökulmasta, koska freemium on voimakkaasti markkinointilähtöinen liiketoimintamalli. Koko työn ajan pidetään mukana pääasiassa Internetissä toimivien pk-yritysten erityispiirteet, kuten usein minimaaliset rajakustannukset, rajalliset resurssit ja normaalia kaupankäyntiä etäisempi suhde asiakkaaseen.

1.4 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen avulla tarjotaan Optinet Oy:lle mahdollisimman syvälinen ymmärrys ja hyvä pohja freemium-liiketoimintamallin soveltamiselle omassa toiminnassaan. Tämän saavuttamiseksi tutkitaan Internetin kautta löydetyn lähdetiedon sekä empiirisen testaamisen avulla viittä ilmaisuutta hyödyntävää verkko-ohjelmistoa, joiden vertailun ja analysoinnin pohjalta rakennetaan toimenpidesuunnitelma ilmaisuuteen perustuvan liiketoimintamallin rakentamiseksi Optinet Oy:n Yhdistysavain-tuotteelle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kootaan yhdistämällä perinteisempää liiketoimintamalli- ja markkinointiteoriaa freemium-teoriaan. Freemiumia käsittelevässä teoriassa on pyritty painottamaan mahdollisimman tuoreita lähteitä, jotka olisivat ajankohtaisia nykyaikaisessa Internetin jatkuvasti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä, pitäen samalla jatkuvasti läsnä tarpeeksi tiukka lähdekritiikki.

Työn toteuttamista varten perehdyttiin aluksi laajasti työn tilaajana toimivan Optinet Oy:n avainliiketoiminnan ja etenkin Yhdistysavain-tuotteeseen, minkä avulla liiketoiminnalle tärkeimmät erityispiirteet sekä tuotteelle ominaiset haasteet pystyttiin löytämään ja kriteerit sopivien case-esimerkkien valinnalle määrittelemään. Lähtökohtaisesti freemiumista kirjoitettu teoria on työtä aloitettaessa vielä vakiintumatonta ja hajanaista, mutta onnistuneesti valittujen case-esimerkkien toimenpiteitä, piirteitä ja menestystä vertailemalla sekä analysoimalla uskotaan löydettävän perusteita yleisemmille johtopäätöksille. Työn yleistettävyyttä on pohdittu enemmän vielä työn kriittisessä arvioinnissa kuudennen pääluvun lopussa.

Jako kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen on hyvä tapa erotella karkeasti erilaisia liiketoimintatutkimuksen keinoja. (Bryman & Bell 2007, s. 28) Tässä työssä perinteisempiin liiketoimintamalleihin sekä markkinointitoimenpiteisiin liittyvää teoriaa on lähdetty testaamaan freemium-liiketoimintamallien yhteydessä, joilta osin työn analyysi on kvantitatiivista. Samalla kuitenkin pyrittiin hankkimaan laaja ymmärrys vielä osittain jäsentymättömästä freemium-liiketoimintamallien kokonaisuudesta sekä luomaan tämän avulla uutta teoriaa freemiumin soveltamisesta sekä tukemisesta erilaisilla

tuotemarkkinointitoimenpiteillä, mikä puolestaan kuvaa työtä hallitsevaa kvalitatiivista osuutta.

Useiden case-esimerkkien tutkimukset ovat viime aikoina kasvattaneet suosiotaan liiketoimintatutkimuksessa. Tällaisten tutkimusten tavoitteena on vertailla ja suhteuttaa toisiinsa työhön sisällytetyjä case-esimerkkejä sekä niistä tehtyjä löydöksiä, joiden perusteella tutkija voi saada johdettua yleisempiä johtopäätöksiä käsiteltävästä aiheesta. (Bryman & Bell 2007, s. 64.) Tämän useita case-esimerkkejä sisältävän tutkimuksen suorittamisessa on hyödynnetty omaa empiiristä tuotteisiin perehtymistä, saatavilla olevaan lähdeaineistoon tutustumista sekä vertailevaa analyysia, joita ohjaavat teoreettisista haasteista johdetut tutkimuskysymykset. Tutkimuksen loppupuolella sovelletaan teorian sekä muiden case-esimerkkien kautta hankittua ymmärrystä ja johtopäätöksiä Yhdistysavaimen erityispiirteisiin, jonka lisäksi työn viimeisessä osassa tehdään yleisempiä johtopäätöksiä. Seuraava aliluku kuvaa vielä tutkimusprosessin etenemistä tarkemmin.

1.5 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne

Tutkimuksen toteuttaminen alkoi laajalla tutustumisella Optinet Oy:n avaintuoteliiketoimintaan keväällä 2010. Aiheen hahmottuessa tarkemmin oli aika aloittaa tutustuminen yleisempään teoriaan liiketoimintamalleista. Seuraava vaihe tutkimuksen toteuttamisessa oli laajan tietoisuuden hankkiminen freemiumista tutustumalla ensin suureen määrään erilaisia hakukoneiden avulla löytyneitä kirjoituksia sekä kokeilemalla henkilökohtaisesti useita freemiumiin perustuvia Internet-sovelluksia. Tämän pohjalta johdonmukaisen teoriakokonaisuuden työstäminen hyvinkin vaihtelevasta freemiumliiketoimintamalliin liittyvästä teoriasta oli mahdollista.

Yhdistysavain-casen kannalta tärkeimpien näkökulmien pohdinta aloitettiin hyvissä ajoin, jotta työtä voitiin parhaiten ohjata sopimaan tilaajayrityksen tarpeisiin. Ensimmäiset suunnitelmat ilmaisversion suhteen tehtiin vuoden 2010 kesällä, jolloin myös järjestettiin asiakaskysely, josta saatiin lisää polttoainetta ilmaisversion suunnitteluun. Suunnitelmien varmistuessa myös työn aihepiiri sekä alustava tavoite pystyttiin valitsemaan.

Seuraavana päätettiin kriteereistä, joiden perusteella työhön sisällytettävät case-esimerkit tulitisiin valitsemaan. Kriteerit pyrittiin valitsemaan yhdessä työn tilaajayrityksen kanssa niin, että työhön sisällytetyjen case-esimerkkien pohjalta tehdyt johtopäätökset olisivat mahdollisimman hyödyllisiä ja yleistettäviä Yhdistysavain-tuotteen freemium-liiketoimintamallia varten. Tämän jälkeen vuorossa oli hakukoneiden avulla suoritettu pintapuolinen tutustuminen useisiin kriteerit täyttäviin esimerkkeihin, joista sopivimpiin tutustumista syvennettiin käyttämällä tuotteita henkilökohtaisesti. Empiirisen testaamisen tueksi haettiin esimerkkituotteista laajemmin tietoa hakukoneiden sekä

tuotteiden omien viestintäkanavien (kuten tuoteblogien ja markkinointisivustojen) kautta. Näistä lähteistä löytyvän tiedon oikeellisuus pyrittiin varmistamaan suorittamalla triangulaatiota, eli vertailemalla ja yhdistämällä useista eri lähteistä löytynyttä tietoa ja varmistamalla näin lähdetiedon oikeellisuuden. Empiirisen testaamisen ja lähdetietoihin perehtymisen jälkeen voitiin siirtyä analysoimaan tarkemmin case-esimerkkien liiketoimintamalleissa korostuvia piirteitä sekä tehtyjä markkinoinnillisia toimenpiteitä. Casejen analysoinnin pohjalta pystyttiin päättämään tarkemmat painotukset markkinointiteoriaan ja viimeistellä luvun sisältö. Näiden jälkeen siirryttiin case-esimerkkien vertailuun ja yhteenvedoon, joista saatujen päätelmien avulla voitiin aloittaa tarkempi Yhdistysavain-casen analysointi ja toimenpidesuunnitelman luominen. Merkittävimpien yleistysten, potentiaalisten riskien sekä jatkotutkimuskohteiden pohtiminen olivat läsnä koko työn toteuttamisen ajan, ja lopussa niistä oleellisimmat kerättiin työn lopun päätelmiin.

Luku 2 käsittelee liiketoimintamalleihin liittyvää teoriaa. Ensimmäisessä aliluvussa kuvataan erityyppisiä liiketoimintamalleja yleisellä tasolla. Toinen aliluku pureutuu liiketoimintamallien sisältöön tarkemmin kuvailemalla liiketoimintamallien yhdeksän oleellisinta osa-aluetta. Kolmas aliluku on laaja kokonaisuus freemium-liiketoimintamalliin liittyvää teoriaa. Aliluvussa käsitellään freemiumin perusteita, otollisia olosuhteita freemiumin soveltamiseen sekä yleisimpiä syitä freemiumin valitsemiselle. Suurin osa aliluvusta esitellään freemiumin varsinaisen toteuttamiseen liittyviä tärkeitä valintoja sekä erilaisia freemiumille kriittisiä menestystekijöitä.

Luku 3 käsittelee verkkotuotteiden markkinointiin liittyvää teoriaa. Ensimmäisessä aliluvussa esitellään perusteena myöhempien case-esimerkkien ymmärtämiselle SaaS-liiketoimintaa, johon useimmat case-tuotteet lukeutuvat. Toisessa aliluvussa käsitellään innovaation leviämistä kohti valtavirtaa sekä ennen enemmistöjen saavuttamista esiintyvää kuilua. Kolmannessa aliluvussa kuvataan tarkemmin innovaation leviämisen elinkaarella tavattavia eri omaksujaryhmiä ja niiden erityispiirteitä. Neljäs aliluku on työn kannalta merkittävä esitellessään etenkin freemium-liiketoimintamalleille oleellisia markkinointitoimenpiteitä sekä niihin liittyvää teoriaa.

Luku 4 sisältää case-esimerkkien esittelyt, jotka on eroteltu omiin alilukuihinsa. Kaikki valitut freemium-esimerkit analysoidaan samanrakenteisesti edeten yleisestä esittelystä freemium-analyysiin ja liiketoimintamallissa korostuvista osa-alueisista edelleen toteutettuihin markkinointitoimenpiteisiin. Neljännen luvun lopussa suoritetaan vielä kaikkien esiteltyjen esimerkkien vertailua työn kannalta oleellisten attribuuttien suhteen, analysoidaan tuotteen eri elinkaaren vaiheissa tehtyjä markkinointitoimenpiteitä sekä tehdään johtopäätöksiä saavutettujen löydösten pohjalta.

Luvussa 5 esitellään tarkemmin Yhdistysavaimen tilanne, joka toteutetaan samanrakenteisella analyysillä kuin edellisenkin luvun case-analyysit. Tämän osion lisäksi toisessa aliluvussa Yhdistysavainta ja sen historiaa vertaillaan muihin caseihin ja niiden yhteen-

vedon pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Kolmannessa aliluvussa analysoidaan koko edeltävän teorian ja pohdinnan pohjalta potentiaalisten markkinointitoimenpiteiden sopeutusta Yhdistysavain Free -ilmaisversion tulevaisuuden toimenpidesuunnitelmaan sekä asetetaan realistinen tavoitetila tuotteen menestymiselle tulevaisuudessa. Neljännessä aliluvussa kootaan varsinainen tavoitetilaan johtava toimenpidesuunnitelma Yhdistysavaimen ilmaisversiolle arvioiden samalla toimenpidesuunnitelmaa sekä tavoitetilaa eri näkökulmista. Luvun viides aliluku listaa vielä toimenpidesuunnitelman tarjoamia mahdollisuuksia sekä aiheuttamia riskejä vetäen yhteen edeltävää analyysiä.

Päätelmiä sisältävä luku 6 esittelee työn tärkeimmät yleistettävät löydökset. Tämän lisäksi luvussa arvioidaan työn aikaansaannosten todellisia vaikutuksia Optinet Oy:n yhdistysliiketoiminnalle. Luvun loppupuolella arvioidaan vielä työn eri osa-alueita kriittisesti, analysoidaan työn pohjalta avoimeksi jääneitä seikkoja sekä pohditaan työstä juontuvia seuraavia toimenpiteitä ja jatkotutkimuskohteita.

2 LIIKETOIMINTAMALLIEN PERUSTEET JA FREEMIUM

Menestyksekäs liiketoimintamalli yhdistää yrityksen tuotteen teknisen potentiaalin ja sen sisältämän taloudellisen arvon (Chesbrough & Rosenbloom 2002, s. 529). Liiketoimintamalli saattaa yhteen asiakkaan tarpeen sekä yrityksen tarjoaman ratkaisun ja on avainasemassa pysyvän kilpailuedun hankkimisessa sekä säilyttämisessä. Ilman selkeästi tiedostettua liiketoimintamallia yrityksen toiminnalta puuttuu sitä ohjaava järjestelmällisyys ja johdonmukaisuus.

Internetiin perustuva liiketoiminta tuo omat mausteensa yrityksen tai yksittäisen tuotteen liiketoimintamallin luomiseen. Nykyään mukanaolo Internet-liiketoiminnassa tarkoittaa lähes suoraan sitä, että palveluntarjoajan on kilpailtava ainakin jonkinlaisella ilmaisuudella (Anderson, C. 2009). Ihmiset haluavat testata uusia innovaatioita nopeasti, ennen kuin muodostavat käsityksensä niiden hyödyllisyydestä tai sopivuudesta itselleen. Samalla verkossa on kuitenkin totuttu siihen, että aluksi asiakkaan ei tarvitse sitoutua mihinkään. Tämä vie palveluntarjoajia tilanteeseen, jossa ostopäätöstä ei voida tuoda asiakkaan eteen heti hänen kohdatessaan uuden tuotteen tai palvelun ensimmäisen kerran. Ilmaisuus on kytkettävä jotenkin mukaan liiketoimintamalleihin.

Internet tarjoaa kuitenkin myös valtavia mahdollisuuksia uusien ja innovatiivisten liiketoimintamallien kehittämiseen. Potentiaalinen asiakaskunta voi olla lähes jokaiselle tuotteelle valtava ja sana hienosta innovaatiosta leviää uskomattoman nopeasti. Nämä ovat esimerkkejä seikoista, jotka voivat tehdä ilmaisuuteen perustuvasta liiketoimintamallista tiettyihin tilanteisiin parhaan vaihtoehdon. Freemium-liiketoimintamalli voi ravisuttaa perinteisiä käsityksiä asiakaskeskihinnasta ja kannattavuudesta. Kuten Evernoten perustaja Phil Libin toteaa: ”Halusin viisaa tuotteen. Halusin tuon tuotteen tavoittavan satoja miljoonia ihmisiä. Ja halusin heistä 99 %:n käyttävän tuotetta ilmaiseksi.” (Macasai 2010b, s. 42).

2.1 Liiketoimintamallien jaottelu

Innovaattorit, kiihkeät ja uusista asioista herkästi innostuvat ihmiset, löytävät markkinoilta jatkuvasti uusia teknologisia innovaatioita. Liiketoimintamallit ovat ensiarvoisen tärkeitä näiden innovaatioiden muuntamisessa taloudelliseksi arvoksi (Chesbrough 2006, s. 107). Erilaisten liiketoimintamallien yritykselleen tuottaman arvon määrä vaih-

telee kuitenkin usein selkeästi. Tässä alaluvussa käydään läpi liiketoiminnan perusteita ja luokitellaan erilaisia liiketoimintamalleja eri tyyppeihin.

Liiketoimintamallin osa-alueiden kehikko linkittää siis ideat ja teknologiat taloudellisiin tuloksiin. Jokaisen yrityksen toiminnan perustana on liiketoimintamalli riippumatta siitä, ollaanko siitä yrityksessä tietoisia vai ei. Ytimessään jokainen liiketoimintamalli toteuttaa elintärkeää asiaa: arvon luomisen ja tallentamisen. (Chesbrough 2006, s. 108.) Liiketoimintamallin tarkoitusta ja rakentumista on kuitenkin tarpeellista jakaa vielä tarkempiin osa-alueisiin, joka tehdään tämän luvun seuraavassa toisen tason alaluvussa.

Liiketoimintamallit vaativat niiden määrittelemisen jälkeen myös tehokasta johtamista ja kehittämistä. Liiketoimintamallien johtaminen on kuitenkin riskialtista ja vaikeaa. Reagointi muutoksiin liiketoimintamalleissa voi olla usein hidasta ja aiheuttaa muutosvastarintaa, vaikka liiketoimintamallin menestyspotentiaali olisi kiistaton. Liiketoimintamallin muuttaminen ja kehittäminen on kuitenkin ehdottomasti mahdollista, kun toiminta on järjestelmällistä ja muutoksen suunta sekä vaiheet selvillä. (Chesbrough 2006, s. 108–109.) Monissa yrityksissä liiketoimintamallien muuttamiseen on ajauduttu kriisin hetkellä, mutta oikeat hetket voidaan löytää muulloinkin. Seuraavaksi kuvataan systemaattisesti kuusi erilaista liiketoimintamallia.

Business Model Framework luokittelee liiketoimintamallit hyvin alkeellisista sekä vähän etua tuottavista erittäin hienostuneisiin sekä suuria yliotteita tuottaviin. Liiketoimintamallit eroavat toisistaan kahdessa ulottuvuudessa: liiketoimintamallia tukevien investointien laajuudessa ja liiketoimintamallin avoimuudessa. (Chesbrough 2006, s. 109–110.) Mallin avulla pystymme määrittämään seuraavia askeleita liiketoimintamallin kehittämiseen ja ymmärtämään, missä tyyppissä kunkin yrityksen liiketoimintamalli sijaitsee verrattuna sen täyteen potentiaaliin.

Suurin osa nykyaikana toimivista yrityksistä **ei pysty määrittelemään itselleen selkeästi eroteltavaa liiketoimintamallia** eikä omaa kykyä ja prosesseja sellaisen johtamiseen (Chesbrough 2006, s. 111.). Tämä liiketoimintamallityyppi viittaa siis toimintaan, jossa asiakkaita pyritään saavuttamaan tuttujen tuotteiden tai palvelujen alhaisen hinnan ja hyvän saatavuuden perusteella. Liiketoimintamallia toteuttavan yrityksen on sitten pyrittävä olemaan tarpeeksi hyvä näissä kriteereissä usein monia samantyyllisiä kilpailijoita vastaan.

Ykköstyypin liiketoimintamallia harjoittavan yrityksen on erittäin vaikea erottua ja hankkia pitkäaikaista kilpailuetua toiminnalleen. Tällaisen yrityksen on lisäksi melkoisen vaikea saada merkittäviä muutoksia aikaiseksi liiketoimintamallissaan, mutta joskus tämä voi onnistua esimerkiksi matkimalla jonkun muun tekemää ratkaisua tai palkkaamalla oikean uuden työntekijän opettamaan yritykseen uutta. (Chesbrough 2006, s. 111–

112.) Tässä vaiheessa liiketoimintamalli perustuu siis paljolti menettelemiseen niin, kuin on ”aina ennenkin tehty”.

Tämän tyyppin yritykset eivät kykene reagoimaan muutoksiin liiketoimintaympäristönsään, kuten paremman teknologian syntyyn tai kiinnostuneiden asiakkaiden määrän muutokseen. Yrityksellä ei ole myöskään juuri omaa tuotekehitystä tai innovaatioprosessia. Tällä liiketoimintamallityypillä on kuitenkin hyviäkin puolia, kuten poikkeuksellisen pienet kustannukset ja mahdollinen hetkellinen menestyminen kovan työn ansiosta. Esimerkkejä usein tällaista liiketoimintamallia toteuttavista yrityksistä ovat perinteiset pienyritykset, kuten parturit, kahvilat tai perhefarmit. (Chesbrough 2006, s.112–113.)

Tietyt yritykset pystyvät luomaan jonkunlaista **erilaistamista tuotteisiinsa tai palveluihinsa**. Tämän avulla liiketoimintamallikin voidaan kohdistaa tavoittelemaan esimerkiksi suorituskyvyn perusteella päätöksensä tekeviä asiakkaita, toisin kuin luokan 1 liiketoimintamalleissa. Tämän liiketoimintamallityypin hyödyntäjä voi helposti löytää erilaisen ja vähemmän kilpaillun asiakassegmentin, joka tarjoaa samalla mahdollisuudet parempiin tuottoihin ja voimakkaampaan kasvuun. (Chesbrough 2006, s. 113.)

Toisen tyyppin liiketoimintamalleissa innovointi on kuitenkin edelleen tilapäistä. Innovointiin ei ole jatkuvaa prosessia, jolle olisi määritelty esimerkiksi selvät menetelmät ja budjetit. Tämän pohjalta ongelmaksi voi muodostua se, että yrityksellä ei välttämättä ole resursseja ja tarpeeksi halua investoida niihin asioihin, jotka auttaisivat yritystä säilyttämään saavuttamat etunsa tulevaisuudessakin. Tällainen liiketoimintamalli on tyypillinen nuorille yrityksille, joissa teknologiaa pyritään vauhdittamaan kohti kasvuvaihetta ja toimitusjohtaja on usein johtamassa teknologista innovointia. Näiden yritysten on monesti vaikea ulottaa menestystään alkuperäisten tuotteiden ulkopuolelle, koska kilpailetua ei pystytä pitämään ja uusia mahdollisuuksia ei useinkaan löydetä. (Chesbrough 2006, s. 113–117.)

Hyppäys liiketoimintamallin seuraavalle tasolle on melkoisen iso. Markkinoita **segmentoivaa liiketoimintamallia** harjoittavan yrityksen tarvitsee suunnitella enemmän tulevaisuutta ja investoida selkeästi laajemmin tukeakseen liiketoimintamalliaan. Tässä vaiheessa yritys siis voi kilpailla eri markkinasegmenteissä samanaikaisesti, jolloin sillä on myös mahdollisuudet suurempiin tuottoihin. (Chesbrough 2006, s. 117.) Tällaiseen tilanteeseen voi päätyä esimerkiksi yritys, joka on aiemmin saavuttanut vallitsevan aseman markkinoilla teknologiansa ylivoimaisen suorituskyvyn takia, ja voi tämän avulla alkaa myöhemmin muokkaamaan tarjoamaansa eri markkinasegmenteille.

Tässä vaiheessa yritys on siis saanut kehitettyä liiketoimintamallistaan omaperäisemmän ja tuottoisemman. Kyky suunnitella myös antaa yritykselle paremman mahdollisuuden katsoa tulevaisuuteen ja löytää mahdollisuudet, joiden avulla liiketoimintamallin

kilpailukyky ylläpidetään myös tulevina vuosina. Tämän tyyppin yritykselle innovaatio ei ole enää satunnainen tapaus, vaan selkeä ja jatkuva prosessi, johon käytetään paljon taloudellisia resursseja ja henkilöresursseja. Innovaatioita osataan myös suunnitella aiempaa kauemmaksi tulevaisuuteen, vähintään vuoden päähän. Yleensä näissä yrityksissä päävastuussa innovaatioista ei ole enää toimitusjohtaja, vaan joku hänelle suoraan raportoiva. (Chesbrough 2006, s. 117–118.)

Tämän tyyppin yritys ajattelee innovaatiosta kuitenkin tuote ja teknologialähtöisesti, eikä innovaatioiden avulla täten pystytä venyttämään nykyisen liiketoiminnan ja markkinoiden rajoja. Yritys on haavoittuvainen suurille muutoksille teknologioissa tai liiketoimintaympäristössä, jotka vaatisivat koko liiketoimintamallin kehittämistä. Tähän luokkaan kuuluvat esimerkiksi yhden hitin ihmeet, jotka ovat kasvaneet riskien yli ja pystyneet lopulta luomaan uusia menestyneitä tuote- tai prosessiteknologioita. (Chesbrough 2006, s. 118–119.)

Neljännessä tyypissä yritys alkaa olla **avoin ulkoisille ideoille ja teknologioille** toiminnan kehitys- ja toteutusvaiheissa. Tämä avaa yritykselle laajemman joukon resursseja ja suuremmat mahdollisuudet uusien ideoiden löytämiseen. Nyt markkinoiden segmentoimisen tukena käytetään sekä sisäisen että ulkoisen kehityksen tuloksena tuotettuja teknologioita. (Chesbrough 2006, s. 120.) Tässä liiketoimintamallien tyypissä tehdään siis selkeä hyppäys aiempiin verrattuna avoimemman innovaation suuntaan.

Näissä malleissa sisällytetään valikoivasti ulkoisia syötteitä liiketoimintaan. Tällä voidaan saavuttaa hyötyjä esimerkiksi riskien jakautuessa, kustannusten pienentyessä tai innovaation markkinoille tuomiseen tarvittavan ajan lyhentyessä, ja samalla mahdollisten markkinasegmenttien valikoima kasvaa. Ulkoisten innovaatioiden hankkimista ohjaavat esimerkiksi tulevaisuuteen suunnatut suunnitelmat omasta liiketoiminnasta ja tavoitteista. (Chesbrough 2006, s. 120.) Edellisessä tyypissä mainitut tulevaisuuteen suunnatut road mapit ovat siis tällaisenkin liiketoimintamallin soveltamisessa tärkeitä.

Neljännän tyyppin yritykselle liiketoimintamalli on kasvun lähde, jota uudistamalla yritys voi laajentaa toimintaansa syvemmälle nykyiseen kohderyhmään tai täysin uusille markkinoille. Teknologioiden kypsyysvaiheessa omat resurssit eivät usein riitä kaikkien mahdollisuuksien katsomiseen, joten teknologian avaaminen muualle voi olla hyvä ja hyödyllinen vaihtoehto. Samalla innovaatioiden ja ideoiden etsiminen ulkopuolelta näkyy myös muualla yrityksen toiminnassa. Esimerkiksi karkeat kehityssuunnitelmat jaetaan jatkuvasti asiakkaiden sekä kumppaneiden kanssa, jotta heidän panoksensa ideoinnissa voidaan hyödyntää. Tällöin myös asiakkaat ja kumppanit voivat suunnitella omaa toimintaansa yrityksen kehityssuunnan perusteella. (Chesbrough 2006, s. 121.)

Tämän tyyppin yrityksissä innovaatioilla on enemmän liiketoiminnallinen fokus, joten niiden avulla voidaan esimerkiksi ennakoida muutosta. Kehitystyö keskittyy kuitenkin

edelleen nykyisiin ja läheisiin toimialueisiin, joten yritys voi olla haavoittuvainen eri alueilta nouseviin innovaatioihin, jotka vaikuttavat heidänkin toimintaansa suuresti ja valtaavat markkinat. Nyt innovointi on kuitenkin kehittynyt prosessiksi, joka tapahtuu joka puolella organisaatiota, esimerkiksi kehityspuolen lisäksi talous- ja markkinointiyksiköissä. Tätä tyyppiä edustavat esimerkiksi lääkeyritykset, jotka tekevät yhteistyötä nuorien start-up yritysten ja yliopistojen spin-off yritysten kanssa, sekä teknologiayritykset, jotka siirtyneet uuteen teknologiaan kumppanuuden kautta. (Chesbrough 2006, s. 121–122.)

Viidennessä tyypissä **liiketoimintamalli harppaa avainrooliin integroimassa yrityksen koko toimintaa**. Koko organisaatiossa on vahva jaettu visio liiketoimintamallista, siihen kuuluvista ja kuulumattomista asioista, jonka avulla kohdatuista haasteista voidaan selvittää johdonmukaisesti. Tämä käsitys ulottuu myös luonnollisesti varsinaisen yrityksen ulkopuolelle, joten koko ympäröivä liiketoimintaympäristö ymmärtää, minkälaisia innovaatioita yritys tavoittelee. (Chesbrough 2006, s. 123.) Tämän tyyppistä liiketoimintamallia toteuttavalla yrityksellä on selvä käsitys omasta itsestään tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa.

Yrityksen avoimuutta kuvastaa asiakkaiden ja kumppanien voimakas mukanaolo monilla eri toiminnan tasoilla, jotta käsitykset tulevaisuudesta ovat jaetut ja parhaat innovaatiot pystytään löytämään. Innovaatio nähdään tällaisessa yrityksessä liiketoimintatointona, joka on tehokas yhdistelmä sisäistä ja ulkoista kehitystä. Usein vanhemman päällikön johtamana markkinointi, talous ja kehitys tekevät yhteistyötä liiketoimintamallin kehittämiseksi sekä johtamiseksi koko organisaation läpi, ja jokainen toiminnon edustaja tuntee omaavansa mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Pelkkä teknologisten muutosten havainnointi ei enää riitä, vaan niiden lisäksi on nähtävä hypäykset asiakkaiden tarpeissa ja markkinoiden käyttäytymisessä. (Chesbrough 2006, s. 123–124.)

Tämä liiketoimintamallityyppi sopii erityisen hyvin teknologioiden maturiteettivaiheeseen, jossa yritys pystyy rakentamaan täydentävien kumppaniyritysten kanssa vahvoja suhteita, kun teknologioiden avulla haetaan uusia mahdollisuuksia uusilta alueilta. Tähän tyyppiin lukeutuvat onnistuneesti ulkoisia teknologioita hyödyntäneet yritykset, jotka myös rakentavat aktiivisesti niihin perustuvia liiketoimintamalleja. Osuvia esimerkkejä tällaisista ovat esimerkiksi IBM ja Eli Lilly. (Chesbrough 2006, s. 124.)

Tyypissä 6 liiketoimintamallin avoimuus ja joustavuus on viety vielä askeleen pidemmälle. **Yritys pystyy innovoimaan oman liiketoimintamallinsa**, joka vaatii paljon kokeilua, rahallista investointia ja johdollista huomiota. Avaintoimittajista ja -asiakkaista tulee liiketoimintakumppaneita, jolloin sekä liiketoiminnalliset että teknologiset riskit on jaettu suhteen osapuolten kesken. Näiden avulla yritys voi luoda **liiketoimintamallistaan alustan, joka johtaa toimialaansa**. (Chesbrough 2006, s. 126–127.) Parhaassa

tapauksessa alusta voi saada yrityksen ulkopuoliset ihmiset investoimaan asioihin, jotka tuottavat lisää tulovirtoja liiketoimintamallia harjoittavalle yritykselle.

Näissä liiketoimintamalleissa ulkopuolisen teknologian lisensointi on luonnollinen osa toimintaa. Ulkopuolisella teknologialla voi olla yhtä vahva jalansija liiketoimintamallin ytimessä kuin sisäisellä teknologialla. Immateriaalioikeuksia käsitellään lisäksi tärkeänä strategisena vahvuutena, joten niiden johtamiseen ja suunnitteluun kiinnitetään paljon huomiota sekä käytetään laajasti resursseja. (Chesbrough 2006, s. 129.) Tällainen liiketoimintamalli on laajasti jaettu koko organisaatiossa ja voi tuottaa erittäin vahvaa ja pysyvää kilpailuetua yritykselle.

Tämän liiketoimintatyyppin hahmottaminen voi olla vaikeampaa kuin useiden aiempien. Chesbrough'n käyttämä esimerkiyritys on Dell, joka jaottelee asiakkaiden lisäksi myös toimittajansa segmentteihin. Esimerkiksi Intelin kanssa suhde ulottuu paljon normaalia toimittajasuhdetta syvemmälle heidän käyttäessään paljon resursseja esimerkiksi yhteisten tulevaisuuden teknologioiden suunnitteluun ja testaamiseen. Samoin yritysasiakkaiden kanssa yhteistyösuhde ulottuu paljon kuluttaja-asiakkaita syvemmälle Dell:n hoitessa esimerkiksi asiakkaiden tuoterotaatiota, jolle asiakas voi valita tietyn aikajänteen ja sovellussisällön. Tämä luo suuria säästöjä asiakkaalle ja motivoi pitkäjänteiseen yhteistyöhön Dell:n kanssa. (Chesbrough 2006, s. 127.)

Liiketoimintamalleilla on siis todellakin merkitystä yrityksen menestymisen kannalta, ja usein parempi liiketoimintamalli voi kukistaa jopa paremman idean tai teknologian (Chesbrough 2007, s. 12). Esiteltyjen tyyppien avulla yritykset voivat analysoida nykyisen liiketoimintamallin asemaansa sekä pohtia, millä keinoin kehityttäisiin seuraavaan luokkaan. Liiketoimintamalli on siis erittäin tärkeä suunnittelun ja johtamisen kohde jokaisessa yrityksessä, jonka avulla yritys voi kehittyä ja turvata menestyksensä toiminnan myös tulevaisuudessa. Jotta ymmärrämme paremmin liiketoimintamallin kokonaisuutta, tutkitaan seuraavaksi tarkemmin liiketoimintamallien eri osa-alueita.

2.2 Liiketoimintamallin yhdeksän osa-alueetta

Liiketoimintamallin perusteiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää innovatiivisten mallien ymmärtämiseksi. Liiketoimintamalli ei siis sisällä mystiikkaa, vaan kuvailee aina ytimessään keinoja asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. Usein liiketoimintamallia kuvataan arvolähtöisesti. Osterwalder mukaan liiketoimintamalli kuvailee perusteet, joiden mukaan organisaatio luo, toimittaa ja tallentaa arvoa (Osterwalder et al. 2005, s. 10). Chesbrough'n kuvaus on samansuuntainen hänen linjatessaan liiketoimintamallin saavan aikaan kaksi tärkeätä toimintoa: arvon luomisen ja arvon vangitsemisen (Chesbrough 2007, s. 12).

Laajemmin liiketoimintamallia voidaan kuvata tarkastelemalla sitä useista eri näkökulmista, jotka ovat olennaisia yrityksen liiketoiminnan tekemiselle. Liiketoimintamallin tukipilareita ovat asiakassegmentit, arvolupaukset, kanavat, asiakassuhteet, tulolähteet, avainresurssit, avainaktiviteetit, avainkumppanit sekä kustannusrakenne. (Osterwalder & Pigneur 2009, ss. 15–18.) Nämä yhdeksän pilaria kattavat kaikki liiketoiminnan pääosa-alueet ja ovat luonnollisesti olennaisia myös Internetiin perustuville liiketoimintamalleille. Oleellisimmin perinteisestä eroavat todennäköisesti kanavat, mutta näihin liittyvät myös verkkoliiketoiminnalle olennaiset virtuaaliset myyntikanavat ja asiakaskommunikaatio. Tarkastellaan liiketoimintamalleja tarkemmin näiden tekijöiden suhteen.

Asiakassegmentit ovat liiketoimintamallin kannalta ensiarvoisen tärkeä asia. Asiakassegmentit kuvailevat ne eri ihmis- tai organisaatioryhmät, jotka kyseinen yritys yrittää toiminnallaan tavoittaa tai joita se pyrkii palvelemaan (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 20). Ilman asiakkaita yrityksen liiketoiminta ei voi olla kestävä, joten asiakassegmentit muodostavat perustan jokaiselle liiketoimintamallille.

Yritys voi pyrkiä palvelemaan asiakkaitaan paremmin jakamalla heidät ryhmiin, joilla on tiettyjä yhteisiä tarpeita, piirteitä tai muita yhdistäviä tekijöitä. Tämän jälkeen on päätettävä, mihin segmentteihin keskitytään ja panostetaan eniten ja mitkä mahdollisesti jätetään huomiotta. Kun yritys on löytänyt tärkeimmät asiakasryhmänsä, voidaan liiketoimintamalli rakentaa tämän asiakastarpeiden ymmärtämisen perusteella. (Osterwalder & Pigneur 2009, s.20–21.) Asiakassegmenttien jaottelussakin voidaan kuitenkin panostaa tilanteesta riippuen moneen erilaiseen lähestymistapaan, kuten niche-makkinan löytämiseen tai minimaalisesti jaottelemaan massamarkkinaan panostamiseen.

Arvolupaukset tarkoittavat niiden tuotteiden ja palveluiden kokonaisuutta, joiden avulla liiketoimintamallia toteuttavat yritys luo arvoa tavoittelemilleen asiakassegmenteille (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 22). Arvolupaukset ovat siis se osa yrityksen liiketoimintamallia, jonka pitää herättää asiakkaan kiinnostus ja saada asiakas valitsemaan juuri kyseinen yritys monien vaihtoehtojen joukosta.

Arvolupaus ratkaisee jonkun asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeen. Käytännössä arvolupaus siis yhdistää niitä hyötyjä selkeäksi kokonaisuudeksi, joita yritys tavoittelemalleen asiakkaalle tarjoaa. Arvolupaus voi tuottaa arvoa asiakkaalle esimerkiksi vastaamalla täysin uusiin tarpeisiin, tarjoamalla aiempaa parempaa suorituskykyä, tarjoamalla asiakastarpeisiin räätälöityä ratkaisua, ylivoimaisella design- tai brändistatuksella, aiempaa matalammalla hinnalla tai aiempaa kätevämmällä käytettävyydellä. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 23–25.)

Kanavat luovat sillan arvolupausten ja asiakassegmenttien välille. Kanavien avulla yritys pystyy kommunikoimaan asiakkailleen tarjoamastaan ja toimittamaan lupauksensa

perille. Kanavien kautta asiakas on lähimmässä yhteydessä liiketoimintamallia toteuttavaan yritykseen, joten niillä on erityisen tärkeä vaikutus asiakaskokemukseen. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 26.) Internetiin perustuvissa liiketoimintamalleissa varsinaisen kosketuspinta asiakkaaseen on usein olematon, mutta kanavien vaikutus asiakaskokemukseen on silti varmasti yhtä merkittävä ja voi jopa korostua varsinaisen ihmiskontaktin puuttuessa.

Kanavat koostuvat usein viidestä erillisestä vaiheesta. Ensin asiakkaan mielenkiinto on herätettävä jotenkin, jonka jälkeen autetaan asiakasta ymmärtämään ja arvioimaan arvolutauksia. Tämän jälkeen hyvässä tapauksessa jäljellä ovat varsinainen ostotapahtuma, tuotteen toimitus asiakkaalle sekä myynnin jälkeiset toimet, kuten asiakastuki. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 27.) Kanavien hallinnassa on kyse näiden vaiheiden yhdistämisestä toimivaksi kokonaisuudeksi ja parhaan kanavatyyppin löytämisestä kuhunkin vaiheeseen.

Kanavien hallinta on elintärkeää arvolutauksien tuomiseksi markkinoille. Kumppaneiden hyödyntämistä tietyn vaiheen järjestämiseksi voi olla viisasta harkita, vaikka tämä johtaa yleensä pienempiin katteisiin. Lopullisena tavoitteena on oikean kokonaisuuden löytäminen, joka tuottaa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ja maksimaaliset tuotot. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 27.)

Asiakassuhteilla kuvataan yrityksen luomien suhteiden tyypit kuhunkin asiakassegmentteihin. Asiakassuhde voi vaihdella henkilökohtaisesta tuesta automatisoituun palveluun, joten yrityksen on tärkeää päättää halutun asiakassuhteen syvyys jokaisen asiakassegmentin kanssa. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 28.) Asiakassuhteen syvyys voi myös vaihdella ajan myötä, kun esimerkiksi markkinassa tai muussa liiketoimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia.

Asiakassuhteita voidaan jaotella moniin eri luokkiin, joita voi myös useita esiintyä samanaikaisesti yksittäisessä asiakassegmentissä. Asiakassuhde voi perustua tietyn edustajan nimeämiseen yksittäiselle asiakkaalle, täyteen itsepalveluun, automaatioon, yhteisöllisyyteen tai yhteiseen arvotuotantoon yrityksen ja asiakkaan kesken. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 29.) Asiakassuhde ei siis välttämättä enää ole perinteinen myyjä-asiakas -asetelma, vaan asiakkaat voivat vaikuttaa yhä enemmän omaan ja jopa toisten asiakkaiden asiakaskokemuksiin.

Tulolähteet kuvaavat niitä rahavirtoja, jotka yritys saa aikaan kustakin asiakassegmentistä. Yrityksen täytyy analysoida, mitä asiakkaat todella ovat valmiita maksamaan yrityksen tarjoamasta arvosta. Toimivassa liiketoimintamallissa jokaisesta asiakassegmentistä yritykselle virtaa yksi tai useampi rahavirta, jotka voivat erota toisistaan esimerkiksi hinnoittelumekanismiltaan. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 30.) Tulolähteet ovat luonnollisesti asiakkaiden ohella jokaisen liiketoimintamallin tukipilareita.

Erilaisia rahavirtoja ovat esimerkiksi kertaostoksista syntyvät kauppatulot ja jatkuvista asiakassuhteista syntyvät jaksolliset tulot. Yritys voi lisäksi luoda rahavirtoja monin eri tavoin. Yleisiä tapoja luoda tuloja yritykselle ovat fyysisten tuotteiden suora myynti, palvelun kertaluontoisesta tai jatkuvasta käyttöoikeudesta velottaminen, lainaaminen, lisensointi, välityspalkkiot sekä mainostulot. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 30–32.) Kaikkia näitä tapoja voidaan löytää myös puhtaasti Internetiin perustuvista liiketoimintamalleista.

Avainresurssit ovat yritykselle tärkeimmät vahvuudet, joita tarvitaan liiketoimintamallin toimimiseen. Avainresursseja tarvitaan arvolupausten luomiseen ja tarjoamiseen, asiakassuhteiden ylläpitoon ja tulojen ansaitsemiseen. Liiketoimintamallin piirteistä riippuen kullakin yrityksellä avainresurssit ovat omanlaisensa. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 34.) Avainresurssien avulla liiketoimintamalli saadaan käyntiin.

Liiketoimintamallin sisällä voi olla monentyylisiä avainresursseja. Fyysiset avainresurssit voivat olla tuotantolaitoksia tai -koneita ja intellektuaaliset esimerkiksi brändejä tai patenteja. Lisäksi joillain aloilla korostuu ihmisten tai rahallisten resurssien rooli avainresursseina. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 35.) Avainresurssit kuvaavat siis kullekin yritykselle kriittisimpiä voimavaroja, joiden varaan liiketoimintamalli voidaan rakentaa.

Avainaktiviteetit ovat puolestaan ne tärkeimmät asiat, joita yrityksen täytyy tehdä toimiakseen menestyksellisesti. Ne ovat läheisiä avainresursseille ja eroavat näiden tapaan kunkin liiketoimintamallin erityispiirteistä riippuen. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 36.) Avainaktiviteetit liittyvät avainresurssien tavoin yrityksen liiketoiminnan tärkeimpiin kohtiin, kuten arvolupausten luomiseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen, ja ovat täten osana jokaisen liiketoimintamallin ydintä.

Yrityksen harjoittaman liiketoiminnan perusteella se tarvitsee myös erilaisia avainaktiviteetteja. Avainaktiviteetit voivat liittyä tuotantoon, ongelmien ratkaisuun tai verkostoihin. Teollisuusyrityksellä avainaktiviteetit usein painottuvat tuotantoon, kuten tuotteiden suunnitteluun tai valmistamiseen, kun esimerkiksi konsulttitoimistoissa korostuu kyky yksilöllisten asiakasongelmien ratkomiseen. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 37.) Verkostoliiketoimintamallit ovat yleistyneet Internetiin perustuvien liiketoimintamallien myötä, kun esimerkiksi yksilöitä yhdistävät alustoina toimivia palvelut ovat yleistyneet.

Avainkumppaneilla tarkoitetaan toimittajien ja kumppanien verkostoa, jonka avulla liiketoimintamalli saadaan toimimaan. Avainkumppaneiden avulla voidaan optimoida liiketoimintamallin toimintaa, pienentämään riskejä tai tuomaan tarvittavia resursseja. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 38.) Kumppanuuksien tärkeys vaihtelee voimakkaasti liiketoimintamallista toiseen, muodostaen joissakin jopa erittäin tärkeän kulmakiven liiketoimintamallin toiminnalle.

Perinteisimmät liiketoimintamallia tukevat kumppanuussuhteet ovat suunniteltu optimoimaan resurssien ja toimintojen allokoointia. Kaikkien toimintojen suorittaminen itse on harvoin yritykselle viisasta. Kumppanuussuhde voidaan lisäksi tähdätä alueelle, joka sisältää erityisen paljon riskiä ja epävarmuutta, jolloin tehdään usein yhteistyötä jopa kilpailijoiden kanssa riskien minimoimiseksi. Lisäksi vain harvat yritykset omistavat itse kaikki liiketoimintamallin toteuttamiseen tarvittavat resurssit, jolloin kumppanuussuhteiden avulla voidaan hankkia esimerkiksi tietoa, lisenssejä tai kontaktipintaa asiakaisiin. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 39.) Tällöin kumppanuussuhteet voivat auttaa yritystä kiinnittämään paremmin huomioita liiketoimintamallinsa omiin avainresursseihin.

Kustannusrakenteella kuvataan kaikki ne kustannukset, jotka syntyvät liiketoimintamallin pyörittämisestä. Arvon toimittaminen, asiakassuhteiden ylläpito ja tulolähteiden luominen ovat esimerkkejä asioista, jotka aiheuttavat kustannuksia liiketoimintamallille. Kustannusrakenteen määrittäminen on suhteellisen helppoa sen jälkeen, kun muut liiketoimintamallin elementit on huolellisesti kuvattu. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 40.) Liiketoimintamallin piirteistä riippuu, miten paljon kustannukset ohjaavat liiketoimintamallin toteuttamista. Internetiin pohjautuvat liiketoimintamallit ovat usein kustannusrakenteeltaan kevyempiä kuin esimerkiksi perinteiseen teollisuuteen pohjautuvat mallit.

Yleensä jokainen liiketoimintamalli pyrkii kustannusten järkevään minimointiin, mutta toisaalla kustannusten minimointi on oleellisempaa kuin toisaalla. Liiketoimintamalli voi olla kustannusohjattu, jolloin kustannusten minimointia kaikissa mahdollisissa paikoissa on oleellista. Tällöin kustannusetua voidaan hakea esimerkiksi tuotannon mitta-kaavan kasvaessa (*economies of scale*) tai toimintojen laajuuden kasvaessa (*economies of scope*). Arvo-ohjatut liiketoimintamallit keskittyvät puolestaan arvon luomiseen, jolloin kustannuspuoleen kiinnitetään vähemmän huomiota. (Osterwalder & Pigneur 2009 s. 41.) Internetiin perustuvissa liiketoimintamalleissa arvo-ohjatuille liiketoimintamalleille tyypilliset premium-tuotearvon tai korkealaatuisen henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen ovat yleisiä.

2.3 Freemium-liiketoimintamalli

Freemium-liiketoimintamalli on nauttinut viime aikoina suurta suosiota nuorten web-yritysten keskuudessa, mutta myös toiseen suuntaan on menty. Esimerkiksi suosittu sosiaalisten verkostojen luomiseen keskittynyt Ning totesi freemiumin kustannuksiltaan liian raskaaksi malliksi, irtisanoi 40 % työvoimastaan ja päätti ajaa alas kaikki verkostonsa ilmaissivut (Watters 2010). Freemium-liiketoimintamallin on siis turha ajatella takaavan suoraa menestystä. Tässä työssä pyritään löytämään tukevia toimenpiteitä sekä sopivia tilanteita menestyvän freemium-liiketoimintamallin luomiseen ja tämän mahdollistamiseksi on syytä ensin tutkia tarkemmin freemiumin teoreettisia perusteita.

2.3.1 Mikä on freemium?

Freemiumilla tarkoitetaan liiketoimintamalleja, joissa ilmaiset peruspalvelut on yhdistetty maksullisiin premium-palveluihin. Tämä johtaa usein suuriin asiakasmääriin, joissa valtaosa asiakkaista kuitenkin ainoastaan nauttii ilmaisipalvelujen käyttämisestä, mutta ei ole aikeissakaan päivittää tuotettaan maksulliseen versioon. Maksamattomat asiakkaat on siis tässä mallissa rahoitettava jollain liiketoimintamallin eri osa-alueella tai toisella asiakassegmentillä. (Osterwalder & Pigneur 2009, ss. 89–96.) Freemium on siis yhdenlainen esimerkki liiketoimintamallityypistä, jota tietyt erityispiirteet kuvaavat. Muita Internetiin liittyviä liiketoimintamallityyppejä ovat esimerkiksi *Bricks and clicks* sekä *Fee in, free out* ja perinteisemmiltä aloilta esimerkiksi *suoramyynti* tai *franchising*.¹ Useimmiten freemiumia sovelletaan Internetiin perustuvassa liiketoiminnassa, johon myös tämän työn käsittely keskittyy.

Internet-liiketoimintaan liittyvät erityispiirteet voivat mahdollistaa yritykselle freemiumin soveltamisen. Loputon varastotila ja nollakustannukset, rajaton tuotantokapasiteetti ja massavalmistuksen olemattomat kustannukset ovat esimerkiksi ohjelmistovuokrauksen piirteitä, joiden avulla hintakilpailussa voidaan haluttaessa lähestyä jopa nolaa. (Andreson 2008a.) Todellisuudessa monet seikat aiheuttavat kuitenkin freemiumia soveltavallekin yritykselle kustannuksia, jolloin liiketoimintamallin menestymiseen avaintekijöitä ovat esimerkiksi ilmaisiasiakkaiden konversioprosentti maksaviksi, uuden asiakkaan hankkimiskustannukset sekä kustannukset yhtä käyttäjää kohden (Gannes 2010).

Hyvää hyvyttään freemiumia toteuttavat yritykset eivät kuitenkaan tuotteitaan ilmaiseksi jaa. Perustuotteen antamisella ilmaiseksi lasketaan aloittamiskynnys käyttäjälle mahdollisimman alas, kun ostopäätöstä ei tarvitse miettiä ennen käytön aloittamista, ja tarjotaan samalla parhaat taustatiedot sekä tarpeeksi aikaa miettiä maksullisen version hankkimista. Tarkoituksaan ei ole saada kaikkia asiakkaita nopeasti käyttöönoton jälkeen suoraan premium-versioon, vaan asiakkaat voivat esimerkiksi kohdata lisää tarpeita myöhemmin ja löytää syyn päivittää. (Fry 2010.) Usein käyttäjä sitoutuu sitä tiukemmin tuotteeseen, mitä pidempään hän sitä käyttää, joten ilmaiskäyttäjänkin ”oletusarvo” yritykselle kasvaa jatkuvasti ajan kuluessa.

Freemium-liiketoimintamallin yhteydessä ennemmin tai myöhemmin on puheeksi otettava konversioprosentti. Freemiumin yhteydessä konversioprosentilla viitataan siihen osuuteen ilmaiskäyttäjiä, jotka tilaavat tuotteen maksullisen version (Wikipedia 2011c). Kunkin yrityksen versiointiratkaisujen, toiminnan piirteiden ja esimerkiksi kustannusrakenteen pohjalta muodostuu sille tyypillinen konversioprosentti, jonka saavuttamalla yritys voi tehdä freemiumistaan kannattavaa toimintaa (Anderson, C. 2008b). Tarvittavan konversioprosentin saavuttaminen puolestaan vaatii tarpeeksi relevantteja kannus-

¹ Lisätietoja erilaisista liiketoimintamallityypeistä Wikipedian artikkelista (Wikipedia 2011b)

timia, jotka houkuttelevat käyttäjää päivittämään ilmaisversionsa maksulliseen.

Useimmilla freemium-tuotteilla konversioprosentti asettuu välille 2-5 %. Tämän takia freemium-liiketoimintamallit kohdistuvat yleensä kuluttajille suunnattuihin tuotteisiin, koska ne voivat tavoittaa suuren potentiaalisen asiakaskunnan, jossa 2-5 %:n konversioasteesta voidaan tehdä tuottoisaa liiketoimintaa. (Shaw 2010, s. 3.) Erilaiset konversioprosenttilaskelmat, ilmaistuotteen käyttöaikalaskelmat, ilmaisversioon palaamislaskelmat ja muut vastaavat ovatkin varmasti yleisiä freemium-liiketoimintamallia harjoittavien yritysten johtoryhmissä, kun tulevaisuuden kannattavuutta arvioidaan. Usein ongelmana ei siis ole ilmaistuotteella aikaansaatavien kiinnostuneiden silmäparien määrä, vaan näiden kääntäminen maksaviksi asiakkaiksi ja pitkäaikaisesti tuottavaksi liiketoiminnaksi (Heinemeier Hansson 2010).

2.3.2 Millaisissa olosuhteissa freemium toimii?

Miten Internetissä niin paljon voi olla ilmaista? Mikäli ilmaisupalveluita tarjottaessa hyödytään samalla jostain muusta, tämä ei kuulosta niin ihmeelliseltä asialta.

Loogisella päättelyllä voidaan löytää tiettyjä liiketoiminnan ja ympäristön piirteitä, jotka parantavat mahdollisuuksia onnistuneen freemiumin soveltamiselle. Nämä polveutuvat suoraan freemiumin perusideologiasta, jossa isosta joukosta ilmaiskäyttäjät jalostetaan pieni osa maksaviksi asiakkaiksi. Hyvistä olosuhteista freemium-liiketoiminnalle kertovat suuri potentiaalinen asiakaskunta, yrityksen lähes olemattomat käyttökustannukset, tuotteen ”pakko saada” -arvo asiakkaille sekä korkea asiakkaiden pysyvyysaste (Macasai 2010b, s. 42). Kuulostaa vaativalle, mutta Internet-liiketoiminnassa nämä voivat olla todellisuutta monille palveluntarjoajille.

Ilmaisuuuden yleistymisen perustuu nimenomaan Internetin pohjana toimiviin teknologioihin. Tietokoneiden prosessointitehon hinta puolittuu puolentoista vuoden välein ja vielä nopeampaan tahtiin tippuvat esimerkiksi Internet-kaistan tai tallennustilan hinnat. Internet-liiketoimintaan liittyvien perusasioiden hintakehitys näyttää siis vievän Internetissä toimivan yrityksen kustannuksia väijäämättä kohti nolaa, kun laitteet tekevät jatkuvasti ”enemmän vähemmällä”. (Anderson, C. 2008a.) Internet-liiketoiminta ei siis suoranaisesti ole yritykselle ilmaista, mutta suurille asiakasmäärille jaettaessa kustannukset voivat muodostua perinteiseen liiketoimintaan verrattaessa olemattomiksi.

Tästä kehityksestä on näkyvissä myös monenlaisia todisteita. Jo vuonna 2007 Internet-jätti Yahoo ilmoitti, että heidän ilmainen sähköpostipalvelunsa Yahoo mail tarjoaisi jatkossa rajoittamattoman tallennustilan. Rajoittamattoman tallennustilan tarjoaminen pudotti siis tallennustilan hinnan nolaa, vähintäänkin sähköpostin osalta. Aiemmin hintakilpailussa nolaa ovat edenneet jo kaistanleveys ja prosessointiteho, joita tarjoavat ilmaiseksi YouTube ja Google. (Anderson, C. 2008a.)

Freemium-liiketoimintamallia soveltavien yritysten on lisäksi päästävä tuotteellaan jatkuvasti käyttäjän iholle. Kun ostopäätöstä ei enää tehdäkään käyttöönoton yhteydessä, on käyttäjän lähellä oltava koko tuotteen käyttöajan läpi. Tämän takia freemiumia soveltavien yritysten on pystyttävä integroimaan tuote tai palvelu ihmisten rutiineihin niin tiiviisti, että lopulta he tuntevat jopa velvollisuutta maksaa tuosta jatkuvasti käyttämästään loistavasta jutusta (Watters 2010). Mahdollisuuksia tällaiseen ovat vaikkapa tuotteen saatavuus suoraan jokaiselta tietokoneelta, omasta puhelimesta tai muusta näppärästä paikasta.

Evernoten perustaja Phil Libin kuvaa heidän liiketoimintamallinsa ansaintalogiikkaa näinkin radikaalisti: ”Helpoin tapa saada miljoona ihmistä maksamaan tuotteestamme, on saada miljardi ihmistä käyttämään sitä” (Macasai 2010b, s. 42). Freemiumin soveltamiseksi on oltava valmis tällaiseen lähestymistapaan, joskin ei aina yhtä isossa mittakaavassa. Joka tapauksessa valtavan asiakasmäärän huonoina puolina ovat ilmaisten käyttäjien aiheuttamat asiakastuki- ja kaistakustannukset, joten muuttuvien kustannusten on oltava pienet tai niitä on pystyttävä rajoittamaan viisaasti freemiumin onnistumiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2009, s. 90).

Freemium-liiketoimintamalli ei kuitenkaan muuta tärkeintä edellytystä liiketoiminnan menestymiselle, eli varsinaisen tuotteen tai palvelun hyvyttä. Kehno tuote ei toimi, riippumatta sen hinnasta, eikä ilmaistuote nykyään enää saa paljoa anteeksi. Ilmaisversioita kauppaavien yritysten joukossa ajoittain jopa halutaan pitää konversioasteet pieninä, jotta tiedetään ilmaisversion olevan tarpeeksi houkutteleva ja hyvä. Kun yritykselle on loistava idea ilmaistuotteeksi, joka innostaa suuren potentiaalisen yleisön liikkeelle, sekä älykäs tapa erottaa maksullinen versio ilmaisesta, niin edellytykset freemium-liiketoimintamallin toimimiselle vaikuttavat hyvälle.

2.3.3 Miksi valita freemium?

Freemium-liiketoimintamalli sisältää monia hyviä puolia verrattuna perinteisempiin malleihin, jotka tekevät siitä erityisen kiehtovan tutkia. Freemiumin avulla yritys voi saavuttaa valtavan käyttäjämäärän suhteellisen nopeasti, joka periaatteessa toimii vielä lisäksi tehokkaana markkinointivälineenä verkostovaikutusten takia (Green 2011). Ilmaisuuus on selkeästi paras lähtökohta tuotteen virusmaisen leviämisen mahdollistamiseksi. Tämän ilmiön aikaansaaminen on usein myös se ratkaiseva elementti, joka erottaa menestystarinat jo unohdetuista. Tämä kuitenkin vaatii paljon ajatustyötä esimerkiksi sen ympärillä, miten asiakkaat tulevat tuotetta käyttämään, miten pitää kokonaisuus yksinkertaisena ja miten varmistaa asiakkaiden onnistumisentunteet tuotteen käyttämisen aikana (Dobbs 2010).

Freemiumissa on siis paljon kiehtovaa. Toimiakseen freemium vaatii taakseen valtavan asiakasmäärän ja yleensä vie melko paljon aikaa rakentaa liiketoimintamallista kannat-

tava (Gobry 2011). Yritys saa freemiumin alkutaipaleella lähes luvan ajatella, että huoli-taan tuloista sitten myöhemmin, kunhan kestokykyä mallin toteuttamiseen on riittävästi. Kun alkutaipaleella vaakakupissa on joko 100 000 käyttäjän tai 10 000 euron keräämi-nen, mahdollisuus suuren yleisön suosioon pääsemisestä tempaisee usean yrityksen mu-kaansa, ja se on myös oikea ratkaisu freemiumin myöhemmän menestymisen kannalta. Suuri käyttäjämäärä voi lisäksi aukaista mahdollisuuksia rakentaa tuotteeseen uusia ulottuvuuksia, joiden avulla käyttäjistä voidaan saada luotua uusia ansaintareittejä. (Jones 2011.)

Suosittu liiketoiminta perustuu siihen, että ihmisille annetaan sitä, mitä he haluavat. Il-maisuus on ollut kiinteä osa Internetiä jo viime vuosituhannelta saakka. Freemium-liiketoimintamallissa hyödynnetään parasta markkinointikeinoa, ilmaisuutta, yrityksen liiketoiminnan vauhdittamiseksi. Kun asiakkaat testaavat todellista tuotetta ja innostuvat siitä porukalla, ansaintavirrat voidaan myöhemmin löytää muualta. (Entrepreneur Ma-gazine 2009.) Ilmaisessa tuotteessa on lisäksi se hyvä puoli, että ainakaan halvemmalla tuotteella sitä ei markkinoilta syrjäytetä.

Freemium-liiketoimintamallia ei kuitenkaan toteuteta epäitsekkäistä syistä. Käyttäjien on tarkoitus hyötyä tarjotusta ilmaisversiosta, mutta freemiumilla pyritään voiton tuot-tamiseen muilla ansaintakanavilla, joiden perustana on asiakkaille tarjottava loistava tuote tai palvelu, ei hinta (Traub 2010; Macsai 2010b, s.42). Hienostunutkaan toiminta-malli ei siis toimi ilman fiksua tuotetta.

Liiketoimintansa kantavuutta testaavalle yritykselle freemium voi lisäksi olla toimiva keino alkuun pääsemiseksi, kunhan liiketoiminnalta ei heti odoteta suuria tuloja. Kun tuote tarjotaan ihmisille **täysin** ilmaiseksi saavutetaan monia hyötyjä. Ilmaista palvelua käyttäviltä nuori yritys voi saada helpommin rehellistä palautetta, hankkia myöhemmin heistä maksavia asiakkaita, löytää heidän kautta uusia asiakkaita taikka saada lisää mo-tivaatiota ja positiivisuutta asiakkaiden auttamisesta. (Traub 2010.) Heti alusta asti kei-noihin ilmaiskäyttäjien konvertoimiseksi maksaviksi tulee kuitenkin olla korkealla prio-riteetilla suunnittelussa.

Freemiumista puhuttaessa on otettava kantaa myös halvan ja ilmaisen väliseen kuiluun ('penny gap'). Kuluttajan näkökulmasta ilmaisen ja yhden sentin hintaisen tuotteen vä-lillä on valtava ja yrityksen näkökulmasta tuo sentin ero vie heidät aivan eri liiketoimin-taan. Maksua halvastakin tuotteesta raastetaan joka asiakkaan selkänahasta, kun ilmai-nen tuote voi räjähtää leviämään virusmaisesti. Ilmaisuuuden psykologia voi olla todella voimakas. (Anderson, C. 2008a.) Ilmainen tuote kilpailee siis ehdottomasti täysin eri markkinassa kuin halpa tuote.

Ilmaistuotteiden markkinoinnissa tärkeä teema on lisäksi word-of-mouth. Ilmaiset asi-akkaat muodostavat parhaimmillaan loistavan markkinointikanavan suositellessaan tuo-

tetta tehokkaasti eteenpäin. (Moyer 2009.) Näin ilmaiskäyttäjät voivat poikia tuotteelle myös premium-asiakkaita, jotka voivat olla kiinnostuneempia ominaisuuksista ja vähemmän herkkiä hinnalle.

Word-of-mouth markkinoinnin tärkeys vaikuttaa myös siihen, että freemium-liiketoimintamallia luotaessa verkostohyötyjä ei kannata rajoittaa sijoittamalla niitä edistäviä ominaisuuksia tuotteen maksulliselle puolelle (Green 2011). Tämä on tärkeä huomioitava seikka tuotteiden versiointirakennetta luotaessa, joka on hyvä esimerkki seuraavassa aliluvussa käsiteltävistä freemium-liiketoimintamallin toteuttamisen osa-alueista.

2.3.4 Miten viedä toimintamalli paperilta todellisuuteen

Freemiumin toteuttamiseen liittyy monia huomioitavia kokonaisuuksia, joita ovat esimerkiksi selkeän versiojaottelun luominen, toimivan ansaintamallin löytäminen sekä freemiumin toteuttamistyylin valinta. Seuraavassa käsitellään tarkemmin freemium-liiketoimintamallin yksityiskohtaisempaa toteuttamista osa-alue kerrallaan.

Free vs. Premium

Freemium tarvitsee toimiakseen käyttäjien tarpeisiin perustuvan, selkeän ja ostohalua innoittavan jaottelun ilmaisen ja maksullisen tuoteversion välille. Jaottelu ei voi lähteä ajattelusta, jossa pyritään löytämään tapoja veloittaa nokkelasti jostain ilmaisesta, vaan analyysin on lähdettävä syvemmältä ja oltava asiakaslähtöistä. Versioiden välille on löydettävä jotain sellaista, joka tuo todellista arvoa tarpeeksi useille asiakkaille. Parhaassa tapauksessa maksullisen version hyödyt käyvät lisäksi selkeästi ilmi käyttäjälle jo ilmaisversiota käyttäessä, jolloin voidaan aidosti odottaa ostohalun syntyvän. Ilmaisversion rajaamiseen on olemassa muutamia erilaisia yleisesti käytettyjä toimintatapoja.

Ominaisuusrajoitetussa mallissa käyttäjälle annetaan todellisia hyötyjä jo heti alussa, jolloin käyttäjä päivittää halutessaan jotain vielä parempaa. Tällöin yrityksellä tulee olla todellisesti erilliset tuotteet, joista kalliimmista löytyy asioita, joista ihmiset haluavat maksaa. (Kincaid, Jason 2010) Päivittämällä maksulliseen tuotteeseen käyttäjä saa siis esimerkiksi monipuolisempia työkaluja tai piirteitä tuotteeseensa.

Aikarajoitettu lähestymistapa rajoittaa tuotteen käyttöä yksinkertaisesti ajan mukaan, joka on usein helppo toteutettava palveluntarjoajalle. Käyttäjän voidaan siis antaa käyttää maksullista tuotetta tietyn aikaa, jonka jälkeen tuote esimerkiksi sulkeutuu tai muuttuu rajoitetummaksi versioksi. (Kincaid 2010.) Mikäli asiakas on sattunut sitoutumaan tuotteeseen tarpeeksi ajan kuluessa, hän alkaa maksaa kalliimmasta versiosta ja vapautuu rajoitteista.

Kapasiteettirajoitus tarkoittaa tuotteen rajaamista rajoittamalla jonkin ominaisuuden maksimirajaa. Tämäkin rajoitemalli on usein helppo toteuttaa, mutta ei välttämättä toimi aina tuotteen hyväksi. (Kincaid 2010.) Rajoitettava ominaisuus voi olla esimerkiksi tallennustila, rivien määrä tietokannassa tai muu vastaava mitattava piirre.

Paikkarajoitettu tuote on rajattu käyttäjämäärän suhteen. Tällaista rajausta voi toki kiertää esimerkiksi käyttämällä samaa käyttäjätunnusta useamman henkilön kesken, mutta hyvänä puolenaan se rajoittuu asiakkaan käytön laajuuden mukaan. (Kincaid 2010.) Paikkarajoituksessa voidaan esimerkiksi estää käyttäjätunnusten luominen tietyn rajan jälkeen.

Tuotteita voidaan myös rajoittaa **asiakasluokan** mukaan. Tällöin tuotetta voidaan tarjota ilmaiseksi tietyille asiakassegmentille, joka on rajoitettu joidenkin kriteerien mukaan. Osuva esimerkki tästä on BizSpark, joka on ilmainen alle kolme vuotta toimineille yrityksille, joiden liikevaihto on alle miljoona dollaria.² Tässä mallissa oikean segmentin löytäminen vaatii tarkkuutta eikä sovellu jokaiseen liiketoimintaan, mutta rajoitteen implementointi on yksinkertaista.

Sopivien rajoitteiden ja erojen löytäminen ilmaisen ja maksullisen version välille on yksi tärkeimmistä asioista freemiumin luomisessa. Yrityksen sisällyttäessä liikaa tärkeitä ominaisuuksia ilmaispuolelle asiakkaat voivat olla haluttomia päivittämään, koska ilmaistuotekin riittää hyvin. Mikäli maksulliseen versioon ei puolestaan jää tarpeeksi kiinnostavia piirteitä tai ominaisuuksia, päivitykset jäävät myös tekemättä. (Hontz 2011.) Liian kevyt ilmaisversio puolestaan johtaa vääjäämättä siihen, että asiakkaita ei saada yleensä liikkeelle. Oikeiden versiorajojen löytäminen on tarkkaa optimointia.

Mistä rahat?

Vuodesta 2004 lähtien pääomasijoittajat ovat investoineet yli 5 miljardia dollaria Internetissä toimiviin start-up yrityksiin, joista suurinta osaa rahoitetaan mainosrahalla (Cain Miller 2010). Vieläkö mainoksiin perustuva ansaintamalli voi olla järkevä lähtökohta freemiumille?

Mainosrahoitteinen ilmaisversio ja ilman mainoksia saatava premium-versio on ollut pitkään jo tuttu versiojaottelu monilla palveluntarjoajille. Mainontaan perustuva rajoitustamalli ei kuitenkaan ainakaan paranna liiketoimintamallia toteuttavan yrityksen brändiä, jos premium-version paremmuus perustuu ainoastaan mainoksien häiriötekijän puuttumiseen. (Chang & Learmonth 2009, s. 45.)

Mainosrahoitteisen toimintamallin tuotot ovat myös usein melkoisen pieniä, mikäli verrataan yritysten muihin ansaintakanaviin. Esimerkiksi tämän työn case-yrityksenä esiin-

² Lisätietoja BizSparkista ja projektiin osallistuneiden yritysten valintakriteereistä (Microsoft 2011)

tyvässä Evernotessa 1,5 miljoonaa mainoksia katselevaa käyttäjää tuottivat vuonna 2009 yrityksen liikevaihdosta 15 %, jolloin selvä enemmistö tuloista jäi 30,000 pientä kuukausimaksua maksavan asiakkaan joukolle (Chang & Learmonth 2009, s. 45). Yleensä pelkästä mainosten poistamisesta ei olla erityisen halukkaita maksamaan, vaan tueksi tarvitaan jotain asiakaslähtöistä ja paremmin asiakkaan tarpeisiin kytkeytyvää etua.

Myös mainonnassa on kuitenkin omat mahdollisuutensa, kun se hoidetaan fiksusti. Asiakkaita auttavat vinkkimainokset, joissa omaa tuotetta voidaan ”kehua” esimerkiksi ohjeiden muodossa, voivat olla usein toimivampi lähestymistapa, kuin perinteiden tuotteeseen liittymättömien mainosten myyminen. (Chang & Learmonth 2009, s. 46.) Mainontaa ei näkäästyä käyttäjiä silloin, kun se on ajankohtaista ja asiaan sopivaa.

Nykyään lisäksi mainostajatkin ovat rajoittaneet tuhlaustaan Internetissä. Tämä johtaa väistämättä siihen, että Internetissä toimivien yritysten on löydettävä uusia tapoja luoda ansaintaa tarjoamallaan tuotteilla. Ansainta voi perustua esimerkiksi kuukausimaksulliseen premium-versioon, maksullisiin lisäominaisuuksiin tai muihin varsinaisen tuotteen ympärille luotuihin ansaintakanaviin (Watters 2010). Liiketoimintamallit, joissa ansaintan perustana toimii mainosraha, ovat jäämässä vähemmistöön.

Usein toimiva freemium tarvitsee siis muitakin kannustimia ilmaisversiosta maksulliseen siirtymiselle mainoksista eroon pääsemisen lisäksi. Näihin on lisäksi syytä kiinnittää paljon huomiota ennen freemiumin toteuttamista, koska ilmaisuudesta asiakkaalle huolimatta ilmaisversio tai virhe sen mitoittamisessa voi koitua yritykselle erittäin kalliiksi esimerkiksi palvelu- ja ylläpitokustannuksina (Wikispaces.com 2010). Tarkastellaan seuraavaksi erilaisia vaihtoehtoja muunlaisiksi ansaintakanaviksi freemiumiin liittyen.

Viime aikoina suurta suosiota nauttineissa sosiaalisen median peleissä freemiumin perustana on mahdollisuus hankkia **maksullisia lisäominaisuuksia** peliin, jotka syventävät pelikokemusta. Pelaaja siis maksaa siitä, että saa jotain pientä kivaa erityislisää peliin. (Swartz 2009.) Tämä lähestyminen on monesti toimiva, koska kannustin maksamiseen on puhtaasti käyttökokemuksesta lähtevä, toisin kuin mainosten poistamisen kaltaisen keinotekoinen häirike. Ilmaisversion kylkeen on siis kytketty erillisiä lisäominaisuuksia, joita voi hankkia erillisinä lisinä täydentämään ilmaisversiota.

Jotkin palvelut ovat lisäksi löytäneet **ansaintakanavia ilmaisversionsa ympärille, jotka eivät suoraan liity tuotteen ytimeen**. Tästä hyvä esimerkki on käyttäjälleen ilmaisia ravintoloiden pöytävarauksia Internetissä tarjoava OpenTable, joka ansaitsee rahaa varsinaisen tuotemyynnin lisäksi jokaisesta OpenTable.comin kautta varatusta pöydästä yhden euron.³ Toimiva ja käytetty ilmaistuote voi siis avata muita ansaintamahdollisuuksia tuotteeseen liitännäisenä.

³ Lisää tietoa OpenTablen toiminnasta ja ansaintavirroista (Carlson 2009)

Useimmissa tapauksissa ansainta perustuu kuitenkin **maksullisen premium-version myymiseen**. Tästä esimerkkejä voidaan löytää monilta aloilta sanomalehdistä (esimerkiksi Harvard Business Review) musiikkipalveluihin (esimerkiksi Spotify ja Pandora) sekä muihin lukuisiin Internet-pohjaisiin ohjelmistoihin. (Bruno 2010, s. 6; Ives 2009, s. 20.) Tällöin liiketoimintamallissa on pohjimmiltaan kyse siitä, miten ilmaisversiolla houkutellaan tarpeeksi paljon kiinnostuneita käyttäjiä sisään ja miten saadaan tarpeeksi suuri osa ilmaiskäyttäjistä siirtymään maksullisen version käyttäjiksi.

Freemium-liiketoimintamallia tarjoavat yritykset voivat tehdä kannattavaa liiketoimintaa hämmästyttävänkin pienillä konversioprosenteilla. Esimerkkejä tästä ovat 2 %:n konversiolla 15 %:n liikevoittoa tehnyt Pandora sekä reippaasti alle 5 %:n konversiolla menestyvä Evernote (Gannes 2010). Tällöin kriittisinä menestystekijöinä ovat asiakas kohtaisten kustannusten erinomainen hallinta sekä tehokkaat palveluprosessit.

Muutaman prosentin konversiollakin voittoa tuottavalla yrityksellä on valtavat mahdollisuudet tuossa jo tavoitetussa, mutta vielä kassavirtaa tuottamattomassa asiakasryhmässään. Parin prosentin parannus konversioprosentissa voi tarkoittaa valtavia parannuksia tuloksessa, mutta ei myöskään onnistu sormia näpdyttämällä. (Cameron 2010.) Suuressa osassa freemiumia toteuttavista yrityksistä kannattavaan toimintaan vaadittava konversio voi kuitenkin olla moninkertaisesti korkeammalla tasolla. Yhteistä kaikille esimerkeille on konversioprosentin kriittisyys liiketoimintamallin toimimisen ja kannattavuuden kannalta.

Kokeilu aika vai suora ilmaisversio?

Yritykset soveltavat ilmaisversioitaan eri tavoin. Kokeilu aikallassa ideana on ensin testata täysiveristä tuotetta tietyn aikaa, jonka toivotaan osoittavan käyttäjälle tuotteen sisällön, sopivuuden hänen tarpeisiinsa sekä hyvät puolet. Tällöin asiakkaalle annetaan tietty takaraja, jota ennen tilaus ”olisi suotavaa tehdä”, jonka jälkeen tuote joko sulkeutuu tai päivittyy automaattisesti ilmaisversioon. Toiset yritykset kertovat tuotteen käytön olevan ilmaista, jolloin myös aloitetaan suoraan ilmaisversiolla ja yritetään tuote premium-versioiden etuja esille käytön aikana sekä saada käyttäjä tekemään päivitys maksulliseen tuoteversioon. Suurimman eron prosessien välille muodostaa ostopäätöksen läsnäolo, joka kokeilu aikallassa on selkeästi olemassa jo käytön aloittamishetkellä toisin kuin esimerkiksi mainosrahoitteisella ilmaisversiolla aloittamisessa. Tuotteeseen ihastuessaan kokeilijan on oltava valmis kaivamaan lompakkoaan, jotta hän voi jatkaa käyttöä.

Yritys voi vaikuttaa asiakkaiden suhtautumiseen myös viestinnällään. Monet tuotteet viestivät nettisivuillaan, että tuotetta voi kokeilla ilmaiseksi, mutta muokkaavat viestiä kertomalla samalla esimerkiksi ilmaisversiosta eivätkä korosta kokeiluajan kestoa. Samalla voidaan painottaa, että tuote on perimmiltään ammattimainen palvelu, joka mak-

saa rahaa kokeilusta ja ilmaisversiosta huolimatta. Tällaisiin seikkoihin yksilölliset asiakkaat tietenkin reagoivat eri tavoin, mutta testailemalla erilaisia toimintatapoja yritys voi löytää omalle tuotteelleen sopivan keskitien.

Merkittävä ero kokeiluajamallin ja suoran ilmaisversion välillä on markkinointisivuston saavuttava konversio. Konversio sivustolla vierailijasta tuotteen käyttäjäksi on kokeilutuotteella yleensä selkeästi pienempi kuin vapaammalla ilmaisversiolla. Toisaalta kokeilukäyttäjät tulee todennäköisemmin myöhemmin maksavaksi käyttäjäksi, jos on tuotteeseen tyytyväinen. Kokeiluajamalli tuottaa usein aluksi enemmän rahaa pankkiin, mutta markkinoinnillisesti se ei ole yhtä tehokas, asiakasmäärän kasvu on hitaampaa ja potentiaali pienempi, kun ilmaisversion ilmiövaikutus puuttuu. (Campbell 2007.) Jos mallit siis laitetaan järjestykseen niiden ”seksikkyyden” mukaan, niin selkeä voittaja on suora ilmaisversio.

Mallien perusteella aiheutuva tuotetuki on hyvin eriluonteista. Kokeiluajan aikana käyttäjät todennäköisesti vaativat lähes maksullisen asiakkaan kohtelua, mutta ilmaisversion käyttäjät voivat olla tyytyväisempiä huomattavasti vähempään. Kokeilumallia hyödyntävällä yrityksellä on suurempi vastuu tarjota käyttäjilleen koulutusta ja monenlaista muuta tukea kokeiluajana, koska käyttäjän käyttämä tuotehan ei ole ilmainen. Ilmaisversion käyttäjä voi hyvinkin olla tyytyväinen esimerkiksi verkko-ohjeiston kanssa työskentelyyn ja ottaa hyvin harvoin varsinaisesti yhteyttä asiakaspalveluun, mutta ilmaisversio toisaalta hankkii yleensä selkeästi suuremman määrän tuettavia asiakkaita. Kokeiluajaksi on potentiaaliltaan pienempi, mutta toisaalta ennustettavuudeltaan sekä hallittavuudeltaan varmempi. (Green 2011.)

Valitsipa yritys malleista kumman vain, selkeys käyttäjälle on aina yksi tärkeimpiä seikkoja. Helpompi tämä on saada kuntoon suoran ilmaisversion suhteen, koska kokeiluajaksi vaatii yleensä tarkempaa hiontaa esimerkiksi viestinnässä, kun puhtaasti ilmaisuudesta on hieman hankala puhua. Yleistävää valintaa mallien välillä on vaikea tehdä, sillä tarjottavan tuotteen luonnekin vaikuttaa paremmuusjärjestykseen. Suuren käyttäjämäärän tavoittelu suosii ilmaisversiolla aloittamista, kun taas isot käyttäjäkohtaiset kustannukset ja korkea tavoiteltava konversioaste ovat kokeiluajamallille tyypillisiä attribuutteja. Tuotteen tyyppin vuoksi odotukset myös vaihtelevat: joitain asioita odotetaan saatavan ilmaiseksi ja joissain tapauksissa se ilmaisuus voi jopa herättää epäilyksiä. (Green 2011.)

3 TUOTEMARKKINOINTI VERKOSSA

Edellisessä luvussa huomattiin Internetin tarjoavan monia markkinoinnille positiivisia elementtejä, kuten lähes loputonta varastotilaa, rajatonta tuotantokapasiteettia ja muita vastaavia. Yhdessä erittäin suuren potentiaalisen asiakaskunnan kanssa tämä kombinaatio on samalla omiaan houkuttelemaan paikalle erittäin kovaa kilpailua joka puolelta maailmaa. Millaisilla tuotemarkkinoinnin toimenpiteillä näitä kilpailuasetelmia voidaan kääntää ja kuinka kaapata osa asiakkaiden huomiosta sekä ajasta verkossa?

3.1 SaaS - Ohjelmistoja palveluna

SaaS-liiketoiminta on tullut markkinoille jo reilusti yli vuosikymmen sitten, mutta vasta viime aikoina se on noussut ohjelmistoliiketoiminnan johtotähdeksi (Gharemani 2009, s. 21). Tässä työssä käsiteltävistä case-esimerkeistä kaikki soveltavat omalla tavallaan ohjelmistojen tarjoamista palveluna, josta käytetään useimmiten englanninkielistä lyhennystä SaaS (*software-as-a-service*). Jotkin case-esimerkeistä tarjoavat lisäksi ladattavaa ohjelmistoa, jonka käyttäjä voi tallentaa ja asentaa omalle tietokoneelleen. Näissäkin esimerkeissä tuotetta voidaan SaaS-liiketoiminnalle tyypillisesti käyttää selaimen kautta ja tiedot tallennetaan pääasiassa keskitetysti palveluntarjoajan palvelimilla (Wikipedia 2011h).

Yleensä SaaS-liiketoiminnassa ja sille tyypillisessä massavuokrausympäristössä uuteen asiakkaaseen liittyvät alustuskustannukset ovat erittäin pienet. Tämä ominaisuus tekee monille palveluntarjoajille mahdolliseksi freemium-liiketoimintamallin soveltamisen, jolloin ilmaistointia voidaan tukea premium-palveluilla tai muilla ansaintavirroilla. Ilmaispalveluilla voidaan myös tavoitella erityisesti kuluttajamarkkinaa ja samalla pyrkiä luomaan kysyntää pohjatasolta alkaen organisaatioissa, jotta markkinaa yritysalaajuiselle käytöllekin voisi syntyä (esim. Gmail, Lyons et al. 2009, s. 45). Näiden ominaisuuksien takia SaaS-yritykset ovat tämän työn analyysille erinomaisia esimerkkiyrityksiä.

Toisin kuin perinteisiä ohjelmistoja, SaaS-ohjelmistojen hinnoittelu perustuu yleensä kuukausittaiseen tai vuosittaiseen tilausmaksuun (Wikipedia 2011h). Joissakin tapauksissa on sovellettu myös tarpeeseen perustuvaa hinnoittelua, joka voi perustua esimerkiksi käyttö-, transaktio- tai ominaisuusmääriin. Etenkin kuluttajamarkkinoilla toimivat SaaS-palveluntarjoajat voivat lisäksi saada ansaintaa kohdistetulla mainonnalla, jota myydään kolmansille osapuolille. (Lyons, et al. 2009, 46.)

Perinteisiin ohjelmistoihin verrattaessa SaaS tarjoaa monia houkuttelevia puolia. Ohjelmistoon pääsee kirjautumaan mistä vain ja yksi kuukausihinta sisältää yleensä sekä ylläpidon, käyttötuen että tarvittavat ohjelmistot. (Gharemani 2009, ss. 22–23.) Lisäksi löytyy hieman vaikeammin huomattavia etuja, kuten keskittämisen ansiosta nopeampi ominaisuuskehitys tai integraatiomahdollisuudet, kun ohjelmistot eivät yletykään yrityksen sisäisiin systeemeihin vaan voivat tarjota monipuolisia API-rajapintoja (*application programming interfaces*). Lisäksi SaaS-tuotteiden ympärille voi rakentua aktiivinen käyttäjäyhteisö, etenkin jos tuote tarjoaa käyttäjilleen mahdollisuuksia tehdä helposti yhteistyötä ja jakaa tietoa. (Wikipedia 2011h.)

Huonoihin puoliin törmätään usein hankinnan hetkellä, mikäli SaaS-tuotteet eivät täytä esimerkiksi teknisiä vaatimuksia tai eivät tarjoa haluttua ketteryyttä liiketoiminnalle. Joskus myös integrointi voi näyttää vaikealle tai vaatia ainakin paljon työtä. (Anderson, J. 2010.) Myös itse palveluntarjoajalle voi aiheutua ongelmia tuotteiden nopeasta kehitymisestä, jossa myyntiporukka ei välttämättä aina pysy mukana ja saatetaan luvata jotain, mikä ei olekaan mahdollista. (Gharemani 2009, s. 23.)

Asiakkaille lopulliset säästöt ovat usein erisuuruiset, kuin miltä aluksi näyttää, koska kuukausimaksun lisäksi vaaditaan usein investointeja ainakin opetteluun. Kustomointia tuotteisiin ei myöskään ole tarjolla, koska SaaS-tuotteilla pyritään yleensä massamarkkinoille ja kustannustehokkuuteen. Uudet asiakkaat voivat lisäksi olla huolestuneita jatkuvista kustannuksista, kontrollin tunteen vähenemisestä, luotettavuudesta ja tietoturvasta (Lyons, et al. 2009, s. 47). Nämä huolet ovat kuitenkin useimmiten turhia, koska huonoa tietoturvaa tai puutteellista käytettävyyttä tarjoava SaaS-palveluntarjoaja on hyvin nopeasti entisiä palveluntarjoajia (Gharemani 2009, s. 23).

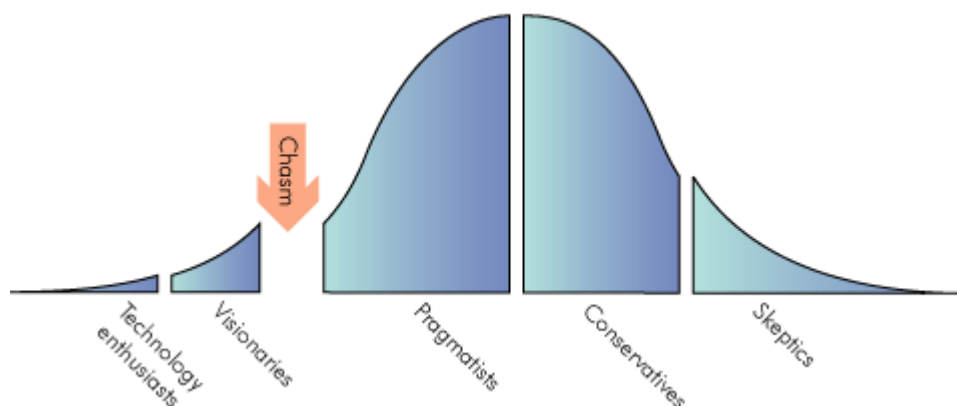
Gartner Groupin arvion mukaan SaaS-myynti kohosi vuonna 2010 9 miljardiin dollariin ja ennuste osoittaa vuodelle 2011 10,7 miljardin myyntiä, joissa molemmissa on yli 15 %:n nousu edelliseen vuodeen. (Hall 2010.) SaaS näyttää edelleen nousevalta ja terveeltä liiketoiminnalta, jonka merkitys freemiumin kannalta on erittäin suuri.

3.2 Innovaatioiden leviäminen - Matka valtavirtaan

Erilaiset ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Innovaation tullessa markkinoille muutoksen omaksumisesta tulee merkityksellistä, kun uusi tuote vaatii ihmisiltä muutosta käyttäytymiseen tai muihin käyttämiinsä tuotteisiin. Tällaisia muutokselle alttiita tuotteita kutsutaan epäjatkuviksi innovaatioiksi. Jatkuvat innovaatiot ovat normaaleja päivityksiä, jotka eivät suuremmin vaikuta asiakkaisiin. (Moore 1999, s. 10.) Merkittävän innovaation on raivattava tiensä erilaisten vaiheiden läpi.

Internet-liiketoiminnassa uusia epäjatkuvia innovaatioita esitellään useammin ja rutiniomaisemmin kuin perinteisemmällä aloilla. Innovaation jälkeistä tapahtumakulkua,

kuten markkinoiden reaktioita, kuvailee teknologian omaksumisen elinkaari. Malli kuvailee uuden tuotteen tunkeutumista markkinaan ja kussakin elinkaarensa vaiheessa puoleensa vetävien asiakkaiden tyyppejä. Eri vaiheissa kohdattavilla asiakastyypeillä reaktiot epäjatkuviin innovaatioihin eroavat selvästi, joka vaatii myös yritykseltä erilaisista reagoimista eri innovaation levitessä. (Moore 1999, s. 11.) Asiakastyypin välisten erojen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää, ja niihin palataankin tarkemmin seuraavassa aliluvussa.



Kuva 3.2.1 Teknologian omaksumisen elinkaari (Moore 1999)

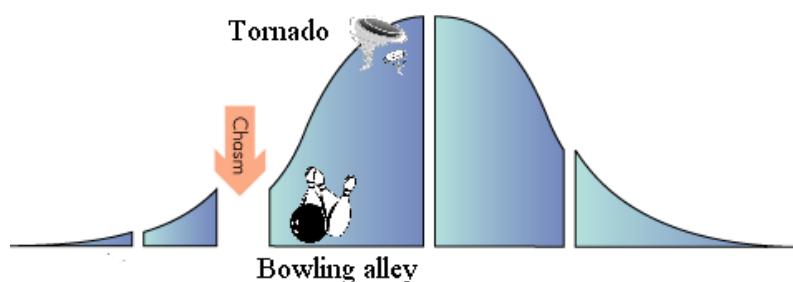
Kahden asiakastyppiryhmän välillä on aina pieni kuilu, joka kuvaa ryhmien eroja ja jälkimmäisen vaikeutta hyväksyä uusi tuote, mikäli se esitellään ryhmälle samaan tapaan kuin edeltäneelle ryhmälle. Ryhmien väliset kuilut ovat siis paikkoja, jonne yritys voi hukata vauhtinsa ja hyytyä ennen kellokäyrän keskikohtaa. (Moore 1999, s. 16.) Nuorelle nettiyritykselle yksi kuilu on kuitenkin muita vakavampi uhka.

Esimerkiksi aikaisen ja myöhäisen enemmistön välinen kuilu on kapea, mutta todellinen haaste sijoittuu aikaisten omaksujien ja aikaisen enemmistön välille. Tällä välillä ryhmän asiakkaiden tarpeet ja odotukset eroavat suuresti toisistaan. Aikaiset omaksijat tavoittelevat varaslähtöä kilpailijoihinsa, kun aikainen enemmistö hakee maltillisempaa parannusta tuottavuuteen. Tämän takia aikaiset omaksijat eivät ole hyviä referenssejä ostoksille enemmistöissä. (Moore 1999, ss.16–20.)

Kuilu ennen enemmistöjä tekee tästä erityisen kriittisen hetken markkinoinnillisten toimenpiteiden näkökulmasta. Yritys tulee epäonnistumaan, mikäli sen johto ei kykene huomaamaan perusteellisia eroja myynnissä aikaisille omaksujille ja aikaiselle enemmistölle (Moore 1999, s. 20). Kellokäyrän alkuosilla yritys voi saada liiketoiminnastaan liian kovat odotukset, mutta karu todellisuus yllättää pyrittäessä valtavirtaan.

Aikaisten markkinoiden palvelu ei kuitenkaan yleensä yritykselle riitä, vaan sen pitää tehdä rohkea ja aggressiivinen ponnistus enemmistömarkkinoille. Teorian mukaan kuilun ylittäminen onnistuu kohdentamalla fokuksen hyvin tarkkaan niche-segmenttiin,

jossa yritys pyrkii saavuttamaan dominoivan aseman, pakottamaan kilpailija ulos tuosta kohdemarkkinasta ja levittämään myöhemmin tästä pohjasta toimintoja laajemmalle (Moore 1999, ss. 64–66). Tällöin yritys pystyy yksinkertaistamaan toimintaansa rajaamalla kohdemarkkinaa ja saavuttamaan tuossa segmentissä kriittisen massan esimerkiksi kattavia referenssejä ja positiivisia verkostovaikutuksia varten. Myöhemmin avainalkuperäisestä kohdesegmentistä eteenpäin ponnistamiseen on valittu heti alussa strateginen kohdemarkkina, joka avaa yhteyksiensä kautta sisäänkäyntipisteen isompaan kohdesegmenttiin. (Moore 1999, ss. 72–73.)



Kuva 3.2.2 Kuilun jälkeen - keilarata tai tornado (muokattu lähteestä Moore 1995)

Uuden tuotteen ansaitessa hyväksyntää enemmistömarkkinoihin kuuluvista nicheistä sen sanotaan olevan keilaradalla (*bowling alley*). Tällöin tuote ei siis kuitenkaan ole vielä saavuttanut laajalle levinnyttä hyväksyntää. Tässä vaiheessa yrityksen on tavoiteltava vauhdikasta etenemistä nichestä toiseen ja lopulta kohti tornadoa. Useiden nichejen hyväksyessä tuotteen se todistaa samalla enemmistöille, että sen tarjoamat hyödyt ovat yleistettävissä. Keilarata on asiakkaan markkina, jossa sanan levittämiseksi voidaan joutua tarjoamaan nicheille erikoispalvelua, mutta tässä vaiheessa teknologian omaksumisen elinkaarta yritys voi kuitenkin ensimmäistä kertaa tehdä uskottavasti voitollista liiketoimintaa. (Moore 1995, ss. 27–30.) Onnistunut yritys siirtyy keilaradalta paljon turbulentimpaan ympäristöön.

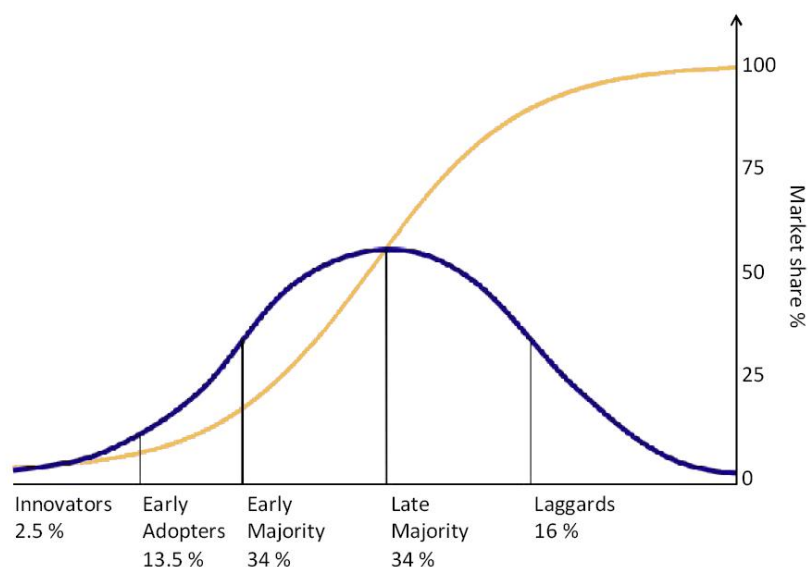
Menestys keilaradalla johtaa tornadoon, jossa yrityksiä singotaan valtaviin menestyksiin ja taustarooleihin. Tornadon aikana suuri määrä taloudellisesti käyttäytyviä asiakkaita ilmestyy hetkessä markkinoille. Tämän ryntäyksen aiheuttamana kysyntä nousee hetkessä dramaattisesti tarjoten yritykselle myyntimahdollisuuksia ja suuren määrän potentiaalisia pitkäaikaisia asiakkaita. Tornadon aikana yrityksen tulee keskittyä tiukasti itseensä, toimittaa tuotteita maksimaalisella tahdilla ja unohtaa asiakaslähtöisyys. Tämä tarkoittaa esimerkiksi spesiaaliprojektien unohtamista sekä kustomoinnin lopettamista. (Moore 1995, ss. 63–68.) Tornadon laannuttua hyvässä tapauksessa yrityksen tie on auki valtavirtaan, jossa voidaan taas toimia asiakaslähtöisesti, etsiä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja odotella uusia tornadoja (Moore 1995, ss. 101–107).

Yrityksen saatua tuotekokonaisuutensa, kohdesegmentin ja muut oleelliset asiat määriteltä ja kuntoon, asiat pitää vielä toteuttaa viisaasti. Yrityksen tulee esimerkiksi ymmärtää, millaista kilpailua on vastassa sekä positoida oma tarjooma parhaalla tavalla, jotta kilpailijat voidaan puskea ulos kohdesegmentistä. (Moore 1999, s. 131.) Positioidilla on lisäksi vallattava paikka kohdeasiakkaan pään sisältä, jossa lukee selvin kirjaimin ”paras ostos tällaisessa tilanteessa” (Moore 1999, s. 149). Positointi on siis toimiva, kun se on pystytty siirtämään paperilta ja yritysjohton päästä asiakkaiden käsityksiin.

Esiteltyjen osa-alueiden viisaalla hallinnalla yritys voi ohjata tuotteensa onnistuneesti läpi koko teknologian omaksumisen elinkaaren muokaten markkinointitoimenpiteitään kulloinkin vallitsevaan markkinaan sekä asiakastyypin sopiviksi.

3.3 Innovaation omaksujat

Jotkin innovaatiot leviävät nopeammin kuin toiset. Innovaation leviämiseen vaikuttavat esimerkiksi sen kilpailuetu, monimutkaisuus ja yhteensopivuus aiempiin teknologioihin, tarpeisiin sekä käsityksiin. (Rogers 2005, ss. 219–240.) Penetroitumiseen markkinaan kuitenkin etenee yleensä tunnettua teknologian omaksumisen elinkaarta pitkin, jonka eri vaiheissa korostuvat erilaiset asiakastyypit.



Kuva 3.3 Teknologioiden omaksujaryhmät ja niiden suhteelliset koot

Markkinan rakentaminen alkaa vasemmalta lähtien, keskittyen aluksi kasvattamaan innovaattorien markkinaa, edeten kasvattamaan aikaisien omaksujien markkinaa ja niin edelleen kohti enemmistöjä (Moore 1999, s. 14). Jotta yritys pystyisi etenemään tasaiseen tahtiin tyypistä toiseen säilyttäen liikevoimansa, sen on ymmärrettävä ryhmien väliset selkeät erot ja erilaiset tarpeet.

Innovaattorit ovat seikkailunhaluisia yksilöitä, joille kiinnostus uusia ideoita kohtaan on luonnollista. Innovaattoreilla on kyky ymmärtää ja soveltamaa monimutkaisia teknisiä innovaatioita. Epävarmuus ja takaiskujen mahdollisuus eivät myöskään lannista innovaattoreiden halua hyväksyä uutta innovaatiota. (Rogers 2005, ss. 282–283.) Innovaattorit ovat myös ensimmäinen puolelle voitettava asiakastyyppejä ja täten eräänlainen portinvartija kohti toisia asiakastyyppejä.

Aikaiset omaksujat ovat puolestaan verkostojensa mielipidejohtajia. Muut potentiaaliset teknologian omaksujat hakevat neuvoja ja mallia aikaisista omaksujista oman päätöksensä tueksi, joten tällä joukolla on paljon potentiaalia vaikuttaa omaksumisprosessin nopeuteen. Aikainen enemmistö on tärkeässä roolissa enemmistöt saavuttavan kriittisen massan saavuttamiseksi. Aikaista enemmistöä ei kuitenkaan ole helppo ”harhauttaa” tuotteen puolelle, koska he ovat arvostelukykyisiä ja tekevät järkeviä omaksumispäätöksiä. (Rogers 2005, s.283.) Aikaisen enemmistön yksilöt ovat visionäärejä, jotka hakevat uusista asioista suuria läpimurtoja pienien parannusten sijaan.

Suurimmat rahat ovat kuitenkin varovaisemmissa käsissä, jotka eivät omaksu uutta vain ollakseen pioneereja (Moore 1999, ss. 41–42). **Aikainen enemmistö** on tärkeä linkki aikaisten ja myöhäisten yksilöiden välillä tuotteiden omaksumisessa. Aikainen enemmistö on paljon vuorovaikutuksessa keskenään ja tekee päätökset pidemmän harkinnan perusteella, kuin aiemmin käsittelemämme asiakastyypit. (Rogers 2005, ss. 283–284.) Kohdatessaan hyvän tuotteen aikainen enemmistö seuraa muita harkiten, mutta ei ole johtavassa roolissa.

Myöhäiselle enemmistölle innovaation omaksuminen voi johtua taloudellisesta välttämättömyydestä tai vertaispaineesta, mutta vapaaehtoisesti uusia mahdollisuuksia ei etsitä. Asenne innovaatioita kohtaan on skeptinen, eikä omaksumista tapahdu ennen kuin suurin osa muista on sen jo tehnyt. Uuteen innovaation liittyvä epävarmuus on saatava poistettua, jotta myöhäinen enemmistö voi tuntea olonsa turvalliseksi ja se voidaan voittaa tuotteen puolelle. (Rogers 2005, s. 284.) Myöhäinen enemmistö ei halua nähdä innovaatioissa suuria mullistuksia vaan pieniä parannuksia aikaisempaan, jonka takia räväkät ja innovatiiviset yritykset eivät aina onnistu luomaan toimivaa suhdetta tähän asiakastyyppeihin.

Vitkastelijat puolestaan ovat verkostoista eristyneitä yksilöitä, jotka käyttävät kaukaista menneisyyttä vertailukohtanaan uusille asioille. Vitkastelijat ovat yleensä yhteydessä ainoastaan toisiin samantyyppisiin yksilöihin. Epäilevyys innovaatioita kohtaan on tyyppistä ja idean toimivuudesta on oltava varmuus, ennen kuin tämä asiakastyyppejä herää toimintaan. (Rogers 2005, ss. 284–285.) Vitkastelijoiden voittaminen puolelle on hankalaa, mutta heidän ajattelutavasta yritys voi oppia ja saada ideoita oman toimintansa kehittämiseen.

Seuraava aliluku käsittelee markkinointitoimenpiteitä, joita yritykset voivat hyödyntää hankkiakseen asiakkaita aiemmin esitellyistä erivaiheisista markkinoista ja erilaisista asiakastyypeistä.

3.4 Markkinointitoimenpiteet

Seuraavaksi käydään läpi varsinaisia markkinointitoimenpiteitä, joita käyttämällä palveluntarjoajat voivat vaikuttaa tuotteidensa menestykseen. Näiden toimenpiteiden pohjalta vertaillaan myöhemmin case-esimerkkejä ja johdetaan hyviä toimintatapoja Yhdysvaltain Free -version toteuttamisen tueksi.

Hinnoittelu, versiointi ja hinnanmuutokset

Philip Kotler määrittelee kokonaisasiakasarvon tarkoittamaan niiden hyötyjen summaa, joita asiakas odottaa saavansa käyttämällä tiettyä tuotetta tai palvelua (Kotler 2006, s. 141). Hinnoittelun tulee perustua asiakasarvoon ja sen tuottamiseen vaadittaviin kustannuksiin. Hinnoittelu on tietenkin keskeinen seikka myös SaaS-liiketoiminnan menestymiselle ja vaatii alan herkkyyden vuoksi erityisen tarkkaa harkintaa (SaaS-Attack.com 2011). Hinnoittelumallit kehittyvät ja vaihtelevat lisäksi jatkuvasti, kun palveluntarjoajat testailevat eri mallien vastaanottoa ja yrittävät hioa liiketoimintaansa yhä tuottoisammaksi. Muutokset voivat saada aikaan asiakaskunnassa levottomuutta, mutta viisaasti tehtyinä myös erittäin positiivisia vaikutuksia.

Voimakas trendi ilmaisuutta kohti vaatii yrityksiltä luovuutta ja kekseliäisyyttä hinnoittelussaan, joka tekee tuotteen varsinaisen arvon määrittämisestä ja hinnoittelusta vaikeaa sekä ohjaa hinnoittelumalleja monimutkaisemmiksi (Cusumano 2010, s. 20). Kun ansaintaa saadaan muita reittejä, tuotteen varsinainen arvo yritykselle on usein eri luokkaa kuin varsinainen asiakkaiden maksama hinta. Lisäksi asiakkaat vaativat nykyään hinnoittelumallien olevan helposti ymmärrettäviä, joustavia ja vastaavan heidän tuotteesta saamaansa arvoon (Sursavage 1995). Pelkästään palveluntarjoajia hyödyttäviä malleja ei enää hyväksytä, joka tekee onnistuneesta hinnoittelusta vaikean haasteen yrityksille.

Nykyään kehitys SaaS-tuotteissa onkin menossa kohti käyttöpohjaista hinnoittelua. Aiemmin yksinkertaisen pohjahinnan päälle pystyi ostamaan lisäsovelluksia tai muuta ylimääräistä. Paremmiin asiakasarvoa heijastavia käyttöpohjaisia hinnoittelumalleja ovat esimerkiksi käyttäjämäärään, transaktiomäärään, käyttömäärään, tallennustilaan tai latausmäärään perustuvat mallit. (Herbert 2010.) SaaS-tuotteissa esimerkiksi keskitetty tiedontallennus mahdollistaa osan näistä erikoisemmista hinnoitteluperusteista. Monesti myös asiakkaat kannustavat palveluntarjoajia menemään tähän suuntaan, koska tällöin hinnoittelu riippuisi asiakkaan omasta käytöstä (Sursavage 1995).

Yritysten yrittäessä sitoa asiakasarvoa tuotehinnoitteluunsa, käyttöperusteinen hinnoittelu ei välttämättä yksinään toimi niin hyvin kuin haluttaisiin. Tämän takia voi olla hyödyllistä tuoda sen tueksi muita mittareita, kuten perinteistä ominaisuuspohjaista tai lisenssien määrään perustuvaa hinnoittelua, vaikka ne lisäävätkin monimutkaisuutta. Hinnoittelussa voidaan silti painottaa käyttöön perustuvaa puolta, mutta esimerkiksi tuotteen käyttäjämäärän sisällyttäminen huomioi myös asiakkaan saaman lisäarvon tuotteen laajemmasta leviämisestä. (Sursavage 1995.) Tiettyjen mittareiden yhdistelmän avulla hinnoittelu voidaan saada yhä paremmin heijastelemaan asiakkaan saamaa arvoa.

Ilmaisversion erottaminen muista versioista saattaa usein erota joko historiallisista tai tarkkaan harkituista syöistä muiden versioiden erottelusta. Ilmaisversiot ovat usein aikarajoitteisia, ominaisuusrajoitteisia tai rajattuja vain tietylle käyttäjämäärälle. (Herbert 2010.) Tavoitteena on laittaa ilmaispuolelle tarpeeksi tavaraa, jotta saadaan aikaan liikennettä ja käyttöä, mutta tappamatta käyttäjien intoa päivittämiseen (Watters 2010). Case-esimerkkien yhteydessä vertaillaan myös yritysten tapoja rajata ilmaisversionsa.

Vaikka useista palveluntarjoajien käyttämistä hinnoittelumalleista voidaan löytää samankaltaisuuksia, mitään toimialalle tyypillistä hinnoittelustandardia ei ole muodostunut. Palveluntarjoajat ovat kuitenkin yksinkertaistamassa hinnoitteluaan ja tekemässä siitä asiakaslähtoisempää. (Sursavage 1995.) Hinnoitteluratkaisujen ja niiden takana olevien syiden vertailu voi olla erityisen merkityksellistä menestyksen kannalta.

Harvat muutokset ovat päätöksentekijälle monimutkaisempia, tai asiakkaille ja sisäisille prosesseille tärkeämpiä ymmärtää, kuin hinnoittelumuutokset. Hinnoittelun on kuitenkin mukauduttava muutoksiin liiketoimintaympäristössä, ja siksi ne ovat jatkuvassa muutoksessa turbulentissa Internetissä. Andreas Göldin analyysi päättyy tulokseen, jossa moniportaiset kuukausittaiset tilausmaksut voivat olla tulevaisuuden suunta ohjelmistohinnoitteluun. (Cusumano 2010, ss. 19–22.) Jokaisen ohjelmistoyrityksen on kuitenkin kohdattava sama haaste ja luotava itse oma hinnoittelumallinsa, joka sopii juuri heidän tarjoamilleen tuotteille ja tavoittelemilleen asiakkaille.

Tuotteen elinkaari ja lanseeraukset

Ihmisten tapaan, tuotteillakin on elinkaari, jonka läpi ne kulkevat syntymästä kuolemaan. Tuotteen elinkaari markkinoillaan sisältää erillisiä vaiheita, jotka sisältävät omat haasteensa sekä mahdollisuutensa. Eri vaiheet vaativat luonnollisesti myös erilaista tuotemarkkinointia. (Wikipedia 2011g.) Tässä työssä halutaan heijastaa case-yritysten tekemiä toimenpiteitä, kuten uusien tuoteversioiden tai ominaisuuksien lanseerauksia, tuotteen omaksumisen elinkaarelle, jotta voidaan löytää hyviä toimintatapoja elinkaaren eri vaiheissa.

Kuluttajatuotteita tuottavilla yrityksillä on paine lyhentää uusien tuotteiden lanseeraukseen tarvittavaa aikaa ja kustannuksia, kun tuotteiden elinkaaret lyhenevät intensiivisen

kehityksen keskellä. Uusien tuotteiden ja ominaisuuksien lanseeraukset sisältävät kuitenkin kehitystyön ja tukityön hallinnan koko tuotteen elinkaaren ajalle, joten lanseeraukset ovat aina vaikutuksiltaan merkittäviä päätöksiä. (Butner & Wilterding 2006, s. 9.)

Uusien tuotteiden ja ominaisuuksien tehokas lanseeraaminen on yhteistyötä useiden yrityksen toimintojen välillä. Tuotekehityksen, valmistuksen, myynnin ja markkinoinnin on toimittava yhdessä, jotta parhaisiin tuloksiin päästään. Lanseerauksilla voidaan myös saada hankittua pitkäaikaista kilpailuetua, mikäli yrityksen lanseerausprosessi on tehokas ja nopea. (Butner & Wilterding 2006, s. 5)

Tutkimuksen mukaan uusien ominaisuuksien sopiminen asiakkaiden vaatimuksiin on tärkein tavoite tuotekehitykselle, jota vähäarvoisemmiksi jäävät esimerkiksi nopea markkinoillepääsy ja pienet kustannukset. (Butner & Wilterding 2006, s. 5) Tämän takia asiakkaiden sitouttaminen tuotekehitysprosessiin ja asiakasyhteistyön hyödyntäminen osana tuotekehitysprosessia ja uusien ominaisuuksien suunnittelua on analyysin kannalta oleellinen huomioitava seikka. Tämä suuntaus on poikanut myös tuoteinnovaatioita tiiviisti tämän aihepiirin yhteyteen, joista hyvä esimerkki on freemiumiakin hyödyntävä Userveice-palvelu, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakkaiden ja tuotekehityksen yhteisenä ideafoorumina.⁴

Uusien ominaisuuksien lanseeraamiseen voidaan löytää muitakin yleisiä hyviä käytäntöjä. Kun ominaisuuden teknisen toiminnan on varmistettu olevan tarpeeksi hyvällä tasolla, tulee myös markkinoinnin ja asiakaspalvelun olla valmiina lanseeraukseen. Markkinoinnille tämä tarkoittaa markkinointisuunnitelman kehittämistä, markkinointimateriaalien luomista, myyntihenkilöstön koulutusta, hinnoittelun kehittämistä ja myyntiennusteen luomista. Asiakaspalvelu sen sijaan on vastuussa oman henkilöstönsä osaamisesta, todennäköisimpien kysymysten läpikäynnistä ja vastauksien kehittämisestä sekä ohjeiden laatimisesta. (Crow 2008.)

Lanseerauksissa on löydettävä oikea tasapaino uusien ominaisuuksien ja uusien tuotteiden välillä. Liikat ominaisuudet yksittäisessä tuotteessa voivat hävittää tuotteen fokusta ja aiheuttaa hämmennystä asiakkaissa. Täysin uusi tuote saattaa sen sijaan saada enemmän hälyä aikaan, auttaa yritystä rajoittamaan mahdollisia virheitä ja se voidaan positoida vapaammin kilpailijoita vastaan. (PixelCrayons 2010.) Uuden tuotteen lanseeraaminen on kuitenkin samalla erittäin työläs ja uusia tukiprosesseja vaativa toimenpide, joten pienemmissä uudistuksissa lienee syytä tyytyä lisäominaisuuden lanseeraamiseen.

Ohjelmistotuotteille on myös tyypillistä numeroida tuotteen jokainen uniikki versio, jonka avulla käytettävä tuote voidaan helposti tunnistaa. Lanseerauksen yhteydessä uusi tuoteversio saa tavallisesti edelliseen verrattuna nousevan numeron, jonka muutoksen suuruus edelliseen kuvaa uuden lanseerauksen merkittävyyttä (Wikipedia 2011i). Nu-

⁴ Userveicesta löytyy lisätietoa tuotteen kotisivuilta (Userveice 2011)

meroinnilla kuvataan ohjelmiston kehityshistoriaa, osoitetaan tuotteen edistymistä ja pysymistä kilpailijoiden tahdissa. Versionumerot ovat tyypillisiä lähinnä ladattaville ohjelmistoille, joita tässäkin työssä on osittain mukana. Kehityksen osoittaminen ja muutoshistorian kuvaaminen on kuitenkin yleinen tarve muillekin SaaS-yrityksille, johon jotkin ovat kehittäneet myös muunlaisia ratkaisuja.⁵

Uusien ominaisuus- ja tuotejulkaisujen avulla yrityksen on tärkeää näyttää asiakkaille, kuinka tärkeitä heidän tarpeensa sekä vaatimuksensa ovat yritykselle ja kuinka luovasti yritys pystyy ne täyttämään. Lanseeraukset hallitseva yritys löytää varmasti hyvän määrän asiakkaita tuotteilleen. Yrityksen ei kuitenkaan kannata pyrkiä tyydyttämään kaikkia asiakaskunnan toiveita, vaan pysyttävä ydinosaamisissaan, tiedettävä missä on hyvä ja osattava vastata oletuksena kehityspyyntöihin ”Ei”. (PixelCrayons 2010.) Kaikki kehityskohteet, joihin päätetään lähteä panostamaan, on sen sijaan vietävä täysillä loppuun asti.

Ilmaisuudella markkinointi

Ilmaisuus ei ole enää välttämättä pelkkä markkinointivaltti, vaan se voi muodostaa perustan koko liiketoiminnalle (Anderson, C. 2008a). Ilmaistuotteen tarjoaminen osana yrityksen tarjoamaa kannattaa kuitenkin hyödyntää myös markkinoinnissa. Ilmaisuus on houkuttelevaa ja se vaikuttaa asiakkaisiin myös psykologisesti.

Tutkimuksissa on havaittu, että kuluttajat eivät ole yhtä herkkiä ostohaluun negatiivisesti vaikuttaville asioille ilmaisuutta tarjoavissa mainoksissa kuin esimerkiksi alennusmainoksissa. Ilmaisuutta myyvät mainokset ovat silmiinpistävämpiä, eikä niitä verrata suoraan rahaan tai tuotehintaan, kuten alennuksia tarjoavia mainoksia. (Chandran & Morwit 2006, s. 391.) Ilmaisuutta kannattaa siis painottaa käytetyssä mainonnassa ja uusasiakashankinnassa.

Yritysten markkinointisivustot puhuvat myös voimakkaasti ilmaisuuden kieltä silloin, kun ilmaisversiota halutaan korostaa. Nettisivuston on tärkeää olla asiakkaalle johdonmukainen, joten ”Aloita ilmaiseksi” tai ”Kokeile ilmaiseksi” toistuvat usein läpi sivustojen. Sivuston kieltä ei kuitenkaan kannata muutella kevyin perustein, sillä kielen kääntäminen myöhemmin pois ilmaisuudesta voi olla työlästä puuhaa.⁶

Ilmaisuudella markkinointi saa myös vaikutuksia aikaiseksi nettisivuilla. Ilmaisversiota tarjoava nettisivu tuottaa väistämättä moninkertaisen konversion verrattuna esimerkiksi ilmaista kokeilu-aikaa tarjoavaan nettisivuun, jossa jo ensimmäisessä vaiheessa suodetaan paljon potentiaalisia asiakkaita pois ostopäätöksen miettimisen takia. Suuri osa nettisivujen käyttäjistä kuitenkin tällöin jää ilmaisversioon ikuisesti, joka johtaa yksittäisen

⁵ Esimerkki 37signalsin tavasta kuvata tarkkaa muutoshistoriaa kotisivuillaan (37signals 2011a)

⁶ Stu Green on kuvaillut blogissaan kokemuksiaan oman sivustonsa ”kielen” muuttamisesta (Green 2010)

asiakkaan odotetun tuoton pienenemiseen. Myös uusasiakashankinta on tällöin kyettävä toteuttamaan halvemmallalla, jotta asiakaskohtainen hankintahinta ja odotettava tuotto kompensoivat toisiaan.

Markkinoiden segmentointi ja näkyminen kohdesegmentissä

Markkinoiden segmentoinnissa jaetaan tuotteelle potentiaalisten asiakkaiden massa segmentteihin, joilla on esimerkiksi samanlaisia tarpeita ja haluja, ja jotka käyttävät toisiaan referensseinä tehdessään ostopäätöstä (Moore 1999, s. 28). Tämän jälkeen arvioidaan eri asiakassegmenttien houkuttelevuus. Potentiaalisten vaihtoehtojen harvetessa tutkitaan segmenttejä muilla kriteereillä ja lopulta valitaan vähintään yksi kohdesegmentti, johon yritys panostaa. (Moore 1999, s. 89.) Vertikaalisella kohdemarkkinalla tarkoitetaan samantyyliiseen liiketoimintaan osallistuvien yritysten tai asiakkaiden tavoittelemista, kun taas horisontaalista kohdemarkkinaa palveleva yritys tavoittelee jonkin muun piirteen, kuten yrityskoon, maantieteellisen alueen tai työnimikkeen, yhdistämiä asiakkaita (Wikipedia 2011). Menestyäkseen valitsemassaan segmentissä yrityksen on tarjottava kohdeasiakkaiden haluamia tuotteita sekä näyttävä kohdesegmentissä.

Segmentoinnin vaikutukset korostuvat vaihtelevasti eri vaiheissa tuotteen elinkaarta. Varhaisilla markkinoilla visionäärien seuraaminen ilman sen tarkempaa segmentointia voi johtaa parhaimpiin tuloksiin, kun taas aikaisen enemmistön tavoittamiseksi kypsemillä markkinoilla segmentointi ja johtavan aseman hankkiminen tarkassa segmentissä voi olla elinehto menestymiselle. (Moore 1995, s. 131.) Segmentointipäätökset joudutaan usein tekemään puutteellisen tiedon varassa, vaikka niiden vaikutukset ovat erittäin suuret (Moore 1999, s. 90). Case-yritysten tekemiä segmentointipäätöksiä tulaa tutkimaan seuraavassa luvussa.

Internetissä toimivilla yrityksillä on monia yleisiä tapoja, joilla he pyrkivät näkymään valitsemassaan kohdesegmentissä. Blogin kirjoittaminen, näkyminen alan keskustelupalstoilla ja muilla foorumeilla tai tuotteen ilmoittaminen kohderyhmälle tärkeään ohjelmistoluetteloon ovat esimerkkejä keinoista. Näkyvyyttä hakukoneissa voidaan lisäksi tavoitella kirjoittamalla kohdesegmenttiin liittyviä artikkeleja tai ostamalla suoraan AdWords-mainoksia kohdesegmentin käyttämien hakusanojen yhteyteen. Asiakaslähteisiä tapoja ovat myös uutiskirjeiden julkaiseminen tai tuotteeseen liittyvien interaktiivisten webinar-seminaarien järjestäminen. (Software-Marketing-Advisor.com 2008.) Parhaiten toimivat tavat riippuvat varmasti tuotteesta, kohdesegmentistä sekä takana olevasta yrityksestä, mutta toimivia käytäntöjä voidaan varmasti löytää case-esimerkkejä tutkimalla.

Freemium-liiketoiminnan erikoispiirteenä voi tulla kyseeseen myös ilmaisiasiakkaiden erottelu maksavista asiakkaista. Jotkin palveluntarjoajat eivät esimerkiksi tarjoa ilmaisiasiakkaille samanlaista tuotetukea, jolloin heidät on pystyttävä erottelamaan suju-

vasti muusta asiakaskunnasta. Päättyessään tähän yrityksen tulee huomioida sisäisten prosessien lisäksi myös viestintä, jota joudutaan todennäköisesti muokkaamaan erilaiseksi ilmaistutteen ja maksullisten tuotteiden käyttäjille.

Etenkin ohjelmistoliiketoiminnassa tärkeä seikka markkinoiden segmentoinnin taustalla on huomata, että kohdesegmentissä tuotteen ostopäätöksen tekijät ovat kuitenkin yksilöitä. Yksilöt ovat niitä, jotka yrityksen tuotteen tulee innostaa ja hurmata. Oikean kohdemarkkinan löytävä yritys pyrkii siis rakentamaan poikkeuksellisen hyviä tuotteita yksilöille kohdemarkkinassaan, joka tuottaa lopulta erinomaisia tuloksia. (Asay 2010.) Kohdesegmentin määrittely ei siis yksinään riitä, vaan segmentin sisälle ja tarpeisiin on pystyttävä katsomaan tarkemmin, jonka perusteella oikeat päätökset voivat löytyä.

Verkostovaikutukset ja word-of-mouth

Kaikki positiiviset verkostovaikutukset alkavat verkossa samasta asiasta, loistavasta sisällöstä (Suster 2011). Word-of-mouth markkinoinnilla tarkoitetaan suullisesta tai kirjallisesti leviävää mainontakeinoa, jota yritys ei suinkaan hanki ostamalla. Siinä tyytyväiset asiakkaat kertovat muille ihmisille, kuinka paljon he tykkäävät jostain tuotteesta, palvelusta tai tapahtumasta. Tällaista ihmiseltä toiselle kulkevaa suosittelumarkkinointia pidetään yleisesti yhtenä luotettavimmista markkinoinnin keinoista, koska siinä omaa etuaan tavoittelemattomat henkilöt pistävät maineensa likoon suosittelmansa asian puolesta. (Wikipedia 2011m.) Nykyään suosittelumarkkinoinnin toteuttamiseen on kehitetty myös paljon työkaluja, joiden perusteella esimerkiksi verkkosivun sisällön jakaminen ystäville erilaisten palvelujen kautta voidaan tehdä erittäin helpoksi.

Viraalimarkkinoinnista puolestaan puhutaan, kun viitataan olemassa olevia sosiaalisia verkostoja hyödyntäviin markkinointitekniikoihin, joiden avulla pyritään luomaan viurksen tavoin leviävä ja esimerkiksi tuotemyyntiä kiihdyttävä ilmiö. (Wikipedia 2011m) Tällöin suosittelumarkkinointia siis vielä vauhditetaan hyödyntämällä Internetin verkostovaikutuksia. Toisin kuin perinteinen paikallinen lehti- tai televisiomainonta, verkon ja sosiaalisen median kautta leviävä markkinointiviesti voi levitä rajattomasti ympäri maailmaa. Tällainen markkinointi on nopeaa sekä halpaa ja sisältää huikean potentiaalin, mutta vaatii myös onnistuakseen rutkasti luovuutta sekä omaperäisyyttä. (Articles-base.com 2010.)

Etenkin Internetissä tehtäviin ostopäätöksiin suositteluilla on myös todistettavan suuri vaikutus. Verkossa ostopäätökseen liittyvää informaatiota on usein tulvaksi asti, eikä kaikesta voi millään olla syvällisesti perillä. Lisäksi suuri osa ihmisistä on edelleen hyvin varautuneita tehdessään ostopäätöstä Internetissä pelätessään erilaisia huijauksia. Tutkimuksen mukaan 34 % yhdysvaltalaisista ostoksia Internetissä tehneistä sai suosituksen ystävältään ja 25 % perusti ostoksen neuvoon puolisoiltaan. (Frichol 2010.)

Suosittelumarkkinoinnin toimimiseksi erityisen tärkeää on tehdä suositteleminen asiakkaille mahdollisimman helpoksi. Lisäksi oma toiminta tietenkin vaikuttaa asiakkaiden suositteluuntoon, joten yrityksen on pyrittävä säännöllisesti rakentamaan asiakasuskollisuutta. Uskolliset asiakkaat yleensä kertovat tuotteesta eteenpäin ennemmin tai myöhemmin, joka on korvaamattoman arvokasta tukea markkinoinnille. Asiakkaita voi kuitenkin olla viisasta myös rohkaista suositteluihin erilaisilla kannustimilla, kuten palkinnoilla, alennuksilla tai kunnianosoituksilla. (Hoagland-Smith 2010.)

Suosittelumarkkinoinnin kautta saatava hyöty voi olla myös tärkeä osa ilmaisiasiakkaiden arvoa yritykselle. Ilmaisiasiakkaat, etenkin tuotteen elinkaaren ensimmäisissä vaiheissa, voivat olla elintärkeitä menestymisen kannalta houkutellessaan toisia, myös maksavia, asiakkaita suosittelujen kautta. Tämän takia yrityksen voi olla järkevää investoida paljon resursseja myös ilmaisiasiakkaiden hankintaan, kunhan vain olosuhteet suosittelumarkkinoinnille on hoidettu kuntoon. (Moyer 2009.) Freemium-liiketoimintamallin tasapaino voi kääntyä väärään suuntaan, mikäli ilmaisiasiakkaita ei ole tärkeiden suosittelujen aikaansaamiseksi mukana tarpeeksi.

Myy lisää tai myy useammin

Freemium-liiketoimintamallia toteuttavissa yrityksissä on lähes pakollista tuottoisan toiminnan mahdollistamiseksi markkinoida ja myydä myös jotain kalliimpiakin versioita ilmaistuotteesta tai erillisiä maksullisia tuotteita. Tämä rakenne painottaa cross- ja upselling-myyntitekniikoita, joiden avulla ilmaistuotteella hankittua asiakasmassaa pyritään järjestelmällisesti siirtämään maksullisiksi asiakkaiksi.

Internet-pohjaisilla tuotteilla paras ja tärkein markkinointikeino nykyisiin asiakkaisiin on oma asiakaspalvelu. Ensimmäinen askel on alkaa ajattelemaan asiakkaista vahvuuksina, joilla on tietty elinaikainen arvo. Asiakas on tuottoisampi suoriutuessaan tuotteen käytöstä ongelmitta ja ollessaan tyytyväinen, ja tuottoisuus voi laskea esimerkiksi jatkuvien asiakaspalveluyhteydenottojen takia. Todellisuus kuitenkin on, että uuden asiakkaan hankinta on viidestä kymmeneen kertaan kalliimpaa kuin nykyisille asiakkaille myyminen. (Sterne 2001, ss. 16–34.) Tämä ei ehkä aina päde ilmaisversiolla hankituille asiakkaille, mutta maksaville asiakkaille antaa varmasti oikean suunnan.

Upselling tarkoittaa myyntiä, jossa nykyinen asiakas saadaan ostamaan kalliimpia tavaroita, päivityksiä tai muita lisäpalveluja, jotta asiakkuussuhteesta muodostuu yritykselle tuottoisampia ja asiakkaalle tärkeämpi (Wikipedia 2011k). Tekniikoita tämän toteuttamiseen on monia. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi kaupata luksus-versiota tuotteesta hieman perustuotetta kalliimmalla hinnalla, tarjota pidempään tilausjaksoon sitoutumisesta houkuttelevampia ehtoja taikka ehdottaa edullista pakettitarjousta yhdessä muiden samantyylisten tuotteiden kanssa. Ilmaisversioille tyypillinen upsell-taktiikka on tarjota alennusta maksullisesta versiosta, mikäli käyttäjä tekee päivityksen tarpeeksi nopeasti.

Perinteisemmässä liiketoiminnassa kaupitellaan lisäksi varsinaisen ostoksen yhteydessä usein jotain extraa, kuten paketoitua tai muuta räätälöintiä. (Dotson 2004.) Keinot upsellingin toteuttamiseen ovat siis monet, mutta tavoite aina sama: hyötyä enemmän nykyisistä asiakkuuksista.

Upselling-taktiikat eivät ole mitenkään rajoitettuja pelkästään ohjelmistoliiketoimintaan, mutta harva ala pystyy esittämään yhtä luovan ja laajan repertuaarin erilaisia upselling-toimenpiteitä (Gillberg 2007). Esimerkiksi nettikaupassa kirjan ostamista kiinnostuneelle asiakkaalle näytetään heti muita kirjoja, joita kyseisen kirjan ostajat ovat myös ostaneet. Samalla ehdotetaan monen kirjan paketteja, alennustarjouksia kuljetuksesta usealle kirjalle, muita kirjoja samasta kategoriasta, toisen kopion ostamista kaverille ja niin edelleen. (Harberg 2010.)

Freemium-liiketoimintamallin yhteydessä upselling-pisteet on tärkeä saada asetettua paikkoihin, joissa ilmaiskäyttäjä huomaa selkeästi saamansa lisähyödyn siirtymisestä maksulliseen versioon. Samalla on kuitenkin pidettävä huoli siitä, että ilmaisversion arvokkuutta asiakkaalle ei sabotoida, vaikka maksullisen version tuleekin olla houkuttelevampi. (Milletti 2011.) Tämä tekee asiasta herkän ja haastavan, koska ilmaisversio on yleensä asiakkaiden sisääntulopiste, mutta maksulliset versiot niitä, jonne asiakkaita lopulta halutaan saada.

Upsellingin toimimiseksi asiakkaan ostohetki on kriittinen vaihe. Mikäli asiakkaalle tarjotaan oikealla hetkellä kiinnostavaa ja arvokasta kauppaa, voidaan jopa 60 % asiakkaita saada päätyämään arvokkaampaan ostokseen. Upsellingin hylkääminen tarkoittaa siis vääjäämättä tilannetta, jossa kaikkea asiakkaiden ostopotentiaalia ei hyödynnetä tehokkaasti. (Gillberg 2007.)

Cross-selling puolestaan tarkoittaa lisätuotteiden myymistä nykyisille asiakkaille (Wikipedia 2011d). Näkökulma eroaa upsellingistä hieman, sillä tässä uusi myynti painottuu lähinnä erillisiin tuotteisiin, eikä esimerkiksi päivityksiin kalliimpiin tuoteversioihin. Cross-sellingissä rohkaistaan asiakasta käyttämään hieman enemmän rahaa yleensä tarjoamalla jotain läheisesti hänen aiempiin ostuksiinsa liittyvää lisäostosta. Tavoitteena on löytää jotain asiakasta todennäköisesti kiinnostavaa lisätarjottavaa, jolloin cross-selling sekä tuntuu asialliselta että on tuottoisaa.

Joskus onnistuneeseen cross-sellingiin voi riittää pelkkä maininta sopivien muiden tuotteiden saatavuudesta. Esimerkiksi tennismailan ostajalle tarjous tennispalloista voi olla hyvin todennäköisesti relevantti. Yritys voi kuitenkin pilata mahdollisuutensa, jos se tyrkyttää liian montaa epärelevanttia cross-selling ehdotusta asiakkaille. Uusien asiakkaiden hankkimisen kalleuden lisäksi cross-sellingiin kannustaa myös asiakkaiden keskimääräinen kulutus: palaava asiakas käyttää keskimäärin 67 prosenttia enemmän rahaa kuin uusi asiakas. (Fenn 2010.)

Cross-sellingin toteuttamiseen keinoja lienee loputtomasti, mutta yleisesti hyväksi todettuja käytäntöjä voidaan erotella. Asiakkaan elinarvon painottaminen yksittäistä kauppaa enemmän, oikean ajoituksen löytäminen ja tarpeeksi aktiivinen ja jatkuva asiakasviestintä yrityksen tarjoomasta ovat esimerkkejä cross-sellingille tärkeistä asioista. Nykyään jotkin yritykset antavat lisäksi asiakkaiden vaikuttaa myytäviin tuotteisiin, joka on luonnollisesti omiaan syventämään asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta.⁷ (Fenn 2010.)

Tutkimusten mukaan ostajat arvostavat saamaansa tietoa muista tuotteista tai palveluista, jotka saattavat osua paremmin heidän tarpeisiinsa tai uusista tuotteista, joita ei aiemmin ole ollut tarjolla. Oikein toteutettuna cross-selling voi siis jopa olla keino näyttää asiakkaille, että yritys on tietoinen heidän tarpeistaan ja välittää heidän tyytyväisyydestään. (BizBest Media 2005.) Cross-selling ei kuitenkaan ole täynnä hyviä puolia, vaan monia huolestuttavat esimerkiksi negatiiviset myyntivaikutukset ja asiakkaiden ärsyntyminen.

Epäonnistuneet yritykset tyrkyttää asiakkaille lisää ostettavaa voivat turhauttaa asiakkaita, joten cross-sellingin suhteen on oltava huolellinen. Hyödyllistä on pystyä kustomoimaan cross-sellingin soveltamista erilaisten asiakasryhmien suhteen. Mikäli yritys pystyy tunnistamaan ja erottelamaan segmentit, joissa aggressiivinen cross-selling toimii, on täyttä ajanhukkaa tai toimii vaihtelevasti, se voi huomattavasti tehostaa omaa nykyisten asiakkaiden hyödyntämistään. Näiden segmenttien löytäminen vaatii yritykseltä paljon demografista ja ostohistoriallista tutkimusta sekä kokeiluja, mutta voi myös tuottaa merkittäviä vaikutuksia myöhemmin. (Günes et. al. 2010, ss. 180–183)

Ydinasia menestyksellisen cross- tai upsellingin soveltamiseen on keskittyminen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen eikä pelkästään useampien tuotteiden tyrkyttämiseen. Yrityksen löytäessä oikeat tuotteet ja oikean ajan, niin nykyisistä asiakkaista on varmasti yleensä saatavissa irti paljon uutta myyntipotentiaalia.

⁷ Threadless ja ModCloth hyödyntävät asiakkaita tuotesuosittelussa (Threadless 2011; ModCloth 2011)

4 FREEMIUM-ESIMERKIT

Ilmaisia Internet-palveluja tarjoavia yrityksiä on varmasti tuhansia, suurimpina ja maineikkaimpina esimerkiksi Yagoon kuvapalvelu Flickr ja Googlen nykyään omistama YouTube. Vain harvat näistä kuitenkin voivat todistettavasti osoittaa olevansa nyt, tai edes lähitulevaisuudessa, taloudellisesti tuottoisia. Flickr:n ja YouTuben esimerkit lisäksi osoittavat, että suuruus ei ainakaan ole freemiumin soveltamisessa suora tie onneen. (Darlin 2009.) Tässä työssä keskitytään pienempiin Internet-pohjaista liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin, joiden perusteella pyritään löytämään menestystekijöitä freemium-mallin luomisessa sekä oleellisimpia vaikutuksia tuotemarkkinointiin.

Analyysin toteuttaminen aloitettiin keräämällä kymmeniä freemium-liiketoimintamalleja menestyksekkäästi toteuttaneita Internet-yrityksiä. Case-esimerkeistä pyrittiin sitten löytämään parhaiten teoreettisille johtopäätöksille pohjaa antavat sekä työhön sopivimmat seuraavien **valintakriteerien** perusteella.

- Yritykset ovat pieniä tai keskisuuria (alle 250 työntekijää)
- Yritykset harjoittavat pääosin Internetiin perustuvaa liiketoimintaa (ei kosketeltavaa tuotetta tai suoraa suhdetta useimpiin asiakkaisiin)
- Yrityksellä on jo vakiintunut asiakaskunta sekä asema markkinoilla
- Tuotteesta tarjotaan ilmaisversiota (ei ainoastaan ilmaista kokeilu-aikaa)
- Ilmaistarjooma on oleellisessa roolissa yrityksen liiketoiminnassa
- Yritys myy pääasiassa kuluttajatuotteita
- Yritys ei ole listautunut pörssiin tai sitä ei ole hankittu osaksi suurempaa kokonaisuutta

Jotta työhön valitut case-esimerkit tulisivat tutkituksi johdonmukaisesti, ne kaikki käydään läpi tietyn rakenteen mukaisella analyysillä. Seuraavaan listaukseen on koottu **case-analyysien tärkeimmät osat**:

- 1) Alustus: Lyhyt kuvaus yrityksen liiketoiminnan perusteista
- 2) Freemium-analyysi: Millaista freemiumia case-yritys soveltaa ja mikä erottaa ilmaisversion maksullisista?
- 3) **Liiketoimintamallin osa-alueet**: Mitkä liiketoimintamallin osa-alueet ovat kyseiselle tuotteelle korostuneita ja kriittisiä
- 4) Innovaation leviäminen: Miten tuotteen asiakasmäärän on kehittynyt?
- 5) **Markkinointitoimenpiteet**: Mitä markkinointitoimenpiteitä yritys on tehnyt missäkin vaiheessa tuotteen leviämistä ja mitä niillä on tavoiteltu?

- 6) Kuilu: Miten tuote on ylittänyt kuilun ja päässyt valtavirtaan?
- 7) Kohdesegmentti: Millaisiin omaksujaryhmiin tuote vetoaa ja mihin ryhmään yritys on panostanut eniten?

Case-esimerkkien liiketoimintamalleissa korostuvia piirteitä etsittäessä pyritään selvittämään, mihin yritys on panostanut eniten ja mitkä osa-alueet liiketoimintamallissa ovat erityisen kriittistä tuotteen menestymisen kannalta. Tätä varten analysoidaan jokaisen esimerkkituotteen yhteydessä läpi aliluvussa 2.2 esitellyt liiketoimintamallin yhdeksän osa-aluetta ja nostetaan korostuvimmat esille tarkempaan pohdintaan.

Markkinointitoimenpiteiden analysoinnin pohjana puolestaan käytetään aliluvussa 3.4 esiteltyjä toimenpiteitä. Jokaisen esimerkkiyrityksen historiasta etsitään lähdetiedon perusteella tärkeimpiä markkinointitoimenpiteitä (3-7 kpl), jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi tuotteen leviämiseen kohdesegmenttiinsä ja kohdistuneet suurelle osalle tuotteen koko asiakaskunnasta. Tämän toteuttamiseksi esimerkkituotteiden historiaa tutkittiin jokaisen osalta aina niiden lanseeraamisesta asti, jotta päästiin käsiksi myös ennen suosiota tehtyihin toimenpiteisiin ja nähtiin parhaiten vaikutukset tuotteen leviämiseen myös aikaisessa kehityksen vaiheessa. Näistä toimenpiteistä pyrittiin vertaamaan lähinnä niiden pääasiallisia tavoitteita, jotta nähtiin kussakin asiakaskunnan kehitysvaiheessa, mihin suuntaan yritys pyrki tuotteen kehitystä viemään. Tärkeimmät toimenpiteet ja niillä tavoiteltavat vaikutukset on nostettu esille jokaisen case-analyysin yhteydessä.

Optinet Oy on työn tilaaja. Analyysi Optinet:n omasta tuotteesta, Yhdistysavaimesta, sekä sen ilmaisversiosta esitetään saman rakenteen mukaisesti työn luvussa 5.

4.1 Spotify

Alkuvuodesta 2001 lanseerattiin iTunes, jonka jälkeen erilaisia musiikkipalveluita on tullut ja mennyt. MTV Urge, Yahoo Music Unlimited, Virgin Digital ovat muutamia esimerkkejä suurten yritysten rahoittamista hankkeista, jotka eivät kuitenkaan ole pystyneet haastamaan Applen markkinajohtaja-asemaa digitaalisen musiikin kauppaamisessa. (Reuters 2009.) Samalla on kaatunut myös monia muita pienempiä start-uppeja ja pitkän aikaa iTunesin johtoasema näytti vankkumattomalta kaikkialla.

Spotify on digitaalista musiikkia tarjoava alusta, jonka käyttäjä voi nauttia pienellä kuukausimaksulla rajattomasta musiikista Internetin välityksellä. Spotify pyrkii saavuttamaan kilpailuetua laillisuudella sekä paremmalla laadulla musiikkipiratismia vastaan. Spotifyn helppokäyttöinen käyttöliittymä pystyy lisäksi auttamaan käyttäjää löytämään vaivatta haluamansa artistit sekä muuta samankaltaista musiikkia. Spotify on nykyään monien mielestä helpoin tapa soittaa ja jakaa musiikkia laillisesti.

Spotify näkee itse tukevansa musiikkiteollisuutta tarjoamalla käyttäjille mainosrahoitteista ilmaisversiota, jonka lisäksi he kauppaavat kuukausimaksullisia premium-

versioita (Spotify 2010). Mainoksia tuotteessa ilmenee kuunneltujen kappaleiden väleissä silloin tällöin sekä upotettuina varsinaiseen käyttöliittymään. Ilmaisversiota Spotify on rajoittanut mainosten lisäksi kuukausittaisella kuuntelurajalla sekä vaatimattomammalla musiikkilaadulla. Kuukausimaksun maksaminen päivittää käyttäjän tuotteen joko 5 euron hintaiseen Unlimited-versioon tai 10 euron hintaiseen Premium-versioon. Unlimited-versio tarjoaa nimensä mukaisesti rajoittamattoman käyttömäärän ja mainoksetoman käyttökokemuksen. Premium-versio sisältää myös muita hyötyjä, kuten paremman laadun sekä mobiilikäytön mahdollistumisen. (Wikipedia 2011j.)

Name	Price	Ad-free	Listening Time	Premium Features
Spotify Open	Free	No	20 hours/month	No
Spotify Free	Free, but invite-only	No	Unlimited	No
Spotify Unlimited	£4.99 or € 4.99 per month	Yes	Unlimited	No
Spotify Premium	£9.99 or € 9,99 per month	Yes	Unlimited	Yes ^[note 1]

Kuva 4.1 - Spotifyn versiorakenne alkuvuodesta 2011

Premium-asiakkaiden kuukausimaksujen lisäksi Spotifyn ansaintavirrat koostuvat mainostuloista sekä kumppanien kautta saatavista musiikkiostoista (Wikipedia 2011j). Valtaosa tuloista, lähes 60 prosenttia liikevaihdosta, koostuu kuitenkin asiakkaiden kuukausimaksuista. Lopuista valtaosa taas tulee mainostamisesta, joten musiikkiostoilla Spotify ei ainakaan vielä toistaiseksi tuota merkittäviä tuloja. (Malik 2010.) Tästä voidaan myös huomata, että pelkän ilmaisversion tuomat mainostulot eivät millään riitä kantamaan yritystä, vaikka roima enemmistö asiakkaista käyttääkin Spotifyn ilmaisversioita.

Spotifyn **liiketoimintamallissa korostuvat** etenkin tuotteen kilpailuetua luovat avainominaisuudet sekä tärkeät suhteet avainkumppaneihin. Spotifylle oleellinen osa-alue on tuotteen käyttöliittymä, jonka helppoudesta se on saanut sekä arvioijiltaan että käyttäjiltään paljon kiitosta. Käyttöliittymän avulla käyttäjä pääsee hetkessä käsiksi yli 6 miljoonan laulun soittolistaan ja löytää haluamansa tehokkaasti. Mainosten tarjoaminen on lisäksi osattu tehdä kohtalaisen huomaamattomaksi sulauttamalla ne musiikin kuuntelun yhteyteen. (Bruno & Paine 2010, ss. 21–22.) Spotify sisältää lisäksi selkeästi vähemmän mainoksia kuin useimmat normaalit radiokanavat, joten käyttäjät saadaan tämän avulla pidettyä tyytyväisinä (Spotify 2011b). Tämän lisäksi Spotify panostaa jatkuvasti käyttäjien käyttökokemuksen tarkkailuun ja hallintaan, joka on sille toinen oleellinen osamisalue. Käyttöliittymän suunnittelu, mainostamisen pitäminen relevanttina ja korrektilä sekä asiakaskokemuksen tarkkailu ja siihen reagointi ovat Spotifyn liiketoimintamallin toiminnan kannalta tärkeitä seikkoja.

Intuitiivinen käyttöliittymä sekä hyvä asiakaskokemus ovat Spotifyn kannalta asioita, joiden avulla asiakkaat halutaan saada kertomaan tuotteesta hyvää sanaa eteenpäin, mutta lopulta etenkin käännyttämään ilmaiskäyttäjät maksaviksi asiakkaiksi. Spotify kiin-

nittää jatkuvasti erittäin paljon huomiota konversion kehittämiseen. Nykyään Spotify pystyy saamaan noin joka kymmenennen ilmaiskäyttäjän hyppäämään maksulliselle puolelle. (Mulligan 2011.) Konversion parantamiseen Spotify on pyrkinyt vaikuttamaan esimerkiksi muutoksilla hinnoitteluunsa sekä eri versioiden välisiin rajoihinsa.

Spotifyn liiketoiminnalle erityisen tärkeitä ovat lisäksi hyvät yhteydet tärkeimpiin avainkumppaneihin. Näitä ovat etenkin musiikkitoimistot, jotka varmistavat Spotifyn musiikkikirjaston jatkuvan kasvun. Kumppaneihin sisältyy Spotifyn toiminnan kannalta myös oleellisimpia riskejä. Vaikka yritys maksaa reilun puolen vuoden aikana levy-yhtiöille noin 30 miljoonaa euron edestä soittokorvauksia, Spotifyn korvauksia on pidetty liian pieninä ja ne ovat aiheuttaneet turhautumista kumppaneissa. (Karkimo 2010.) Spotifyn täytyy kiinnittää paljon huomiota hyvien suhteiden säilyttämiseen levy-yhtiöihin sekä pyrittävä hallitsemaan näitä riskejä tarkasti. Vuoden 2011 heinäkuussa Spotifyn musiikkikirjastosta löytyi noin 15 miljoonaa musiikkikappaletta (Wikipedia 2011j).

Spotifyn pohjana toimivaa varsinaista ohjelmistoa on kehitetty **vuodesta 2006 alkaen**. Varsinaisena avoimena lanseerauksena voidaan pitää maksullisten tilien julkaisua lokakuussa 2008, johon asti Spotify oli kuitenkin jo tarjonnut kutsua vasten saatavia ilmaisia tilejä. Vuoden 2008 aikana Spotify tuotti yli 4 miljoonaa euroa tappiota, joka viesti pelkän ilmaisversion riittämättömyydestä kannattelemaan liiketoimintaa ja samalla koko liiketoimintamallin nuoruudesta. (Wikipedia 2011j.) Spotify lähti kuitenkin rohkeasti tarjoamaan maksullisia versioita melko aikaisessa vaiheessa elinkaartaan asiakassegmenttinsä innovaattoreille sekä aikaisille omaksujille, jotta tuloja alkaisi syntyä ja tappioita pystyttäisiin hiljalleen kaventamaan.

Spotifyn alussa soveltamaa kutsutaktiikkaa käytettiin varmasti vahvistamaan tuottelle houkuttelevaa imagoa ja vauhdittamaan tuotteesta leviävää word-of-mouthia, kun uusi asiakas pystyi liittymään käyttäjäksi vain ystävänsä kutsumana. Nopeasti yritys kuitenkin ryhtyi myös toimenpiteisiin, joiden avulla Spotifyn käytön aloittamisesta tehtiin entistäkin helpompaa. Käytännössä näillä toimenpiteillä siis pyrittiin haalimaan yhä enemmän ja enemmän käyttäjiä kasvavalle tuotteelle, jotta se voisi ponnistaa paremmin valtavirtaan ja enemmistöjen tietoisuuteen. Spotify otti ensimmäisen ison askeleen kohti puhdasta freemium-liiketoimintaa alkuvuodesta 2009, jolloin Englannissa lanseerattiin markkinoille Spotifyn ilmaisversio, johon ei sisältynyt enää kutsuvaatimusta. Vielä vuonna 2009 Spotify kuitenkin tuotti tappiota noin 20 miljoonaa euroa. (Bryant 2010; Wikipedia 2011j.)

Vuoden 2009 kesän ja syksyn aikana yritys lanseerasi eri laitteille monia mobiiliversioita joiden avulla tuettiin Spotifyn aiempia päivityshyötyjä: mainoksista eroon pääsemistä sekä parempaa musiikkilaatua (Wikipedia 2011j). Erilaiset mobiilisovellukset toivat kannettavuuden mukaan kannustamaan version päivittämiseen. Spotify pyrki samalla

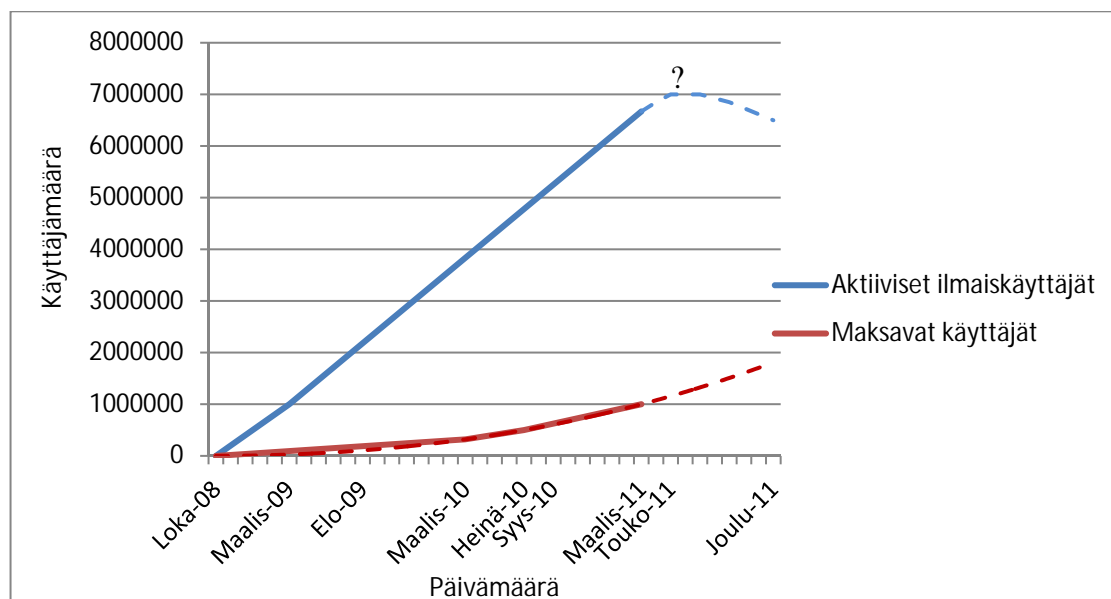
siis tavoittelemaan suurempia asiakasmassoja ilmaisversiollaan sekä lisäämään päivityshyötyjä uusilla avainominaisuuksilla. Nämä olivat ensimmäisiä merkittäviä markkinoinnillisia toimenpiteitä, joiden avulla pyrittiin tukea hyvää tuoteidea uudistamalla toimintamallia tavoittamaan niitä asiakasmassoja, joiden avulla Spotify pystyisi saavuttamaan kannattavan liiketoiminnan.

Alkuvuodesta 2010 Spotify muutti uudelleen merkittävästi versiojaotteluun, jolloin se lanseerasi 20 tunnin kuukausittaiseen käyttöaikaan rajoitetun Spotify Open -version. Open-version käytön aloittamiseksi käyttäjä ei myöskään tarvinnut enää kutsua, vaan versio oli ilmainen sanan todellisessa merkityksessä (Wikipedia 2011j). Samalla julkaistiin mobiiliversioista jo aiemmin tuttu offline-ominaisuus Spotify Premium -versioon, jonka avulla haluttiin vankistaa premium-version kilpailukykyä (Spotify 2009b). Näillä toimenpiteillä Spotify pyrki tekemään tuotteen käytön aloittamisesta mahdollisimman helppoa, mutta samalla panostettiin etenkin konversioon ilmaispuolelta maksulliselle sekä rajoittamalla ilmaispuolta että vahvistamalla maksullista premium-tarjoomaa. Spotify oli siis todennäköisesti jättänyt hyvin aikaisen markkinan jo taakseen, ja pystyi keskittymään jo muihin toimenpiteisiin pelkän asiakkaiden haalimisen lisäksi.

Vuoden 2010 aikana Spotify tuotti liikevaihtoa arviolta noin 100 miljoonaa euroa (Malik 2010). Yritys onkin nauttinut todella voimakasta kasvua koko olemassaolonsa ajan. Miljoonannen rekisteröityneen käyttäjänsä Spotify sai maalikuussa 2009, kymmenennen miljoonaa tuli täyteen jo syyskuussa 2010 ja miljoonas maksava käyttäjä tilasi palvelun maaliskuussa 2011 (Spotify 2009c; Wauters 2010a; AFP 2011). Näyttää siis sille, että kuluttajat ovat selvästi ottaneet Spotifyn vastaan positiivisesti, ja se on vastannut kuluttajille oikeaan tarpeeseen. Nykyään markkinat ovat ilmeisesti tulemassa siihen pisteeseen, että laillisesta musiikista ollaan valmiita hieman maksamaan, vaikka ”laitonta” ladattavaa musiikkia olisi varmasti edelleen saatavilla samassa laajuudessa ja yhtä helposti kuin ennenkin. Viime aikoina Spotify on pystynyt nostamaan konversioprosenttinsa freemium-liiketoiminnassa melkoisen korkealle tasolle, noin kymmeneen prosenttiin.

Uusimpana toimenpiteenään Spotify rajoitti ilmaisversiotaan yhä tiukemmaksi toukuussa 2011 (Spotify 2011c). Tämäkin osoittaa Spotifyn markkinointitoimenpiteiden painottuneen viime aikoina yhä voimakkaammin konversiota parantaviin toimenpiteisiin, ei niinkään lisää asiakkaita tavoitteleviin toimenpiteisiin. Toimenpiteistään päätellen Spotify on jo omastakin mielestään saavuttanut vankan ja kehittyneen aseman nykyisillä kohdemarkkinoilla, jotka ovat kuitenkin toistaiseksi kohtalaisen rajatut. Ilmaisversion rajoittaminen kuitenkin aiheutti odotetusti paljon kritiikkiä asiakaskunnassa, josta osoituksena ovat esimerkiksi Spotifyn blogissa toimenpiteestä kertoneen kirjoituksen lähes 10 000 pääosin negatiivista kommenttia.⁸ Toimenpide saattaa siis hyvinkin kääntää Spotifyn aktiivisten käyttäjien määrän seuraavan taulukon mukaiseen laskuun.

⁸ Ilmaisversion rajoittamisen aiheuttamia kommentteja voi lukea Spotifyn blogista (Spotify 2011c)



Taulukko 4.1. Spotifyn aktiivisten ja maksavien asiakkaiden määrien kehitys (Watson 2010; Vilpponen 2011; Bryant 2010)

Tukholmassa perustettu Spotify on nykyään perustanut toimistoja myös Lontooseen ja laajentanut myyntiään Länsi- ja Pohjois-Eurooppaan sekä Skandinaviaan. Tässä toistaiseksi rajatussa kohdemarkkinassa Spotify on pystynyt saavuttamaan miljoonia käyttäjiä ja melko vahvan jalansijan. (Andrews 2009.) Yhtiö on jatkossa aikeissa laajentaa kohdemarkkinoitaan, kun asema ja kannattavuus Pohjois-Euroopassa kehittyvät. Spotifyn perustaja sekä nykyinen toimitusjohtaja Jonathan Foster kertoo lanseerauksen Yhdysvalloissa olleen suunniteltu jo ennen vuoden 2010 loppua, mutta sitä jouduttiin myöhästyttämään vuodelle 2011 (Koskinen 2010). Lopulta lanseeraus Yhdysvalloissa toteutettiin heinäkuussa 2011, ja se tulee varmasti olemaan erittäin tärkeä yrityksen tulevaisuuden kannalta esimerkiksi kohdemarkkinan valtavan potentiaalın takia (Taylor 2011). Spotifylle haasteita voi lisäksi aiheuttaa markkinoiden erilainen kypsyyss. Esimerkiksi puhelinten mobiilikäyttö musiikin kuunteluun on Yhdysvalloissa vielä selkeästi pienempää kuin esimerkiksi Iso-Britanniassa.⁹ Onnistuminen Yhdysvalloissa voi joka tapauksessa tehdä Spotifystä entistäkin suuremman menestyksen.

⁹ Artikkelissa sivutaan mobiilikäyttöä analysoitaessa Spotifyn menestystä (Bruno & Paine 2009, s. 21)



Kuva 4.1 Spotifyn levinneisyys

Spotifyn markkinointi suuntautuu eniten teknologisiin aikaisiin omaksujiin sekä aikaiseen enemmistöön, mutta yritys pyrkii laajentamaan **kohdesegmenttiään** vieläkin laajemmalle. Suuren asiakasmäärän saavuttaminen on Spotifyn kannattavuudelle elintärkeää, jonka saavuttamiseksi Spotify panostaa erittäin paljon tuotteen käytön helppouteen sekä yksinkertaisuuteen, jotta Spotify voisi sopia kaikille. Lisäksi musiikin kuuntelemisen yleismaailmallisuus auttaa yritystä tavoittamaan valtavia massoja tulevaisuudessa. Lisäksi huomionarvoista on, että Spotify on yksityiseen käyttöön tarkoitettu ohjelmisto, joten yritys ei hae kasvua esimerkiksi yritysasiakkaista. Tuotetta ei saa käyttöehtojen mukaan käyttää julkisissa paikoissa, joten kohdesegmentti laajemmin ovat yksittäiset kuluttaja-asiakkaat. (Spotify 2011a.)

Alkutaipaleellaan Spotify käytti erilaisia keinoja saavuttaakseen tarpeeksi asiakkaita sekä tietoisuutta **kuulun ylittämiseksi**. Syksyllä 2009 suoritettu mobiilipalvelun lanseeraaminen oli merkittävä uusi ominaisuus, joka aiheutti palvelulle valtavan vyöryn uusia asiakkaita. Tämän jälkeen myös avoimet rekisteröinnit suljettiin ja siirryttiin takaisin kutsuvaatimukseen. (Spotify 2009a.) Ilmaisuudella ja mobiilikäytöllä saatiin hankittua paljon tietoisuutta ja aiheutettua sopivaa ”pörinää” palvelun ympärille, jonka jälkeen kutsutaktiikan avulla päästiin vauhdittamaan suosittelujen leviämistä ja tuomaan houkuttelevuutta tuotteen imagolle.

4.2 Pandora

Pandora Radio tarjoaa käyttäjilleen automaattisesti musiikkia suosittelevaa sekä soittavaa radiopalvelua. Käyttäjät valitsevat tiettyjä artisteja tai kappaleita, joista pitävät, ja Music Genome Project -hankkeeseen perustuva koneisto tarjoaa käyttäjälle samantyyllistä musiikkia. Käyttäjälle pyritään siis löytämään uutta musiikkia, josta hän muun musiikkimakunsa perusteella todennäköisesti tykkää.¹⁰ Käyttäjä voi lisäksi samalla antaa palautetta, joka otetaan huomioon seuraavia kappaleita valittaessa. (Wikipedia 2011f.)

¹⁰ American Mensan kotisivuilta löytyy lisää tietoa MGP-hankkeesta (American Mensa Ltd 2011)

Jokainen palveluun lisätty kappale analysoidaan koulutetun analyytikon toimesta käyttäen jopa 400 erillistä musiikillista piirrettä. Näiden avulla on tavoitteena löytää myös ne piirteet, jotka ovat relevantteja kuuntelijoiden yksilöllisten musiikkimakujen ymmärtämisen kannalta. (Cain Miller 2010.) Pandora ei siis anna käyttäjänsä suoraan valita, mitä hän haluaa kuunnella, vaan palvelu luo soittolistan käyttäjälle automaattisesti. Nykyään Pandora toimii lisensointirajoitteiden takia ainoastaan USA:ssa.¹¹

Pandora tarjoaa nykyään käyttäjilleen kahta tuoteversiota. Ilmaisversio rahoitetaan mainosten avulla, mutta kuukausimaksullisessa versiossa ei mainoksia ole. Ilmaisversiota on myös rajoitettu ns. *capacity-limited* lähestymisellä, sillä käyttäjille on asetettu kuukausittainen 40 tunnin kuunteluraja. Rajan saavuttamisen jälkeen käyttöä voi jatkaa rajattomasti kuun loppuun maksamalla 0.99 dollarin jatkomaksun. Jatkomaksu eroaa premium-versioon päivittämisestä, sillä jatkomaksun maksaminen ei poista mainoksia, paranna musiikin laatua tai tarjoa erillistä Pandoralle suunniteltua musiikkisoihtinta. Premium-versio, nimeltään Pandora One, laskutetaan vuosittain ja sen hinta on 36 dollaria. (Wikipedia 2011f.) Pandoran on tehnyt siis maksamisen käyttäjille mahdollisimman helpoksi, koska jatkomaksu on painettu erittäin halvaksi eikä se lisäksi sido käyttäjää mihinkään.

Aina pandoran versiointirakenne ei kuitenkaan ole ollut näin pehmeä. Vuoden 2005 elokuun lanseerauksen jälkeen Pandora tarjosi käyttäjilleen perinteisemmän kuuloista mallia, jossa käyttäjät saivat 10 tuntia ilmaista kuuntelu-aikaa rekisteröitymisen jälkeen. Tuntien täytyttyä pyydettiin käyttäjien siirtymistä suoraan Pandora One -version puolelle. Heti ensimmäisten viikkojen aikana kuitenkin huomattiin, että valtaosa käyttäjistä hyödynsi viimeisetkin minuutit ilmaisesta käyttöajasta, mutta harhaili sen jälkeen pois tuotteen parista. Jo saman vuoden marraskuussa Pandorassa tehtiin päätös mainosrahoitteeseen version panostamisesta, vaikka vielä tuotteessa ei ollut edes valmiita puitteita mainostamiselle. Tämä onnistunut päätös vaikutti lähes heti tulosten moninkertaistumiseen, eikä mennyt kauaakaan, kun Apple ensimmäisenä suuryrityksenä oli tiedustelemas- sa mainostilaa tuotteen yhteydestä. (Gannes 2010.) Tämän päätöksen jälkeen mainosrahoitteinen ilmaisversio on aina ollut merkittävä osa Pandoran ansaintaa, eikä missään nimessä pelkkä uusien maksavien asiakkaiden hankintakanava. Pandora on lisäksi selvästi uskaltanut tehdä nopeita päätöksiä ja reagoida saamaansa palautteeseen nopeasti.

Pandoran **liiketoimintamallissa korostuvat** toisiaan tukevat ansaintavirrat. Mainostamisen ja premium-käyttäjien lisäksi Pandora saa ansaintaa myös myymällä musiikkia kumppaniensa kautta. Kuunnellessaan musiikkia Pandoran kautta, käyttäjille tarjotaan mahdollisuutta ostaa kappaleita tai albumeja useilta musiikkia Internetissä myyviltä palveluntarjoajilta. Pandoran toimitusjohtaja Joe Kennedy on kuitenkin painottanut, että ilmaisen ja mainosrahoitteisen musiikkistreamin tarjoaminen on todellakin yrityksen

¹¹ Nykyään esimerkiksi suomalaisesta IP-osoitteesta ei Pandoran kotisivulle pääse (Pandora 2011)

pääasiallista liiketoimintaa (Bruno 2010, s. 6). Pandoran suhtautuminen ilmaisversioon on siis erilainen verrattuna moneen muuhun yritykseen, jota varten se myös tarvitsee valtavan potentiaalisen asiakaskunnan. Lisäksi Pandora näkee premium-käyttäjiltään veloittavat kuukausimaksut lähinnä keinona pitää kustannukset alhaalla ilmaisversioon, mutta ei pääasiallisena ansaintareittinä. (Carr 2010.)

Pandoralle Music Genome Project -hankkeeseen perustuva musiikintunnistus ja -luokittelumenetelmä on tärkeä avainresurssi, joka luo selvää kilpailuetua tuotteelle. Asiakasmäärien kasvusta päätelleen menetelmä lisäksi toimii erinomaisesti. Ominaisuus on varmasti myös jatkossa erittäin vahvasti asiakaskokemukseen ja -tyytyväisyyteen vaikuttava seikka, joten Pandora panostaa siihen varmasti voimakkaasti. Näin saadaan pidettyä jatkossakin itsellä valta-asema ja kilpailevat sovellukset poissa markkinoilta.

Pandora panostaa paljon myös asiakkaiden lojaalisuuden vaalimiseen. Kerran tämä on tullut jo erityisen tärkeäksi, kun Internet-radioiden lisensointimaksut meinasivat pomppata pilviin yhdessä yössä. Pandora sai kuitenkin lobbaustukea aktiiviselta asiakaskunnaltaan ja pystyi lopulta pitkäjänteisellä työllä vaikuttamaan päättäjiin ja säilyttämään liiketoimintansa kannattavuuden. (Cain Miller 2010.) Edelleen lisensointimaksuihin vaikuttaminen kuitenkin korostuu Pandoralla, koska lisensointimaksut kasvavat jatkuvasti käyttäjämäärän kasvun vanavedessä ja ovat kattaneet toistuvasti yli puolet Pandoran liikevaihdosta (Mullin 2011a).

Pandoran liiketoiminnan perustuessa erittäin suuriin käyttäjämääriin myös kustannusten hallinnan tärkeys korostuu. Tällä saralla viisailla säästöillä voidaan siis myös saavuttaa merkittäviä tuloksia, ja Pandora onkin tehnyt voimakkaita päätöksiä sekä toimenpiteitä useasti olemassaolonsa aikana. Muutaman vuoden toiminnan jälkeen yritys havaitsi, että ainoastaan noin 5 prosenttia kaikista Pandoran 53 miljoonasta käyttäjästä on niin sanottuja erittäin raskaita käyttäjiä, jotka käyttävät palvelua esimerkiksi koko työpäivän ajan. Koska Pandoran maksamat levy-yhtiöille maksamat lisensointimaksut ovat kustannusrakenteen kannalta merkittävän suuria ja skaalautuvat osittain kuuntelumäärän mukaan, se on joutunut tekemään toimenpiteitä raskaimpien käyttäjien aiheuttamien kustannusten varalle. (Bruno 2010, s. 6.)

Hallitakseen kustannuksia paremmin Pandora kehitti kuuntelurajoitteen ilmaisversioonsa, joka julkaistiin mainosrahoitteeseen tuotteeseen vuoden 2009 heinäkuussa (Westergren, Tim 2009). Toimenpide oli Pandoran kannalta oikea ja johti kustannusten pienentymiseen sekä ensimmäiseen voitolliseen vuosineljännekseen vuoden 2009 lopussa, jolloin samalla ilmoitettiin 50 miljoonan vuosiliikevaihdosta. (Cain Miller 2010.) Pandora ei siis sovelle täysin perinteistä freemiumia, koska ilmaisversiosta seuraava askel ei ole siirtyminen premium-versioon, vaan pelkkä jatkomaksun maksaminen riittää. Yritys ei ole myöskään päätenyt versioinnissaan samanlaisiin ratkaisuihin Spotifyn kanssa, vaikka toimiala onkin melko läheinen.

Pandora on yrityksenä **perustettu jo vuonna 2000**. Työntekijämäärä Pandorassa kasvoi melko nopeasti ja vuoden 2001 lopulla yrityksessä työskenteli jo noin 50 työntekijää. Samaan aikaan menestys ei kuitenkaan vielä ollut kaksista, rahat olivat lopussa ja Pandoran tulevaisuus näytti haasteelliselta. Taloudelliset haasteet jatkuivat yrityksen ensimmäisten vuosien aikana, ja helpotusta toi vasta pääomasijoittaja Larry Marcusin päätös sijoittaa 9 miljoonaa dollaria yritykseen keväällä 2004. (Cain Miller 2010.) Pandoran taival ei siis lähtenyt missään nimessä ruusuisesti liikkeelle, mutta se osoitti heti alusta asti sinnikkyyttä sekä voimakasta uskoa omiin päämääriinsä.

Tämän jälkeen yrityksessä tehtiin suuria muutoksia. Pandora vaihtoi kohdesegmenttinsä yrityksiensä sijasta kuluttajiin ja vaihtoi johtohenkilöitään enemmän kokemusta kuluttajapalveluista omaaviin. Toimenpiteet olivat onnistuneita, koska Pandoran kuuntelijaluvut lähtivät kasvuun ja ensimmäiset mainokset palveluun myytiin joulukuussa 2005. (Cain Miller 2010.) Rohkeat päätökset toivat tässä oikean muutoksen yrityksen suuntaan. Lisäksi aikaisilla markkinoilla Pandoran ilmaisuuteen perustuva malli pääsi todella toimimaan, kun tuote suunnattiin suuremmalle kuluttajasegmentille, jossa sana pääsisi leviämään.

Vuoden 2006 aikana Pandoran kasvu oli erittäin nopeaa. Kymmenessä kuukaudessa palvelu oli saanut yli 2,5 miljoonaa rekisteröitynyttä käyttäjää, joten yrityksen omaperäinen idea oli saanut sanan liikkumaan. Vuonna 2007 Pandora kuitenkin sai uutisia, jotka uhkasivat suurinta osaa sen liikevaihdosta. Kappaleiden soittamisesta maksettavia lisensiointimaksuja Internet-radioille oli nostettu, joka meinasi romuttaa koko liiketoiminnan ja lopettamista myös vakavasti harkittiin. (Cain Miller 2010.)

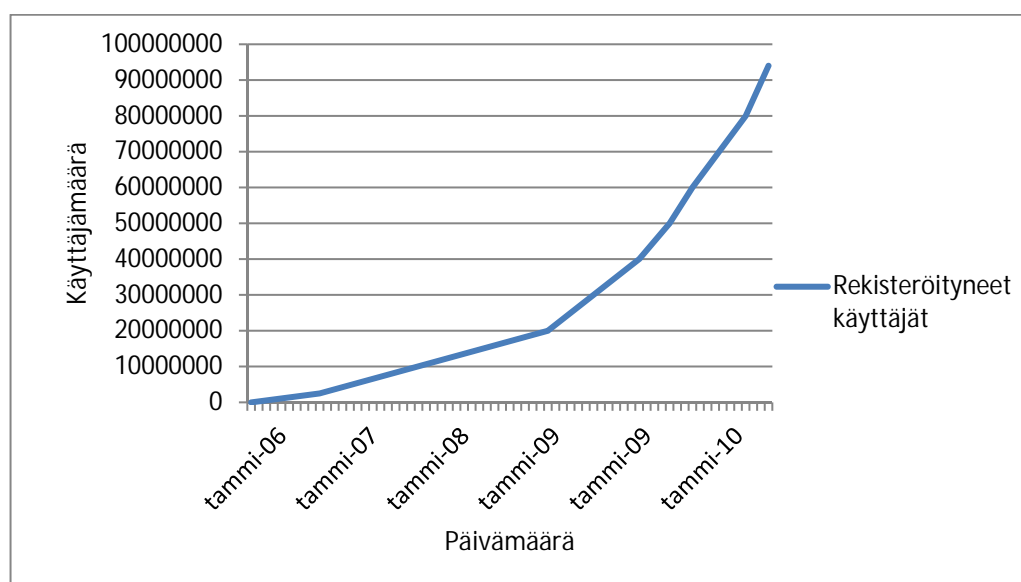
Pandora kuitenkin löysi liiketoimintamallilleen uuden tärkeän osa-alueen. Se palkkasi lobbaajia Washingtoniin ja pyysi lojaaleja kuuntelijoitaan mukaan antamaan päättäjille palautetta. Lopulta neuvotteluihin suostuttiin ja kahden vuoden päästä Internet-radioille koituvia lisensiointimaksuja oli pienennetty. (Cain Miller 2010.) Pandoralle mahdollinen vaikuttaminen lisensiointimaksujen kehitykseen on ehdottomasti yksi liiketoimintamallin tärkeä osa-alue, johon he myös panostavat. Pandora lisäksi osoitti jälleen rohkeutta, pystyessään tiukassa paikassa löytämään uusia toimenpiteitä selkeästi yrityksen ydinosaamisen ulkopuolelta.

Vuonna 2008 Pandora kehitti iPhone-sovelluksen, josta muodostui jättimäinen menestys. Pandora sai lähes 35,000 uutta käyttäjää päivittäin matkapuhelimien kautta, joka tuplasi normaalin rekisteröitymisasteen. (Cain Miller 2010.) Uuden avainominaisuuden lanseeraaminen oikealla tavalla osoittautui siis todelliseksi harppaukseksi kohti valtavirran tietoisuutta.

Suosion kasvaessa Pandoran kustannusrakenne alkoi hiljalleen näyttää huolestuttavalta, koska kaikkein raskaimmat käyttäjät kuormittivat palvelua erittäin paljon. Ratkaisuna

Pandoran ilmaisversioon tuotiin 40 tunnin kuukausittainen käyttöraja, jonka ylittämiseksi käyttäjän tuli maksaa dollarin jatkomaksu. Rajoite otettiin käyttöön heinäkuussa 2009 ja sen kerrottiin tällöin vaikuttavan noin 10 % Pandoran aktiivisimmista käyttäjistä. (Pandora 2009.) Toimenpide kertoo Pandoran hankkineen jo paljon tietoisuutta sekä edenneen pois aikaisilta markkinoilta, jonka avulla se pystyi keskittymään kustannusrakenteen hallintaan ja konversion optimointiin tähtääviin toimenpiteisiin, eikä pelkästään uusien asiakkaiden haalimiseen. Ratkaisun avulla kustannusrakenne saatiin pysymään terveemmällä pohjalla.

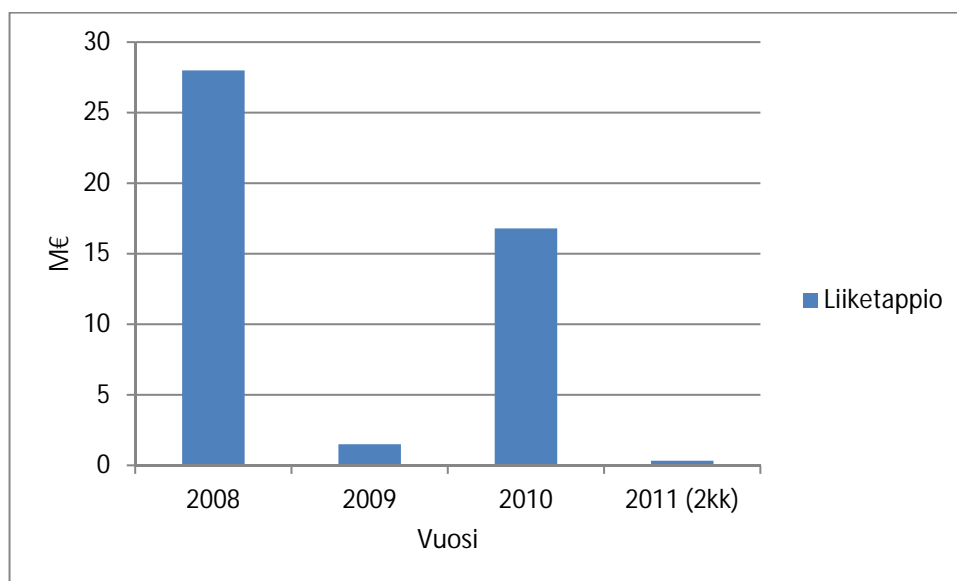
Vuonna 2009 Pandoran liikevaihto oli noin 50 miljoonaa ja vuonna 2010 noin 100 miljoonaa dollaria (Cain Miller 2010). Maaliskuussa 2010 Pandoran yli 700,000 kappaleen kirjastosta nautti jo yli 53 miljoonaa käyttäjää, joista hieman yli miljoona oli maksavia asiakkaita, nostaen konversioprosentin lähelle kahta. Käyttäjien aktiivisuutta kuvaa keskimääräinen kuuntelu-aika, joka on nykyään noin 11,6 tuntia kuukaudessa. (Wikipedia 2011f.)



Taulukko 4.2.1. Pandoran rekisteröityneet käyttäjät (Schonfield, Erick 2008; Siegler, 2010; CrunchBase.com 2011; SDM Magazine 2011; Mullin 2011a)

Seuraavasta taulukosta nähdään Pandoran tehneen viimeisinä vuosina vaihtelevia tappiota asiakasmäärän voimakkaasta kasvusta huolimatta. Täten se liittyi vuonna 2011 pörssiin listautuessaan muun muassa LinkedInin sekä Grouponin tähdittämään toistaiseksi pelkkää tappiota tehneiden kohuttujen ”nettipörssiyritysten” joukkoon. (Ovide 2011.) Pandoralla on kuitenkin tappioista huolimatta sijoittajien mielestä paljon arvoa, mikä huomataan listautumisannissa kerätyistä 235 miljoonasta dollarista. Pörssiin listautumisen jälkeen Pandoran arvoksi on arvioitu n. 2,6 miljardia. (Mullin 2011b.) Suuria asiakasmääriä keräävillä yrityksillä tuotot voivatkin tulla liikevoittoja todennäköisemmin suuresta yritysarvosta myyntitilanteessa. Pandoran kaltainen valtava asiakas-

kunta nostaa yrityksen arvon erittäin korkealle, vaikka voiton tuottamisessa onkin tois-
taiseksi ollut vaikeuksia.



Taulukko 4.2.2. Pandoran vuosittainen liiketappio (Dove 2011; Chen 2011)

Nykyään Pandoran kilpailukyky on siirtymässä kohti saatavuutta. Omaperäinen idea ei riitä viemään tuotetta suurimpien enemmistöjen läpi, vaan täytyy kilpailla perinteisempien radioiden kanssa myös saatavuudessa. Tämä korostaa jatkossa avainkumppaneiden roolia Pandoran menestyksessä, kun palvelua pyritään levittämään esimerkiksi autoihin, mobiilisovelluksiin ja muihin vastaaviin (Cain Miller 2010). Kilpailukyvyn kehitys on Pandoran tapauksessa mielenkiintoisesti eriävä normaaliin nähden, kun hinta ja saatavuus eivät olekaan ensimmäisiä kilpailuedun lähteitä.

Pandora suuntaa tuotteensa enemmistöille, joka on myös elinehto heidän voimakkaasti mainostustuloihin perustuvan liiketoimintamallinsa toiminnalle. Mainostulot vaativat taaksensa suuren kuuntelijamassan, eikä tuotteen **kohdesegmenttiä** ole siis juurikaan rajattu. Lisäksi käyttäjältä ei vaadita juurikaan muuta, kuin intohimoa musiikkia kohtaan. Varsinaisen tuotteen käytöstä vastaa aika pitkälti ohjelmisto itse, kunhan käyttäjä kertoo omista mieltymyksistään. Ainutlaatuisen toteutuksen sekä helppokäyttöisyyden avulla pyritään palvelemaan kaikkia musiikin kuuntelusta nauttivia.

Pandoran tuoteidea on ainutlaatuinen ja sopiva suurelle asiakaskunnalle. Kun tuote oli saatu toimimaan ja päätös kuluttaja-asiakkaisiin keskittymisestä tehty, ei **kuulun ylittämässä** ollut suuremmin vaikeuksia. Lisäksi kattavalla ilmaisuudella aikaansaatu maksamisen kaukaisuus aloittelevalla käyttäjälle tekee tuotteesta helpon suositella eteenpäin, joten sana on levinnyt kaikenlaisten käyttäjien mukana, eikä yrityksen ole ollut viisasta segmentoida asiakaskuntaansa tarkemmin.

4.3 Wild Apricot

Wild Apricot tarjoaa helppokäyttöistä ja kohtuuhintaista nettisivupakettia pienille ja keskisuurille yhdistyksille sekä voittoa tavoittelemattomille organisaatioille, joka sisältää monenlaisia hallinnointityökaluja, kuten jäsen-, tapahtuma- ja maksuhallintaa (FundRaising Success 2009). Tarkoituksena on helpottaa pienten budjettien kanssa kamppailevien yhdistysaktiivien arkea ja tarjota mahdollisuus sekä ajan säästämiseen että tehokkaaseen yhdistystoimintaan.

Wild Apricot tarjoaa 50 jäsenen rajoitettua mainosrahoitteista ilmaisversiota, jolla pieni yhdistys voi hoitaa jäsenhallintaa ja kotisivujaan. Tämän lisäksi tarjolla on neljä muuta versiota, joiden kuukausimaksu asettuvat välille 25 \$ - 200 \$ kuukaudessa. (Leland 2007.) Versiot on eroteltu toisistaan jäsenmäärään perustuvalla kapasiteettirajoituksella sekä erilaisilla ominaisuusrajoituksilla. Laajempiin versioihin siirryttäessä siis tuotteen eri osa-alueiden ominaisuudetkin laajenevat.

Viestinnässään yritys selkeästi painottaa maksullisia versioitaan. Hinnoittelun esimerkiksi kerrotaan alkavan 25 dollarista kuussa, eikä ilmaisuutta käytetä erityisenä ve-tonaulana. Asiakkaille kuitenkin painotetaan, että maksullisesta versiosta voi aina vaihtaa alaspäin ilmaisversioon, joten sitä käytetään lähinnä tuomaan turvaa asiakkaille, hankkimaan näkyvyyttä ja laskemaan mukaan lähtemisen kynnyistä, mutta ei muuten markkinoinnin kärkenä. Tämä voi johtua siitä, että Wild Apricotilla ilmaisversion ansaintavaikutus on jäänyt erittäin pieneksi, eikä siihen erityisesti panostetakaan. Yritys on jo toimintansa alussa päättänyt, että sen pääasiallinen ansainta tulisi tulemaan kuukausimaksullisista asiakastilauksista. 10 000 ilmaiskäyttäjästään Wild Apricot tienaa selkeästi alle tuhat euroa kuussa käyttäessään Googlen AdSense -mainoksia ilmaissivustoilla. (Warner 2010a.) Kuitenkaan ilmaisuudella markkinointiakaan ei hyödynnetä erityisen aktiivisesti, joka on pienien mainostulojen sijaan suurempi poikkeavuus.

Wild Apricot ei siis hanki asiakkaitaan niinkään ilmaisuuden avulla, vaan panostaa suoraviisempiin markkinointikeinoihin. Järjestelmällinen panostus kustannuksiltaan tarkasti ennustettavaan hakukonemainontaan, blogin ja sivuston hakukoneoptimointiin sekä nykyisten asiakkaiden suosituksiin ja niiden rohkaisemiseen ovat Wild Apricotin avainaktiiviteettejä. (Warner 2010a.) Nämä ovat tyypillisiä markkinointikeinoja etenkin pienemmille yrityksille, jotka eivät ole vielä saaneet suurta ilmiötä käyntiin tuotteensa ympärille. Yhdistykset kohdesegmenttinä voivat olla sopiva juuri tällaiselle lähestymiselle, jossa nimenomaan yhdistysaiheisen tiedon yhteydessä näkyminen verkossa ja toisilta yhdistyksiltä saatavat suositukset ovat avainasemassa.

Yksi Wild Apricotin kilpailukyvyn lähteistä on kilpailijoihin verrattuna halvempi hintataso (Wild Apricot 2009). Tämän mahdollistamiseksi kustannusrakenteen hallinnan tärkeys **korostuu yrityksen liiketoiminnassa**. Kuukausittain Wild Apricot saa nykyään

noin 1500 uutta tuotteen käyttäjää, joka johtaa yhdistystuotteella vääjäämättä myös suureen määrään tarjottavaa asiakaspalvelua (Warner 2010a). Kustannusrakenteensa hallitsemiseksi Wild Apricot pyrkii mahdollistamaan itsepalvelun kattavilla ohjeistoilla, järjestämään webinareja kerralla useimmille asiakkaille sekä helpottamaan käyttöönottoa ohjeistavilla sähköposteilla. Tärkeää on löytää kustannustehokkaita tapoja asiakaspalveluun, koska myös ilmaisiasiakkaille tarjottavasta asiakaspalvelusta tulee liian kallista puhelimen välityksellä hoidettuna.

Keskeisessä roolissa Wild Apricot:n liiketoimintamallissa on voimakas asiakaslähtöisyys. Yritys panostaa voimakkaasti asiakastyytyväisyyden seurantaan. Kyselyt suoritetaan kaksi kertaa vuodessa, niistä raportoidaan kattavasti myös julkisesti ja opitaan mahdollisimman paljon. Vastausten tärkeydestä kertoo esimerkiksi se, että yrityksen johto reagoi yksilöllisesti jokaiseen vastaukseen. (Warner 2010a). Asiakaspalautetta käytetään lisäksi pitämään työntekijöiden tietoisuutta tuotteen käytöstä korkealla sekä innovoimaan uusia ideoita tuotekehitykseen, jossa uusia päivityksiä lanseerataan tiheästi, noin kahden kuukauden välein (FundRaising Success 2009). Asiakaskyselyistä on myös käynyt ilmi asiakkaiden arvostus Wild Apricot:n monipuolista asiakaspalvelua kohtaan.

Erilainen tapa asiakaslähtöisyyden osoittamiseen on aktiivinen asiakasneuvonta. Wild Apricot julkaisee tiheästi blogikirjoituksia sekä viestii käyttäjilleen uutiskirjeillä, joiden sisällössä keskitytään kohdeasiakkaille hyödyllisiin toimintatapoihin ja teknologioihin. Neuvova viestintä on selkeästi perinteisestä tuoteviestinnästä eroavaa, jota tehdään esimerkiksi tuotepäivitysten yhteydessä. Webinarien avulla asiakkaille puolestaan tarjotaan reaaliaikaista neuvontaa varsinaisen tuotteen käytöstä nettiyhteyden välityksellä (Leaman 2010). Wild Apricot pyrkii pitämään asiakassuhteen läheisenä sen koko elinkaaren ajan.

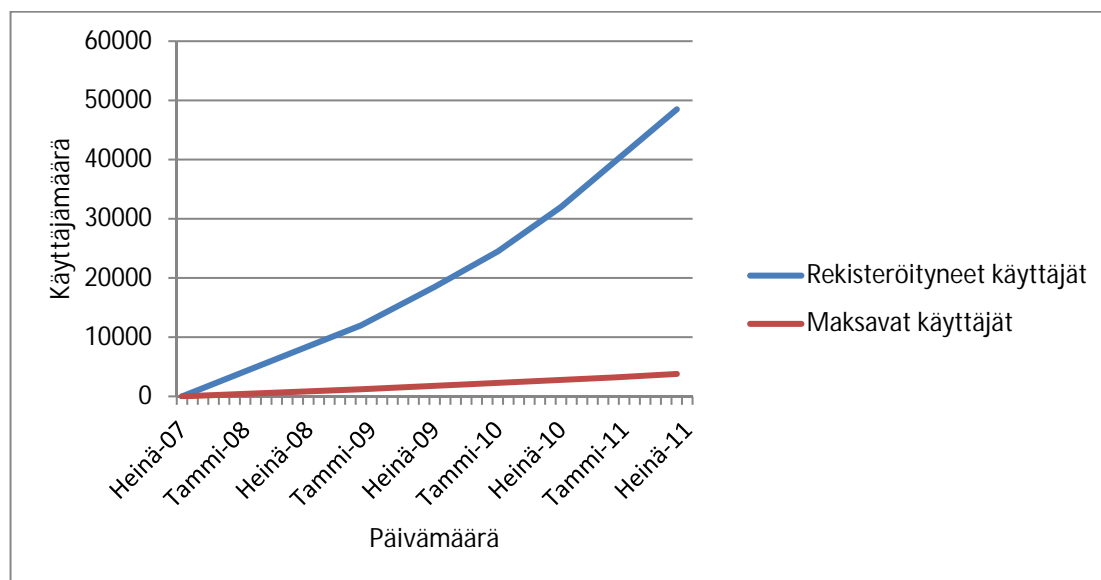
Wild Apricot tuotteen taustalla oleva yritys, BonaSource, **on perustettu vuonna 2001** (Wild Apricot 2011a). Vasta vuoden 2006 maaliskuussa yritys teki periaatteellisen päätöksen siirtyä pois aiemmin harjoittamastaan ratkaisuliiketoiminnasta. Kuuden kuukauden päästä lähes kaikki entiset asiakkaat olivat kadonneet. Aluksi Wild Apricot -tuotteesta pyrittiin luomaan yleistä nettisivujen julkaisujärjestelmää, joka kilpailisi esimerkiksi Wordpressin ja muiden vastaavien kanssa. (Warner 2010a.)

Melko nopeasti kehitystyön fokus kääntyi kuitenkin yhdistystoiminnan puolelle, ja ensimmäinen tuoteversio Wild Apricot:sta lanseerattiin heinäkuussa 2007. Ensimmäisiltä käyttäjiltä haettiin palautetta keskustelufoorumien sekä henkilökohtaisen palautteen perusteella, ja seuraava kehittyneempi versio tuotteesta lanseerattiin syyskuussa 2007. (Warner 2010a.)

Vuoden 2008 aikana Wild Apricot nautti hyvää kasvua, kun liikevaihto kasvoi vuoden aikana kunnioitettavat 182 prosenttia. Vuoden loppuun mennessä tuotteella oli noin 12 000 organisaatiota rekisteröityinä käyttäjinä, ja kasvutahti oli noin 1000 uutta käyttäjää kuukaudessa. Sama kasvutrendi jatkui myös vuoden 2009 alkupuolella, kun sekä kuukausittainen liikevaihdon kasvu ja asiakasmäärän kasvu olivat tasaisesti yli 10 % tasolla. Koko vuodelle 2009 yrityksen arviot ovat erittäin optimistisia ja se laskelmoi saavuttavansa jälleen lähes 150 % vuosittaisen kasvun. (Titzian 2009.)

Toukokuussa 2010 Wild Apricot lanseerasi varsinaisen ilmaisversionsa, johon asiakkaan tuote päivittyi oletuksellisesti kokeiluajan jälkeen. käyttäjällä vastaan (PRWeb 2010). Yhtä helposti onnistuu tietenkin myös siirtyminen maksullisen version puolelle, kun joku ilmaisversion rajoitteista tulee vastaan. Uuden tuoteversion lanseeraaminen hinnaston alapäähän kertoo, että tuote tuskin on vielä päässyt toivotusti valloittamaan valtamarkkinoita, joten toimenpiteet keskitetään helppoon aloittamiseen sekä uusien asiakkaiden haalimiseen. Ilmaisversion tavoitteena on todennäköisesti lisätä tietoisuutta, rohkaista yhdistyksiä aloittamaan tuotteen käyttö sekä suosittelemaan tuotetta eteenpäin.

Nykyään Wild Apricotin ohjelmistoa käyttää aktiivisesti yli 15 000 organisaatiota, joista reilut 3000 tämänhetkistä maksullisten versioiden käyttäjää tuottavat yritykselle noin 2 miljoonan dollarin vuositulot. Kasvutahti tuotetta kokeilleiden asiakkaiden määrässä on pysynyt noin 10 % kuukaudessa. (Warner 2010a.)



Taulukko 4.3. Wild Apricot:n rekisteröityneet ja maksavat käyttäjät

Wild Apricot teki aikaisilla markkinoilla keskittymisestään pohjoisamerikkalaisien yhdistysten **kohdesegmenttiin**. Laajempaan kuluttajasegmenttiin verrattuna tarkempi keskittyminen auttaa yritystä saavuttamaan helpommin hallitsevan aseman markkinoilla sekä päästä kuilun yli valtavirtaan. Kohdesegmenttinsä tarpeisiin yritys on pyrkinyt vas-

taamaan voimakkaalla asiakaslähtöisyydellä, jota esimerkiksi asiakaskyselyt sekä aktiivinen neuvonta ilmentävät. Asiakaslähtöisyyden avulla Wild Apricotista on lisäksi tullut todellinen yhdistystietäjä, jonka ansiosta sen asema markkinoilla voi olla normaalia ohjelmistoyritystä vankempi. Varsinaisesti Wild Apricotin osalta ei kuitenkaan vielä voida sanoa, onko se todella päässyt **kuilun yli** suuren yleisön tietoisuuteen. 3000 maksavaa yhdistystä Pohjois-Amerikan yhdistysmarkkinoilta on vielä pieni siivu, koska yksin Yhdysvalloissa on yli miljoona rekisteröitynyttä yhdistystä (ASAE 2011).

Wild Apricot:n rajattu kohdesegmentti ohjaa yritystä keskittymään omassa kohdesegmentissään tavoittelemaan aikaista sekä myöhäistä enemmistöä. Enemmistöjen tyydyttämiseksi tuotekehityksessä keskitytään voimakkaasti helppokäyttöisyyteen ja muussa liiketoiminnassa painottuvat asiakasneuvonta ja -palvelu. Tuote pyrkii tyydyttämään useimmissa yhdistyksissä esiintyviä perustarpeita, kuten jäsenmaksujen hallintaa, tapahtumien järjestämistä sekä kotisivujen rakentamista, jotta asiakaskunnasta voisi tulla mahdollisimman laaja. Wild Apricot haluaa olla tuote, joka sopii yleisesti pohjoisamerikkalaisten yhdistysten tarpeisiin.

Markkinoinnin tehostamiseksi yhdistyssegmentin sisältä tavoitellaan vielä rajoitetumpia yhdistystyyppisiä tarkasti kustomoidulla viestinnällä sekä esimerkiksi hakukonemainonnalla. Tällaisia ovat esimerkiksi kauppakamarit, uskonnolliset organisaatiot sekä omakotiyhdistykset. (Wild Apricot 2011b.)

4.4 37signals

37signals on monella tapaa erilainen nettiyritys. Heidän tavoitteenaan ei ole kasvaa, vaan pysyä pienenä ja ketteränä, jonka toteuttamiseksi he ovat esimerkiksi torjuneet lukuisia sijoitustarjouksia pääomasijoittajilta (Park 2008). He eivät lisäksi juurikaan usko palavereihin tai asiakkaan kuuntelemiseen tuotekehitystä priorisoitaessa (BusinessWeek 2006). 37signalsia ohjaavat voimakkaat omat arvot, jotka ovat johdattaneet sen lähes kulttimaineeseen webbiohjelmistoja intohimoisesti käsittelevissä piireissä.

37signals haluaa rakentaa ohjelmistoja, jotka toimivat viisaammin, tuntuvat paremmalta, ovat helpompia käyttää ja antavat käyttäjän tehdä asiat omalla tavallaan. Yritys on myös onnistunut tavoitteessaan tähän asti melkoisen hyvin, sillä se on kerännyt miljoonien asiakkaiden käyttäjäkunnan, joka suhtautuu suurilta osin hyvinkin fanaattisesti yrityksen tuotteisiin.

Nykyään 37signals tarjoaa neljää maksullista tuotetta, jotka on suunnattu laajasti pienten yritysten tarpeisiin. Tuotteilla voi hoitaa projektinhallintaa (Basecamp), tiedonhallintaa (Backpack), asiakashallintaa (Highrise) sekä reaaliaikaista kommunikaatiota (Campfire) (Wikipedia 2011a). Tuotteet soveltuvat yritysten lisäksi ominaisuuksiltaan

ja hinnoittelultaan ongelmitta myös kaikenlaiseen epämuodollisempaankin yhteistyöhön. 37signalsilla kaikki oleellinen ansainta tulee tuotteiden kuukausimaksuista.

Kaikki 37signalsin tarjoamat ohjelmistot perustuvat freemium-malliin, joten niistä tarjotaan maksullisten versioiden lisäksi karsittua ilmaisversiota. Maksullisten versioiden hinnat asettuvat karkeasti välille 20–150 dollaria kuukaudessa. 37signals pyrkiikin pitämään pääpainon viestinnässään maksullisissa versioissa, joista myös tarjotaan 30 päivän ilmaista kokeilu-aikaa käytön aluksi. Samalla ilmaisversiota korostetaan jopa huomattavan vähän. Yritys painottaakin toistuvasti, että menestymiseen vaaditaan todellista hyötyä tuottava maksullinen tuote, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Heinemeier Hansson 2010.)

Vaikka 37signals on aina tarjonnut tuotteistaan ilmaisversioita, se aloitti heti lanseeraessaan ensimmäisen tuotteen myös maksullisten versioiden tarjoamisen ja asiakkaiden laskuttamisen. Yritys on ajoittain jopa harkinnut ilmaisversion poistamista tarjoomastaan, mutta todennut sen hyvät puolet kuitenkin merkittäviksi. Ilmaisversio tuottaa esimerkiksi päivityksiä maksullisiin melko tiheään ja lisäksi ilmaisen version olemassaolo tekee tuotteen käytössä alkuun pääsemisen täysin riskittömäksi. (Benjamin 2010.)

37signalsin **liiketoimintamallissa korostuu** konversion ja tuoteversioinnin optimointi. Yritys on kiinnittänyt erityistä huomiota siihen, että tuotteiden halvimmat versiotkin sisältävät kaikki oleelliset ominaisuudet, mutta ovat silti tarpeeksi rajoitettuja. Liika sisältö ilmaispuolella johtaa siihen, että halukkaatkin asiakkaat jättävät maksamatta tuotteesta. 37signalsin tuotteissa versiorajat tuleva nopeasti vastaan, mikäli asiakas hyödyntää tuotettaan yhtään laajemmin. Tämä auttaa yritystä saamaan mahdollisimman paljon kassavirtaa potentiaalisilta asiakkailta, mutta säilyttää ilmaisversion innostusvaikutusta, kun sen perusteella voi jo käyttää kaikkia ominaisuuksia sekä huomata tuotteen hienouden ja sopivuuden omiin tarpeisiin. (Benjamin 2010.) Lisäksi 37signals on pyrkinyt tekemään jaottelun versioiden välillä erittäin selkeäksi, kun ainoastaan tietyt rajat (esimerkiksi projektimäärä ja tallennustila) kasvavat päivitettyäessä. Yritys hyödyntää siis ainoastaan kapasiteettirajoitettua mallia, joka selviää myös seuraavasta kuvasta.

30-day Free Trial on All Accounts.
1,000 companies a week choose Basecamp. Sign up in just 60 seconds.

Max	Premium	Plus
\$149/month TOP-OF-THE-LINE	Only \$99/month THE SWEET SPOT	\$49/month FOR SMALL GROUPS
Unlimited projects 75 GB storage Unlimited users 30-day free trial	100 projects 30 GB storage Unlimited users 30-day free trial	35 projects 15 GB storage Unlimited users 30-day free trial
Choose Plan	Choose Plan	Choose Plan

We also offer a **basic plan** (15 projects, 5 GB file storage, \$24/month) and a **free plan** (1 project, 2 Writeboards, no file sharing).

Kuva 4.4 Esimerkki 37signalsin versiorajoista

37signalsin koko liiketoiminta perustuu ohjelmistojen suunnitteluun ”eri lailla”, ja tämän kautta muodostunut brändi on heidän tärkeä avainresurssinsa. He haluavat välttää tuotteidensa turhaa monimutkaistamista: ”Mikäli pystyt tekemään jotain, ei se tarkoita että sinun pitäisi.” (Park 2008). 37signals karsii tuotteista turhan ilman pois, jotta jäljelle jää hyödyllinen tuote ilman turhia ominaisuuksia. Kun vielä annetaan jotain ilmaiseksi ja tehdään tuotteen kokeileminen helpoksi, ainekset menestyvään liiketoimintaan ovat hyvällä pohjalla. (37signals 2006.)

Harvinaisen yksinkertaiset tuotteet sekä yrityksen intohimoinen suhtautuminen ohjelmistojen kehitykseen ovat kohdanneet samaa aatteellisuutta myös asiakkaiden joukossa. Asiakkaat saavat jopa mielihyvää siitä, mitä 37signalsin tuotteet eivät tee, koska yksinkertaisuutta ja kurinalaisuutta kehityksessä ihaillaan sekä pidetään harvinaisena. Kaiken tekeviin suuriin tuotteisiin verrattuna 37signals kulkee raikkaasti vastavirtaan. 37signals pyrkii tekemään muutaman asian hyvin mieluummin kuin monta keskinkertaisesti. (Summers 2010.) Näistä vahvoista arvoista sekä tätä ajatusmaailmaa ihailevasta ajatustavasta käytetään joskus jopa sanaa ”37signalism”.

Myös 37signalsille asiakaspalvelu on ehdottomasti avainasemassa. Aiemmin jopa toimitusjohtaja hoiti asiakaspalveluun tulleita yhteydenottoja, jolloin asiakkaat saivat yhteyden suoremmin päätöstasolle asti. 37signalsin ideologiaan ei kuitenkaan missään nimessä kuulu asiakkaan mielistely, vaan oletusvastaus esimerkiksi kehitysideoihin on aina ”ei”. (Welch 2009.) Tuotteiden yksinkertaisuudella ja helppokäyttöisyydellä hallitaan myös asiakaspalveluun saatavien kyselyjen määrää ja pidetään kustannukset kurissa, jotta pienellä henkilöstöllä pärjätään jatkossakin.

37signals suhtautuu pieneen kokoonsa positiivisena asiana ja hyödyntää täysin pienen yrityksen edut. Yrityksessä on tiivis ja läheinen ilmapiiri sekä voimakas oma ajattelu-maailma. Tämä helpottaa henkilöstön motivointia ja pitää kehitystyön kilpailijoista eroavana, kun resursseja ei ole samaan malliin kuin kilpailijoilla. 37signalsissa ei myöskään uskota 40 tunnin työviikkoon tai tarkkaan valvontaan, vaan työntekijöihin luotetaan itsenäisinä persoonina, jotka hoitavat omaa ruutuaan ja saavat asioita aikaiseksi. (Welch 2009.)

37signalsissa kanavana uusasiakashankintaan tai asiakassuhteiden ylläpitoon ei juuri-kaan käytetä perinteisiä markkinointikeinoja. Yrityksen ideologiaan kuuluu ”markkinoinninen opettamalla”, jota tehdään esimerkiksi blogin kautta. Signal vs. Noise -blogin näkyvyyttä on rakennettu pitkäjänteisesti ja nykyään se saavuttaa 100 000 lukijaa päivässä. (BusinessWeek 2006; Summers, Nick 2010). Blogi mahdollistaa esimerkiksi tuotteiden hehkuttamisen ennen julkaisua ja voimakkaiden viraalivaikutusten aikaansaamisen kirjoitusten levitessä erittäin voimakkaasti. 37signals ei oikeastaan tarvitse normaaleja markkinointikeinoja, vaan suurin osa uusista asiakkaista kuulee tuotteista toiselta käyttäjältä tai lukemalla blogista. Nämä asiakkaat ovat yritykselle periaatteessa

ilmaisia, vaikka esimerkiksi blogin kirjoittamiseen käytetään paljon avainhenkilöiden aikaa, mutta yksittäistä asiakasta kohden työ jää pieneksi. Markkinointikulujen vähäisyys helpottaa myös yrityksen kustannusrakennetta. Kustannusrakennetta auttaa myös tuotteiden yksinkertaisuus ja tästä aiheutuva vähäinen tuotteiden ylläpitoon sekä asiakaspalveluun tarvittava vähäinen työmäärä, joten kustannusrakenne on 37signalsilla erittäin hyvin hallussa.

37signals on **perustettu jo vuonna 1999**, vaikka yrityksen ensimmäinen kaupallinen tuote lanseerattiin vasta viisi vuotta myöhemmin. Tämä ei johdu 37signalsin hitaudesta, vaan yrityksen alkuperäisestä keskittymisestä nettisuunnittelun puolelle. (Wikipedia 2011a.) Vuoden 2004 puolivälistä alkaen keskittyminen on ollut nettiohjelmistojen kehityksessä, ja samana vuonna myös lanseerattiin yrityksen ensimmäinen kaupallinen tuote Basecamp. (37signals 2011f.)

Basecampin lanseeramisen jälkeen yritys odotti kuukausimaksujen tuottavan 5000 dollarin kuukausitulot vuoden kuluttua, mutta tavoitteeseen päästiin jo kuudessa viikossa (Park 2008). Kiinnostus ylitti heti alussa kaikki odotukset, eikä ole hyytynyt myöhemminkään Basecampin ollessa edelleen yli 3 miljoonalla käyttäjällään yrityksen suosituin tuote (Fenton 2011). Vuonna 2004 yritykseen palkattiin lisäksi uutta ohjelmointivoimaa ja seuraavana vuonna 2005 lanseerattiin seuraava kaupallinen ohjelmisto Backpack. 37signals pyrki vankistamaan asemaansa aikaisilla markkinoilla lanseeraamalla uuden tuotteen, joka vastasi uusiin tarpeisiin samalla kohdesegmentille. Uuden tuotteen avulla pystyttiin siis saavuttamaan lisää myyntiä sekä cross-sellingin että uusasiakashankinnan keinoin. (37signals 2011f; Park 2008.)

37signals oli aluksi suunnitellut veloittavansa tuotteistaan vuosittaisen maksun, joka olisi halvimmasta tuotteesta ollut 99 dollaria. Suunnitelman kariuduttua erimielisyyksiin pankkien kanssa, laskutus muutettiin kuukausittaiseksi ja hintoja nostettiin voimakkaasti. Halvimman version hinta asetettiin 19 dollariin kuussa. (Warner 2010b.) Hinnoittelupäätös osoittautui lopulta onnistuneeksi, kun isommalla hinnalla pystyttiin tarjoamaan asiakkaille pienempi riski, koska he pystyivät irtautumaan tuotteesta milloin vain kuukauden varoitusajalla. Asiakkaiden oli helpompi lähteä mukaan käyttämään tuotteita.

Vuonna 2005 yritys oli jo irtautunut täysin aiemmasta konsultointityöstä sekä ratkaisumyynnistä ja keskittyi täysin ohjelmistojen rakentamiseen. Tänä vuonna myös lanseerattiin avoimen lähdekoodin ”Ruby on Rails” -ohjelmistokehitys, jonka avulla sovelluskehityksen yleisiä tehtäviä voidaan yksinkertaistaa. (Park 2008.) Ilmaistuotteen avulla tavoiteltiin aikaisilta markkinoilta lisää tunnettuutta ja vauhditettiin word-of-mouthin leviämistä. Samalla, kun ilmainen ohjelmistokehitys hyödytti yrityksen omaa ohjelmointia, saavutettiin todennäköisesti paljon uusia kiinnostuneita asiakkaita maksullisille tuotteille sekä asiantuntijan asema kohdesegmentin silmissä. 37signals on hyödyntänyt ilmai-

suudella markkinointia maineensa rakentamisessa myös täysin erillisten tuotteiden kautta.

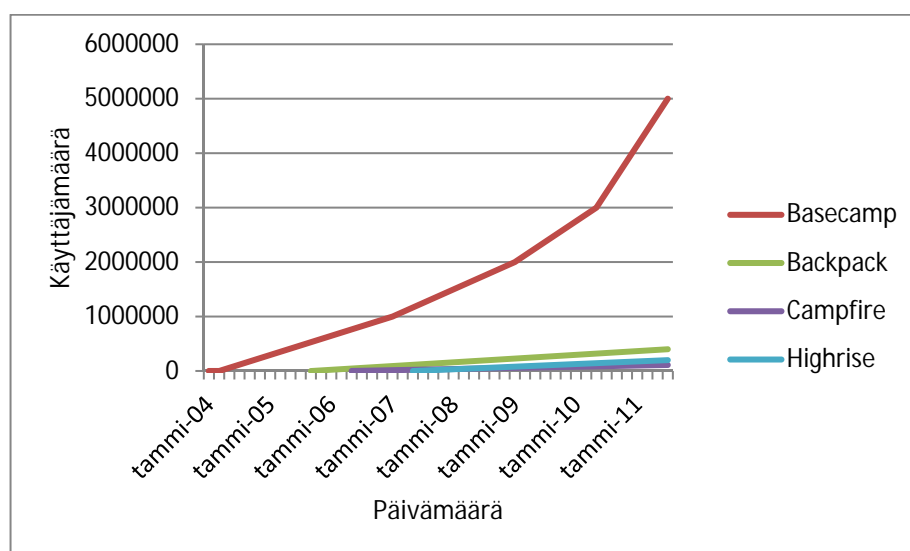
Vuonna 2006 37signals hyväksyi toistaiseksi ainoan kerran sijoitustarjouksen, jonka johdosta Amazon.comin perustaja Jeff Bezos liittyi mukaan ainoana sijoittajana sekä neuvonantajana. Samana vuonna 37signals lanseerasi kolmannen tuotteensa, Campfiren, joka oli jälleen uusi tuote suunnattuna saman kohdesegmentin erilaisiin tarpeisiin. (Park 2008; 37signals 2011f.)

Yrityksen liikevaihdon kehittyminen on ollut vauhdikasta. 37signals ei kuitenkaan kerro kovinkaan avoimesti talouslukuistaan, joten niistä ei voida olla täysin varmoja. Todennäköisesti 37signalsin liikevaihto oli vuonna 2006 noin 2 miljoonan dollarin tasolla, josta se tuplaantui neljään miljoonaan vuoden 2007 aikana ja kahdeksaan miljoonaan vuoden 2008 aikana (Park 2008; Christiansen 2008). Harvinaisen maltillisesti kasvuun suhtautuva 37signals pitää keskittymisensä voimakkaasti kannattavuudessa, eikä esimerkiksi asiakasmäärässä, seuraajissa tai näkyvyydessä kuten monet muut Internet-yritykset. Tämän voi myös huomata esimerkiksi siitä, että 37signals ei ole tehnyt aikaisilla markkinoilla yhtä voimakkaita toimenpiteitä uusien asiakkaiden hankkimiseksi, kuten esimerkiksi aiemmin käsitellyt Spotify tai Pandora. Heidän kannattavuutensa ei muutenkaan perustu yhtä merkittävästi suureen asiakasmassaan, vaan asiakassuhteiden kannattavuuteen pienemmälläkin volyymeilla. Tämän avulla 37signalsin liiketoimintaan sisältyvät myös pienemmät riskit, mutta samalla ehkä myös rajallisemmat mahdollisuudet tulevaisuudelle. (Welch 2009.) Tässä kappaleessa arvioitujen liikevaihtojen perusteella voidaan 37signalsin kokoiselle, tuolloin vajaan 20 työntekijän yritykselle, arvioida tällä hetkellä melkoista kannattavuutta. (Park 2008; Järvinen 2009.)

Näkyvyytensä rakentamiseen kohdeasiakkaidensa silmissä 37signals on panostanut pitkäjänteisesti. Yhden merkittävämmistä toimenpiteistä yritys aloitti jo vuonna 2001, jolloin heidän bloginsa ”Signal vs. Noise” lanseerattiin. Yrityksen arvomaailmaa kuvaavia, teräviä ja joskus kärjistettyjäkin, kirjoituksia julkaistiin jatkuvasti ja niiden avulla 37signals pyrki kasvattamaan tietoisuuttaan aikaisilla markkinoilla. Blogi onkin toiminut korvaamattomana näkymispaikkana yritykselle tavoittaessaan jo vuonna 2007 90 000 päivittäistä lukijaa (37signals 2011f). Samana vuonna yritys lanseerasi seuraavan tuotteensa Highrisen, joka oli taas uusi tuote ratkaisemaan tutun kohdesegmentin erilaista ongelmaa. Tuotteella vankistettiin yrityksen asemaa kehittyvillä markkinoilla ja sitä pystyttiin uusien asiakkaiden houkuttelemisen lisäksi käyttämään myyntiin myös yrityksen nykyisille asiakkaille. (37signals 2011e.)

Viimeisien vuosien ajan 37signals on keskittynyt nykyisten tuotteidensa määrätietoiseen kehittämiseen, eikä se ole enää lanseerannut täysin uusia tuotteita, joka kuvastaa yrityksen tavoitteita pysymisestä pienenä ja ketteränä. Yrityksen tarjoamat tuotteet eivät myöskään ole kuluttajille suunnattuja massatuotteita, vaan 37signals keskittyy kannatta-

vuuden ja fokuksen säilyttämiseen enemmän kuin asiakasmassan voimakkaaseen kasvattamiseen. Pieniä asiakkaiden toivomia uusia ominaisuuksia, päivityksiä ja bugikorjauksia tuotteisiin kuitenkin tehdään kokoajan ja niistä myös viestitään asiakkaille (ks. alaviite 4 s. 38). Viimeisinä vuosina tehdyt merkittävimmät toimenpiteet ovat keskittyneet cross-sellingin ja konversion vahvistamiseen, joka myös kertoo yrityksen olevan melko tyytyväinen saavuttamaansa asiakasmassaan. Vuonna 2009 lanseerattiin 37signals ID, joka mahdollistaa yksien käyttäjätietojen käyttämisen kaikissa 37signalsin tuotteissa. Vuonna 2011 puolestaan lanseerattiin 37signals Suite, joka keräsi Basecampin, Backpackin, Campfiren ja Highrisen yhteen pakettiin verrattain edullisella hinnalla (37signals 2011). Yritys on siis lähimenneisyydessä panostanut etenkin tuotteiden integroimiseen kokonaisuudeksi ja kokonaispaketin vauhdittamiseen. Tästäkin huolimatta asiakasmäärän kasvu on kuitenkin ollut vahvaa: vuoden 2010 alkupuoliskolla 37signalsin tuotteita käytti maailmanlaajuisesti yli kolme miljoonaa ihmistä ja nykyään käyttäjämäärä on noussut jo lähes kuuteen miljoonaa (Ferriss 2010).



Taulukko 4.4. 37signalsin tuotteiden käyttäjämäärien kehitys (Fried 2006; Park 2008; Pohlmeier 2010; Stevenson 2011; 37signals 2011b, 2011d, 2011e)

37signalsin itsevarma toimintapa on saanut kannattajien lisäksi myös paljon kritiikkiä osakseen. Esimerkiksi suunnittelueksperti ja Microsoftin neuvonantaja Don Norman pitää 37signalsin ”tuotteiden suunnittelemista itseään, ei muita varten” röyhkeänä ja asiakkaiden toiveiden väheksyntää kestävämmän. Hänen eriävä mielipiteeseensä on se, että asiakkaat tykkäävät myös lisäominaisuuksista, eivätkä halua ostaa tuotteissa pelkkää yksinkertaisuutta. (Norman 2011.) Tulevaisuus näyttää, onko 37signalsin yksinkertaistetulle mallille tilaa tulevaisuudessa, vai vaatiiko moderni tuote sivutuotteekseen monipuolisuutta tai jopa monimutkaisuutta?

37signals voi tulla myös tulevaisuudessa kohtaamaan yhä suurempia haasteita, koska se ei ole erityisen halukas vastaanottamaan ulkopuolista rahoitusta. Tämän vuoksi voidaan

epäillä, pystyykö yritys vastustamaan kilpailua. Vastauksena 37signals pyrkii hyödyntämään muita kilpailuetujaan, kuten pienen koon tarjoamaa ketteryyttä ja nopeutta, sekä rakentamaan hinnaltaan reiluja ja palvelultaan erinomaisia tuotteita. (Entrepreneur Magazine 2009.)

37signals kohdistanut tarjoamansa pienten yritysten tarpeisiin, joihin jokainen yrityksen tarjoama tuote vastaa eri tavoin. 37signals tavoittelee ehdottomasti enemmistöjä, koska tuotteet ovat hyvin karsittuja ja jokaisen yrityksen tarpeisiin sopivia, mutta ei kenellekään erityisesti kustomoituja. Toisaalta innovaattoreita ihastuttaa 37signalsin minimalistinen lähestymistapa tuotekehitykseen ja tuotteiden suunnitteluun. Selkeä päätös **kohdesegmentistä** tehtiin jo yrityksen alkutaipaleella vuonna 2004, jolloin yrityksen fokus siirtyi web-sovellusten puolelle (Wikipedia 2011a).

37signals ei ole tavoitellut erityisen tarkkoja nichejä missään vaiheessa **ylittääkseen kuilua**. Yritys sen sijaan suosii selkeää vastakkainasettelu muita kilpailijoitaan kohtaan. 37signals on tehnyt asiat eri tavalla, joka perustuu yrityksen uskollisuuteen omille arvoilleen ja tekemisen tavalleen, joka on auttanut 37signalisia keräämään tuotteilleen uskollisen asiakaskunnan. Voimakkailta arvoilla saavutettu asiakaskunta on myös yrityksen paras markkinointivoimavara, joka on suosittelullaan vetänyt yritystä tehokkaasti kuilun yli. 37signalsilla tuotetta enemmän on siis keskitytty kohdistamaan suunnittelufilosofiaa sekä viestintää oikeille asiakkaille. Aktiivisesti softatuotteita käyttävät aikaiset omaksujat vievät kiihkeästi tulevaisuudessakin sanaa eteenpäin tästä erilaisesta ohjelmistoyrityksestä.

4.5 Evernote

Evernote on muistiinpanojen tekemiseen ja arkistointiin tarkoitettu ohjelmisto. Tuote perustuu muistilappujen (”note”) näppärään tallentamiseen, luokitteluun ja hakemiseen. (Randklev 2011; Bekkelund 2011, s. 29.) Muistilappu voi olla pala tekstiä, täysi nettisivu, valokuva, äänitallenne tai vaikka käsinkirjoitettu lappunen. Näitä muistilappuja käyttäjä voi luokitella hakemistoin tai avainsanoihin, muokata, kommentoida ja etsiä. (Wikipedia 2011e.) Yrityksen missio on tarjota kaikille mahdollisuus tallentaa mikä tahansa hetki, idea tai kokemus sekä löytää tuo informaatio uudelleen taas tarvittaessa (Evernote 2011a).

Evernoten versiorakenne on yksinkertainen. Tuotteesta tarjotaan kahta eri versiota, joista toinen on ilmainen. Konversioprosentti maksulliseen version on noin viisi, joten valtaosa käyttäjistä käyttää ilmaisversiota (Macasai 2009). Premium-versio eroaa ilmaisesta esimerkiksi rajatun muistiinpanojen tallennusmäärän, historiatietojen, mainosten sekä toimivien tiedostotyyppien osalta. Evernote hyödyntää siis sekä ominaisuus- että kapasiteettirajoitetta versioerottelua. (Evernote 2011c.) 5 dollaria kuussa tai 45 vuodessa mak-

sava tuote on vain yksi Evernoten viidestä eri ansaintavirrasta, mutta kattaa yrityksen tuloista lähes 90 prosenttia (Bekkelund 2011, s. 29).

Evernote on monin puolin ideaalinen tuote toimivan freemiumin toteuttamiselle. Tuotteen arvo käyttäjälleen kasvaa käyttöajan ja tallennettujen muistojen kasvaessa, maksavien asiakkaiden pysyvyysaste on korkea ja asiakaskohtaiset muuttuvat kustannukset ovat pienet (Gannes 2010). Arvon kasvaminen käytön edetessä huomataan siitä, että Evernote on todennut käyttäjien päivittävän maksulliseen versioon todennäköisemmin käyttöajan kuluessa. Yksittäinen asiakas muuttuu siis yritykselle tuottavammaksi, kunhan hän jatkaa tuotteen aktiivista käyttöä. Ensimmäisen kuukauden aikana käyttäjistä noin 0,5 % tekee päivityksen maksulliseen versioon. Ensimmäisessä kuussa myös noin puolet asiakkaista keskeyttää tuotteen käytön jo kokonaan ja toisessa kuussa vielä noin 5-10 % lisää. Tämän jälkeen asiakaspoistuma on kuitenkin erittäin pientä. Puolen vuoden jälkeen 1 % asiakkaista on siirtynyt premium-version käyttöön ja kun tarkastellaan 2,5 vuotta tuotetta käyttäneitä asiakkaita, noin 20 % heistä on siirtynyt maksullisen tuotteen puolelle. (Macasai, Dan 2010a, 2010b.) Tästä saadaan yleiseksi konversioksi tuotteelle noin 6 %. Evernoten käytön lopettavat poistuvat yleensä siis tuotteen parista jo heti käytön alussa ja ajan kuluessa aktiiviset käyttäjät siirtyvät maksulliselle puolelle (Takahashi 2010). Mitä enemmän muistoja käyttäjä tallentaa tuotteeseen, sitä sitoutuneempi ja maksuhalukkaampi hänestä tulee.

Evernote tavoittelee tuotteellaan suuria massoja, joista valtaosa käyttää tuotetta ilmaiseksi. Tämän takia kustannusrakenteen hallinta on erityisen **kriittinen piirre liiketoimintamallin toiminnalle** ja sitä seurataankin Evernoten johdossa tarkasti. Muuttuvat kustannukset, kuten tekninen infrastruktuuri, asiakaspalvelutyö sekä verkkotoimintojen palkat, olivat aktiivista käyttäjää kohden yrityksen alkuaikoina noin 50 senttiä, mutta nykyään tämä luku on saatu tiputettua jo 9 senttiin. (Takahashi 2010; Darlin 2009.) Kun Evernote samalla tuottaa 25 senttiä aktiivista käyttäjää kohden, katetta selkeästikin jää jäljelle (Macasai 2009). Pienen asiakaskohtaisen tuoton takia esimerkiksi uusien asiakkaiden hankinta ja muut kuluerät on myös saatava pidettyä matalalla tasolla.

Evernoten ominaisuuksista kilpailuetua tuottavat etenkin monipuoliset integraatiot ja tekstintunnistus. Evernote toimii missä ja milloin vain: siihen voi lähettää sähköpostia ja luokitella notet automaattisesti, lähettää kuvat suoraan kuvapalvelusta ja leikata webbisivuja suoraan suosituimmista selaimista laajennusten avulla. Lisäksi maksullisen version tekstintunnistuksen avulla käsinkirjoitetuista lappusista voidaan hakea tietoa Evernoten haun avulla. (Riley 2008.) Helppo synkronointi auttaa lisäksi tuotteen käyttämistä vaihtelevilta tietokoneilta tai muilta laitteilta.

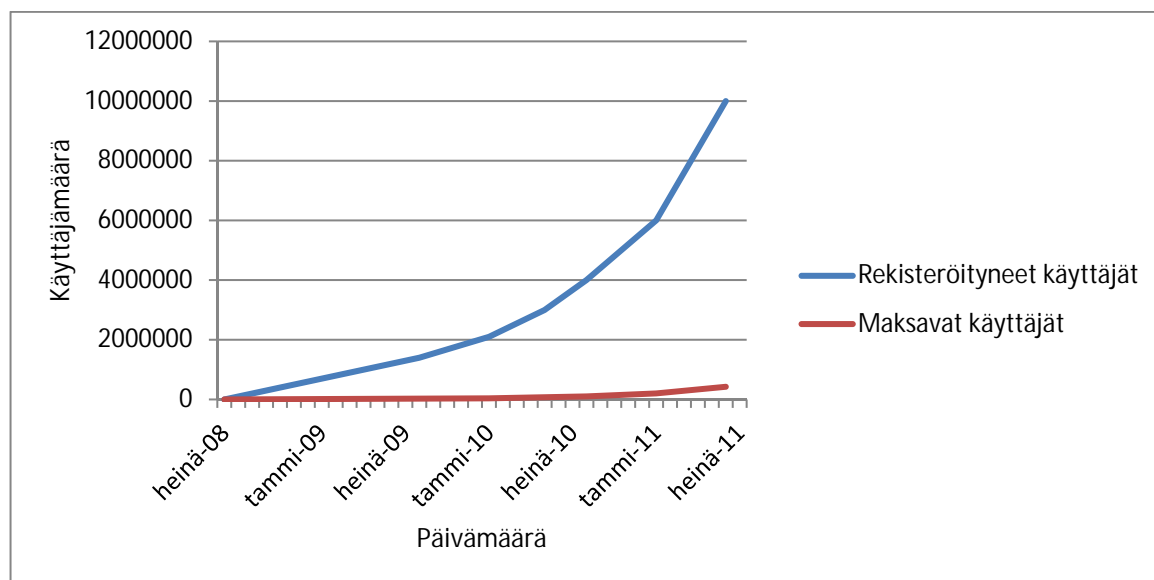
Nykyään Evernote nauttii suosiota, mutta sen alkutaival ei ollut helppo. **Evernote perustettiin vuonna 2005**, jolloin tekninen johto kehitti tarvittavan teknologian tuotteen toimimiseksi. Nykyinen johtaja Chris Libin liittyi joukkoon vasta vuonna 2007, auttoi

tekemään suuren uudelleenlanseerauksen ja sai vision muistiaputuotteesta muunnettua tuottoisaksi liiketoiminnaksi. (Takahashi 2010.) Evernote julkaistiin avoimena beta-versiona kesäkuussa 2008, jolloin esiteltiin myös tuotteen premium-versio. Aluksi tuotteesta lanseerattiin työpöytäversiot Mac:lle ja PC:lle sekä mobiiliversiot Windows mobileen ja myöhemmin iPhonelle. (Riley 2008.)

Aluksi käyttäjäjoukko ei sijoittanut Evernoteen ollenkaan rahaa. Ensimmäisenä kuukautenaan Evernote tienasi kokonaista 300 dollaria, joten tavoitetuista n. 30 000 käyttäjästä alle 0,2 % oli päättänyt tilata maksullisen version heti. Tuotteen käyttäjämäärä alkoi kuitenkin kasvaa hiljalleen orgaanisesti. Evernotessa ei ole ikinä ollut sisäänrakennettua jakamisominaisuutta, mutta silti uudet käyttäjät tulevat yleensä käyttäjien suositusten perusteella. Tämä kertoo myös tuotteen hyödyllisyydestä ja suunnittelusta ratkaisemaan oikeaa ongelmaa. (Takahashi 2010.)

Kasvu jatkui ja kiihtyi sanan levitessä tuotteen hyödyllisyydestä. Reilun vuoden aikana Evernotea oli kokeillut jo 1,4 miljoonaa käyttäjää. Vuoden 2009 puolivälissä Evernote saa lisäksi noin 4 500 uutta käyttäjää joka päivä. Vuoden 2009 heinäkuussa Evernoten kuukausiansainta asiakaskunnastaan oli noin 79 000 dollaria. (Darlin 2009.)

Vuoden 2011 huhtikuussa uusien päivittäisten käyttäjien määrä oli noussut jo kymmeneen tuhanteen (Alexander 2011). Evernoten asiakkaista valtaosa (n. 60 %) on Yhdysvalloista. Tuote on saanut myös vahvan aseman esimerkiksi Japanissa ja on leviää jatkuvasti maailmanlaajuisesti. (Takahashi 2010.)



Taulukko 4.5. Evernoten rekisteröityneet ja maksavat käyttäjät (Libin 2011; Ryan 2011; Truta 2010; Peracha 2010; Wauters 2010)

Nykyään noin 2 % kaikista Evernoten käyttäjistä ovat maksavia asiakkaita, joka on liiketoimintamallin kannattavuuden kannalta jo tarpeeksi iso prosentti. Evernoten hankkiessa lisää asiakkaita, yrityksen johto haluaa myös pitää konversioprosentin alle viidessä. Yrityksen ideologiaan kuuluu houkutteleva ilmaistarjoama, ja käyttäjien konvertoituminen massoina maksulliselle puolelle kertoisi ilmaistuotteen riittämättömyydestä. Mikäli ilmaistuote ei ole tarpeeksi hyvä, mitä järkeä on käyttää freemiumia? (Macasai 2010a.) Evernote siis pyrkii toimenpiteissään siihen, että ilmaisversio pidetään erittäin kilpailukykyisenä, jonka avulla myös ilmaisuudella markkinointiin voidaan panostaa ja word-of-mouthin vaikutus pysyy yhtä merkittävänä kuin nykyään. Maksullisella tuotteella samanlaista verkostovaikutusta on lähes mahdoton saavuttaa.

Evernote ei käytä rahaa perinteiseen mainontaan. Markkinointi perustuu tuotteen houkuttelevuuteen ja tiedon leviämiseen käyttäjien kautta (Gannes 2010). Tuotteen pitää siis tuottaa niin paljon arvoa asiakkaille, että he kertovat tuotteesta eteenpäin, jolloin perinteinen mainonta jää periaatteessa turhaksi ja tehottomammaksi. Tuotteen idea on tämän edistämiseksi loistava, koska tuote ei kilpaile minkään henkilökohtaisen kanssa, josta ei haluttaisi kertoa eteenpäin esimerkiksi kateuden vaikutuksesta. Lisäksi yrityksen voimakas panostus ilmaisversioon ja ilmaisiasiakkaiden palveluun pakottaa heidät löytämään halpoja keinoja uusien asiakkaiden hankkimiseen, joista word-of-mouth on varmasti parhaita. (Darlin 2009.) Evernote on kehittänyt tuotteen, joka ratkaisee jokaiselle ihmiselle tärkeän tarpeen. Ilmaisuuden avulla hyvä tuote on saatu laajan kohdeyleisön tietoisuuteen.

Maailma on täynnä hyödyllisiä tuotteita, mutta harvalla on Evernoten kaltaista intohimoista ja valtavana markkinointivoimana toimivaa käyttäjäkuntaa. Evernoten on täynnä siis yrityksenäkin tehdä asioita oikein, jotta se on niin helposti suositeltava käyttäjilleen. Yritys on rakentanut luotettavan aseman olemalla erityisen avoin käyttäjämääränsä sekä kannattavuutensa kehittymisestä. Evernote ei ole häviämässä yhtäkkiä, joten asiakkaiden muistot ovat hyvässä tallessa. Toiseksi yritys panostaa jatkuvaan kehittämiseen sekä uuden innovointiin, joka pitää nykyiset käyttäjät mukana tulevaisuudessakin. (Riley 2008.) Lisäksi yritys on saanut säilytettyä kevyen tuotteen avulla helposti lähestyttävän sekä sympaattisen pienen yrityksen maineen, jota on helpompi suositella isojen kilpailijoiden laajempiin tuotteisiin (esimerkiksi Microsoft OneNote) verrattuna. Lisäksi Evernote toimii melko poikkeuksellisesti ilmaisiasiakkaitaan kohtaan. Se pyrkii muuntamaan heidät ainoastaan fanaattisiksi käyttäjiksi, mutta ei voimakkaasti mainosta maksulliselle puolelle päivittämistä tai yritä etenkään ”harhauttaa” käyttäjiä maksullisen tuotteen puolelle. (Jantsch 2010.) Yrityksellä on vahva luotto tuotteen arvon kasvamiseen käytön edetessä sekä selkeään, yksinkertaiseen ja ymmärrettävään jaotteluun ilmaisen ja maksullisen tuoteversionsa välillä. Nämä ovat esimerkkejä toimenpiteistä, joilla Evernote pyrkii pitämään itsensä käyttäjilleen helposti suositeltavana ja fanaattisesti kannatettavana palveluntarjoajana.

Mobiiliominaisuudet ovat kuuluneet tuotteen yhteyteen tiiviisti heti julkaisusta lähtien ja niitä pidetään yhtenä tuotteen tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä. Yritys myös panostaa mobiiliominaisuuksien kehittämiseen voimakkaasti. Omat sovellukset iPhoneille ja Windows Mobilelle olivat valmiit jo ennen tuotteen julkista lanseerausta ja maaliskuussa 2009 julkaistiin oma sovellus Androidille (Constantinou 2008; Sinkov 2009). Tuotteen käytettävyys kaikkialta on tärkeä osa Evernoten kilpailuetua, joka myös antaa samalla anteeksi joitain ominaisuudellisia puutteita esimerkiksi kilpailijoihin verrattuna. Evernote on osannut jättää kehityksessään tilaa varsinaisen tuotteen kehittämisestä integraatioiden toteuttamiseen. Uusista lanseerauksista, kuten ominaisuuksista ja integraatioista, Evernote viestii aktiivisesti käyttäjilleen suosituksissa tuoteblogissaan.¹²

Evernote on tuotteena suunnattu laajalle **kohdesegmentille** lähes ilman minkäänlaisia rajoitteita. Aikaisia enemmistöjä on kuitenkin pyritty erityisesti tyydyttämään panostamisella mobiilikäyttöliittymiin jo aikaisessa vaiheessa, jotta he olla merkittävässä roolissa levittämässä sanaa tuotteesta. Joka tapauksessa muistamiseen auttava Evernote on toteutettu ominaisuuksiltaan sekä hinnoittelultaan universaaleihin tarpeisiin enemmistöille.

Jokaiselle ihmiselle sopivalle ja jo ilmaisversiona erityisen hyödylliselle tuotteelle word-of-mouth on poikkeuksellisen tärkeä uusien asiakkaiden hankintakanava. Evernote on **ylittänyt kuilun** sitoutuneiden ja omistautuneiden käyttäjiensä sekä ilmaisversiona ansiosta, jotka muodostavat ideaaliset olosuhteet sanan leviämiseksi tuotteesta.

Evernote ei ole vuoden 2007 merkittävän uudelleenlanseerauksen jälkeen tehnyt kovinkaan suuria markkinoinnillisia muutoksia esimerkiksi liiketoimintamalliinsa, versiointiinsa tai hinnoitteluunsa. Yritys on keskittynyt pitämään asiat yksinkertaisena ja parantamaan tuotetta tasaisin väliajoin uusilla ominaisuuksilla, jotka palvelevat tuttua käyttötarkoitusta. Yrityksen toimintamalli on myös tuottanut hyvää tulosta, sillä se on kasvatanut suosiotaan kiihtyvällä tahdilla. Vuoden 2010 loppupuolella Evernote sai lisäksi 20 miljoonan dollarin rahoituksen lähinnä Sequoia Capitalilta, joka on yksi maailman merkittävimpiä pääomasijoitusyrityksiä (Bekkelund 2011, s. 29; Libin 2010). Yrityksen toiminta on siis nykyään terveellä pohjalla ja tulevaisuus näyttää valoisalta.

¹² Evernoten tuoteblogiin voi tutustua osoitteessa blog.evernote.com (Evernote 2011b)

4.6 Yhteenveto

Tässä aliluvussa kootaan vielä tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat aiemmin käsitellyistä case-esimerkeistä yhteen. Seuraavassa taulukossa on koottu tärkeimmät asiat case-analyysien eri osista, jotka esiteltiin laajemmin aiemmin tässä luvussa. Tämän aliluvun loppupuolella on lisäksi kuva, johon on koottu yritysten toteuttamia markkinointitoimenpiteitä ja sijoitettu ne toteutushetken mukaan ”teknologian omaksumisen elinkaari” -käyrälle, joko ennen tai jälkeen kuilun. Toimenpiteet on eroteltu casea kuvaavalla pallolla toimenpiteen etupuolella, joka on merkitty yrityksen brändille tyypillisellä värillä sekä yrityksen tai tuotteen nimen etukirjaimilla.

Analysoimalla tiettyjä **avainpiirteitä** case-esimerkeistä haluttiin löytää freemiumille kriittisiä asioita, joihin sitä soveltavan yrityksen on etenkin kiinnitettävä huomiota. Luvussa 2.2 esitellyistä liiketoimintamallien eri osa-alueista haluttiin löytää freemiumille kaikkein oleelliset tutkimalla korostuvia piirteitä esimerkkiyritysten liiketoimintamalleissa. Lisäksi keinoja aliluvussa 2.3 käsiteltyyn ilmaisversion ja maksullisten versioiden erottelamiseen käsiteltiin case-esimerkkien avulla, jotta hyviä käytäntöjä teorian pohjalta oleelliseen tuoteversiointiin voitaisiin löytää. Freemium-teorialle oleellinen ilmaisversion rooli osana yrityksen liiketoimintamallia on lisäksi kohta, joka varmasti vaikuttaa painotuksiin freemiumin soveltamisessa, joten sen vertailu esimerkkituotteiden välillä on varmasti tarpeellista.

	Avainroolissa	Premium-version erottaa	Casen erityispiirteet	Ilmaisversion rooli	Kohdesegmentti
Spotify	Helppo käyttöliittymä, suhteet musiikkitoimistoihin	Parempi laatu, mobiilikäyttö, mainokset, ei käyttörajaa	Vertailu piratismiin, sopiva mainostaminen, konversio	Merkittävät mainostulot, helppo aloittaa	Enemmistöt, kuluttajat, Pohjois-Eurooppa ja USA
Pandora	Useat ansaintavirrat, ainutlaatuinen musiikkitunnistus ja -luokittelu, royalty-maksut	Parempi laatu, ei käyttörajaa, oma soitin	Royalty-maksuihin vaikuttaminen, mainostulot	Ilmaisversio selkeästi tärkein ansaintakanava	Kuluttajat USA:ssa, suuret enemmistöt
Wild Apricot	Kustannusrakenne, asiakaslähtöisyys, helppo käyttöliittymä	Jäsenmäärärajoite ja monet ominaisuusrajoitteet	Kokeiluaika, markkinoinnissa hakukoneet, ei ilmaisuus	Ei ansaintaa, vähemmän riskiä asiakkaalle	Pohjoisamerikkalaiset yhdistykset, sen enemmistöt
37signals	Konversion ja versioinnin optimointi, brändi	Ainoastaan kapasiteetti-rajat	Kokeiluaika, ei korosteta ilmaisuutta, Signal vs. Noise	Ei ansaintaa, riskitön alku, päivitykset maksullisiin	Pienet yritykset, joille tuotteet ei liian karsittuja
Evernote	Kustannusrakenne, avainominaisuudet	Tallennusmäärä, monenlaiset ominaisuudet, mainokset	Tuotteen arvokasvu ajan kuluessa, asiakkaat suosittelusta	Halutaan riittävän valtaosalle, word-of-mouth, ei ansaintaa	Kuluttajat kansainvälisesti, enemmistöt

Taulukko 4.6.1. Yhteenveto case-esimerkkien piirteistä

Tietyt asiat selkeästi toistuvat ja korostuvat esimerkkien joukossa. Tuoteversioinnin tärkeyttä esiteltiin jo aliluvussa 2.3.4, ja case-esimerkkien vertailu tukee selkeästi tämän kriittisyyttä freemiumin toimimiselle. Freemium tarvitsee toimiakseen käyttäjien tarpeisiin perustuvan, selkeän ja ostohalua herättävän jaottelun ilmaistuetteen ja maksullisen versioiden välille. Versiointirakenteen optimoimiseksi moni yritys onkin käyttänyt paljon voimavaroja ja hyödyntänyt erilaisia rakenteita tuotteen elinkaaren eri vaiheissa,

joka huomataan myös tämän aliluvun myöhemmästä toimenpideanalyysistä. Tuoteversiointiin panostaminen on ymmärrettävää huomioitaessa toimivan versiointimallin suuret vaikutukset saavutettavaan konversioprosenttiin ja edelleen liiketoiminnan kannattavuuteen.

Aliluvun 3.4 versiointiin ja hinnoitteluun liittyvässä teoriassa todettiin lisäksi kapasiteettirajojen kasvattaneen nykyään suosiotaan tuoteversioinnissa. Tämä ilmiö kumpuaa etenkin kapasiteettirajoitteiden potentiaalista rakentaa tuoteversiointi, jossa maksullisen version hyödyt käyvät täysmittaisina ilmi jo ilmaisversiosta ja tuote rajautuu asiakkaan saaman hyödyn mukaan. Tälle saatiin paljon tukea myös case-analyyseistä, koska jokaisella tuotteella oli versiojaottelussaan mukana vähintään yksi merkittävässä roolissa oleva ilmaistuotetta ja maksullisia tuoteversioita erottava kapasiteettiraja. Case-tuotteista Spotify ja Pandora toivat kapasiteettirajat mukaan vasta myöhemmin tukemaan alkuperäisiä ominaisuusrajoitteitaan, joten kehitys tuskin on ainakaan siirtymässä pois päin kapasiteettirajoista. Ominaisuusrajoitteet näyttävät kuitenkin olevan hyviä kapasiteettirajoitteiden tukijoita, koska sopivan rajoitetason löytäminen pelkillä kapasiteettirajoilla voi olla haastavaa ja aluksi yritykselle myös riskialtista. Versioinnin kriittisyyden suhteessa Pandora oli case-yritysten joukossa ainoa poikkeus, koska sillä kannattavuus määräytyy jatkossa pääosin kyvystä kasvattaa ilmaistuotteen mainostuloja ja vasta toissijaisesti konversion kehittämisestä. Case-esimerkkien analysointi tukee teoriassa esitettyä näkemystä siitä, että sopivien rajoitteiden ja erojen löytäminen ilmaisen ja maksullisen version välille on yksi tärkeimmistä asioista freemiumin luomisessa.

Asiakassegmentit ovat olennainen osa-alue jokaisessa liiketoimintamallissa. Yritys voi pyrkiä palvelemaan asiakkaitaan paremmin segmentoimalla asiakkaat pienempiin ryhmiin, mutta freemium-tuotteilla tärkeämpää näyttää olevan tarpeeksi laajalle kohdesegmentille soveltuvan tuotteen suunnittelu. Case-esimerkeissä kohdesegmenttinä ovat yleensä suuret enemmistöt eikä tuotteita räätälöidä pienten asiakassegmenttien tarpeisiin. Suuntaamalla tuotteensa laajalle kohdesegmentille yritys voi onnistua matalankin konversioprosentin avulla rakentamaan kannattavasti toimivan liiketoimintamallin ja löytää samalla tarpeeksi ison asiakasmäärän voimakkaiden verkostovaikutusten sekä suosittelujen aikaansaamiseksi. Tutkituista case-esimerkeistä Spotify, Pandora ja Evernote eivät käytännössä ole rajoittaneet kohdesegmenttiään mitenkään, vaan suuntaavat freemium-tuotteensa kuluttajille yleisesti. 37signals:n ja Wild Apricot:n tuotteet on suunnattu tietynlaista yhteistoimintaa harjoittaville porukoille (yritykset, yhdistykset), mutta näissäkään varsinaista tuotetta ei ole muokattu mitenkään soveltumaan tietyn yritysten tai yhdistysten tarpeisiin. Teoriaosiossa kerrottiin valtavan potentiaalisen asiakaskunnan olevan yksi freemium-liiketoimintamallin vahvuuksista. Case-esimerkkien analysoinnin pohjalta on tärkeää hyödyntää tätä kehittämällä suurelle kohdesegmentille soveltuva tuote ja painottamalla enemmistöille soveltuvia ominaisuuksia.

Suuren kohdesegmentin tavoittelu aiheuttaa luvussa 3.4 käsitellylle kohdesegmentissä näkymiselle tiettyjä haasteita. Perinteinen markkinointi ei anna kovinkaan hyviä edellytyksiä hankkia näkyvyyttä suuressa kohdesegmentissä etenkin freemium-yritysten useinkin rajallisilla resursseilla. Käsitellyissä case-esimerkeissä ei sovellettukaan perinteistä markkinointia, vaan panostettiin esimerkiksi asiakassuosittelujen vauhdittamiseen, markkinointiin opettamalla blogien kautta tai tuottamalla sisältöjä muiden sosiaalisten medioiden kautta. Case-analyyseistä myös huomattiin, että mikään yritys ei erityisesti yrittänyt segmentoida omia ilmaiskäyttäjään irti maksavista käyttäjistä selkeästi erilaiseen kohteluun, jonka tarpeellisuutta sivuttiin lyhyesti aliluvussa 3.4. Ilmaisiasiakkaista huolehtiminen on yrityksille kannattavaa esimerkiksi asiakassuosittelujen ja näkyvyyden kautta saavutettavien hyötyjen toivossa. Asiakassuosittelujen kriittisyys korostui etenkin Evernotessa, jossa laajan ja hyödyllisen ilmaisversion kautta saavutettava word-of-mouth oli käytännössä ainoa tapa uusien asiakkaiden hankkimiseksi. Pienempiä asiakasmääriä toistaiseksi houkutelut Wild Apricot ei vielä pysty olemaan niin riippuvainen suosittelumarkkinoinnista, mutta sillekin suosittelut ovat merkittävä uusien asiakkaiden hankintakanava.

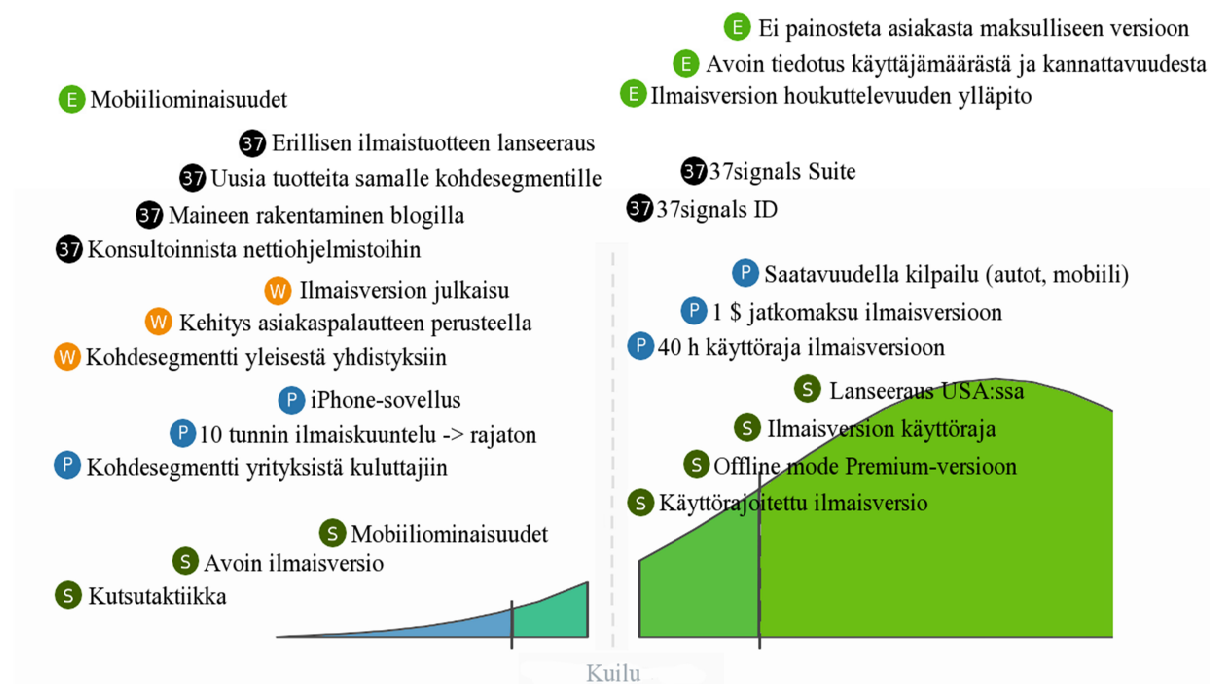
Näiden seikkojen lisäksi kustannusrakenteen tärkeys korostui lähes jokaisessa casessa. Freemiumin hyötyjen saavuttaminen vaatii suuren asiakaskunnan tyydyttämistä, joka on helpompaa luonnollisesti pienet käyttäjäkohtaiset kustannukset sisältävällä tuotteella. Freemiumia soveltavan yrityksen on analysoitava realistisesti mahdollisuuksiaan hallita suuren ilmaisiasiakasmäärän aiheuttamia kustannuksia, ja analysoitava kustannusrakenteen hallintaan auttavia mahdollisia toimenpiteitä. Ilmaiskäyttäjät voivat esimerkiksi moninkertaistaa tarvittavan tukityön määrän tai osoittaa palvelinkapasiteetin riittämättömäksi, jotka voivat olla kiusallisia yllätyksiä, mikäli yritys ei ole varautunut niihin oikein. Kustannusrakenteen hallinta kytkeytyy myös erityisen tiiviisti versiojaotteluun, koska yleensä premium-versioista saatava ansainta on pääasiallinen tapa kustannusten kattamiseksi. Case-esimerkkien perusteella huomattiin, että ainoastaan yli sadan miljoonan käyttäjän Pandora pystyi rehellisesti väittämään mainosrahoitteista ilmaisversiota yrityksen pääasialliseksi ansaintakeinoksi ja esimerkiksi Wild Apricot:lla mainosansainta jäi täysin merkityksettömään rooliin. Versiojaottelulla on lisäksi tiivis yhteys kustannuksiin myös toista kautta, sen vaikuttaessa oleellisesti ilmaisiasiakkaiden määrään, joka yleensä on moninkertaisesti maksavia käyttäjiä suurempi käyttäjäryhmä freemium-tuotteella. Kustannusrakenteen ja versiojaottelun yhteistoiminta on siis erittäin tärkeää, mutta luonnostaan olemattomilla käyttökustannuksilla toimivat tuotteet ovat ensiluokkaisia freemiumiin soveltuviksi.

Freemium-liiketoimintamalleissa toistui lisäksi muutamia samoja avainrooliin nousevia liiketoimintamallien avainresursseja ja -aktiviteetteja. Esimerkiksi käyttöliittymän helpokäyttöisyys sekä asiakaspalvelun kustannustehokas hallinta olivat tärkeitä asioita näissä suurissa asiakasmääriä tavoittelevissa yrityksissä. Case-yritysten liiketoimintamallit eivät kuitenkaan suoraan tunnu ominaispiirteiltään sijoittuvan mihinkään luvussa 2.1

esitellyn Chesbrough'n Business Model Framework -luokittelun tarjoamista lokeroista, vaan voisivat ennemminkin muodostaa oman seitsemännen luokittelutyypin olemassa olevan jaon tueksi.

Ilmaisversion rooli ja hyödyntäminen puolestaan vaihtelivat suuresti eri casejen välillä. Ilmaisversio oli Pandoralle pääasiallinen ansaintakanava, Spotifylle merkittävä mainostulojen lähde, Evernote halusi sen olevan riittävä valtaosalle ilman ansaintaakin asiakas-suosittelemisen vauhdittamiseksi ja 37signals sekä Wild Apricot hakivat ilmaisversiolla markkinoinnin vauhdittamista ja matalaa aloituskynnystä tuotteen käyttöön. Joskus ilmaisuutta jopa hieman piiloteltiin, jotta asiakas saa heti käyttöönsä alussa kuvan pääasiallisesti maksullisesta tuotteesta. Spotify puhuu lisäksi ilmaisversionsa yhteydessä jopa ”musiikkiteollisuuden tukemisesta”, joten ilmaisversioiden avulla halutaan kuvitella tehtävän jotain hyvää. Ilmaisversiolle ei siis ole yhtä oikeaa merkitystä, vaan tärkeintä on löytää ilmaisversiolle oman liiketoiminnan ja oman yrityksen kannalta paras rooli sekä suhteuttaa muut markkinoinnilliset toimenpiteet sen mukaan.

Analysoimalla eri tuotteen elinkaaren vaiheissa yritysten toteuttamia **markkinointitoimenpiteitä** halutaan löytää suuntaviivoja siihen, millaisilla toimenpiteillä missäkin vaiheessa elinkaarta voidaan parhaalla tavalla tukea freemium-tuotteen menestymistä. Luvussa 3.4 esitellyt markkinointitoimenpiteet ovat yleisiä freemium-tuotteiden leviämisen varrella ja tärkeää on nähdä näiden toimenpiteiden taakse sijoittuviin tavoitteisiin. Analysoimalla toimenpiteitä voidaan johtaa tärkeimmät asiat, joihin yritysjohdon tulee keskittyä missäkin vaiheessa tuotteen leviämistä kohdesegmenttiinsä.



Kuva 4.6.2 Case-esimerkkien markkinointitoimenpiteet suhteessa kuiluun

Ensisilmäys kaikkien case-yritysten toteuttamiin toimenpiteisiin vahvistaa edelleen käsitystä toimivan versiojaottelun kriittisyydestä. Spotify ja Pandora ovat säädelleet ilmaisversionsa laajuutta useaan otteeseen optimoidakseen tuottojaan tai konversioprosenttiaan, ja samalla esimerkiksi 37signals on pyrkinyt versiojaottelun avulla tukemaan cross-sellingin toteuttamista oman kohdesegmenttinsä sisällä. Versiojaottelulla on lisäksi ilmeiset vaikutukset suoraan freemium-liiketoimintamallissa korostuvaan kustannusrakenteen hallintaan, joten versiointiin tehtävien toimenpiteiden vaikutukset ovat poikkeuksetta hyvinkin monipuolisia. Versiojaotteluun liittyvien toimenpiteiden ja niiden vaikutusten analysointiin tuskin voi freemium-yrityksessä siis käyttää liikaa aikaa.

Käymällä läpi ennen kuilua toteutettuja toimenpiteitä, huomataan niiden painottuvan lähinnä lisää asiakkaita haaliviin toimenpiteisiin. 37signals on esimerkiksi päätenyt kohdesegmentin uudelleenmäärittelyyn, Pandora ja Spotify ovat laajentaneet ilmaisversiotaan ja Evernote panostanut uusien avainominaisuuksien kehittämiseen jo aiemmin laajaan ilmaisversioon. Nämä toimenpiteet heti tuotteiden elinkaaren alkuvaiheilla kertovat siitä, että freemium vaatii toimiakseen suuren määrän asiakkaita. Vasta tällöin luovassa 3.4 esitellyistä freemium-yrityksille tärkeistä markkinointitoimenpiteistä esimerkiksi verkostovaikutukset, näkyminen laajassa kohdesegmentissä sekä cross- ja upselling saavat todella tuulta alleen. Case-yritykset olivat toimenpiteissään keskittyneet lähinnä ilmaisversioidensa laajentamiseen, koska ilmaisiasiakkaiden saavuttaminen helpompaa ja mahdollistaa myöhemmin freemium-liiketoimintamallien hyötyjen saavuttamisen täysimittaisina ja sitä myöten myös maksavien asiakkaiden tavoittamisen.

Myöhemmin, kun tunnettuutta on saatu rakennettua, asiakaskuntaa alkaa kerääntyä ja markkinointia alkavat yhä enemmän ja enemmän vetää verkostovaikutukset, toimenpiteiden tavoitteet suuntautuvat erilaisiin asioihin. Pandora ja Spotify ovat kuilun jälkeen keskittäneet huomionsa konversion optimointiin sekä kustannusrakenteen hallintaan esimerkiksi kehittämällä erilaisia rajoitteita ilmaistuotteisiinsa. Samalla 37signals on panostanut asiakaskohtaisen tuoton optimointiin rakentamalla tiiviimpää yhteyttä tuoteperheensä jäsenten välille. Tuotteen leviämisen edetessä aletaan siis todellakin hioa keinoja, joilla suuresta asiakaskunnasta saataisiin mahdollisimman hyvin kaikki potentiaalinen ansainta irti. Uusia asiakkaita tavoittelevat toimenpiteet jäävät kuilun jälkeen hyvin pieneen rooliin, koska erillisiä toimenpiteitä uusasiakashankintaan ei yksinkertaisesti tarvita. Tässä vaiheessa kustannusrakenteen ja konversion optimointi ohittavat tärkeysjärjestyksessä ilmaisiasiakkaista saatavat suosittelu- ja näkyvyshyödyt, joten ilmaisiasiakkaita ei enää kohdella silkkihansikkain eikä ilmaisversion karsimisessa tunnetta sääliä. Freemiumin soveltamisessa on siis tärkeää tunnistaa vaihe, jolloin keskittyminen on tarpeen siirtää pois asiakashankinnasta liiketoimintamallin kannattavuuden optimointiin.

Mikäli yrityksen toiminta alkaa kuilun jälkeen näyttää kannattavalta, se kertoo liiketoimintamallin olevan hioutumassa kuntoon ja olevan mahdollisesti valmis uusille haasteille yrityksen niin halutessa. Tällöin saattavat tulla kyseeseen esimerkiksi markkinoinnilliset toimenpiteet liittyen uusiin kilpailuedun laajennuksiin tai merkittävästi uudenlaisen asiakaskunnan tavoitteluun. Tästä esimerkkejä ovat esimerkiksi Spotifyn suunnittelema lanseeraus USA:n markkinoilla tai Pandoran suunnitelmat painottaa kilpailuedun tavoittelussaan sekä kehitystyössään saatavuutta esimerkiksi autojen yhteydessä. Tällaiset houkuttelevat sekä suuria riskejä sisältävät toimenpiteet halutaan toteuttaa sitten, kun pohja liiketoimintamallissa on tarpeeksi hyvin hallussa. Tämä voi olla syy myös siihen, että Spotifyn USA:n lanseeraus on vielä toistaiseksi lykkääntynyt.

Toimenpiteiden suhteen Evernote on yrityksistä selkeä poikkeus. Esimerkiksi kuilun jälkeen Evernoten toiminnassa korostuvat oikeastaan enemmän asiat, joita yritys ei ole tehnyt. Se on pyrkinyt toimimaan kunnioittavasti ja luotettavasti asiakkaitaan kohtaan, jonka avulla asiakkaista pyritään tekemään fanaattisia käyttäjiä, ei niinkään maksavia asiakkaita. Tämä toimintamalli on myös toiminut Evernotella loistavasti, kun lähes jokaiselle yksilölle sopiva tuote on ylittänyt kuilun ilman suurempia omia toimenpiteitä ja jatkaa edelleen kasvamistaan kannattavasti. Evernote lienee esimerkki tarpeeksi hyvän tuoteidean virusmaisesta leviämisestä freemiumin tarjoamia hyötyjä oikeaoppisesti käyttäen, mutta varmasti heidänkin olisi mahdollista optimoida oman liiketoimintamallinsa kannattavuutta omaa freemiumiaan järkevästi muokkaamalla.

Luvun loppuun kerätään vielä **kriittisimmät menestystekijät freemiumille**, jotka on johdettu edeltäneen teorian sekä case-esimerkkien analysoinnin perusteella.

Avainroolissa liiketoimintamallissa

- Käyttäjien tarpeisiin perustuva, selkeä ja ostohalua herättävä versiojako
- Tarpeeksi laajan kohdesegmentin tarpeisiin sopiva, helppokäyttöinen tuote
- Luonnollisesti pienet käyttäjäkohtaiset kustannukset aiheuttava tuote
- Tiedostettu ilmaisversion rooli ja tavoitteet, jotka ohjaavat muuta toimintaa

Avainasiat oikeanlaisiin markkinointitoimenpiteisiin

- Riittävän rohkea ja aggressiivinen keskittyminen ilmaisiasiakkaisiin ennen kuilua
- Asiakkaita säälimätön kannattavuuden optimointi kuilun jälkeen
- Pitää tunnistaa, milloin keskittymisen voi siirtää kannattavuuden optimointiin
- Maltillinen keskittyminen alkuperäiseen ideaan kunnes toiminta kannattavaa

5 YHDISTYSAVAIN

Tämä luku käsittelee tarkemmin työn tilanneen Optinet Oy:n Yhdistysavain-tuotetta. Seuraavassa aliluvussa esiteltävä lähtötilannekatsaus on toteutettu samanrakenteisella analyysillä, kuin edellisen luvun case-esimerkkien analyysit. Toisessa aliluvussa puolestaan vertaillaan Yhdistysavainta ja sen historiassa suoritettuja toimenpiteitä muihin case-esimerkkeihin ja niiden yhteenvedon pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Kolmannessa aliluvussa analysoidaan aiemman teorian ja case-esimerkkien analysoinnin pohjalta potentiaalisten markkinointitoimenpiteiden sopivuutta Yhdistysavain-tuotteelle laadittavaan toimenpidesuunnitelmaan. Tässä aliluvussa esitetään myös tavoitetila tuotteen ja sen asiakasmäärän kehittymiselle tulevaisuudessa. Neljännessä aliluvussa kootaan ja esitellään varsinainen tavoitetilaan johtava toimenpidesuunnitelma Yhdistysavaimen freemiumille arvioiden samalla toimenpidesuunnitelmaa sekä tavoitetilaa eri näkökulmista. Luvun viides aliluku listaa vielä toimenpidesuunnitelman tarjoamia mahdollisuuksia sekä aiheuttamia riskejä vetäen yhteen edeltävää analyysiä.

5.1 Yhdistysavain ja YA Free - lähtötilanne

Yhdistysavain on yhdistyksille suunniteltu viestintätyökalu. Tuote mahdollistaa kotisivujen rakentamiseen, jäsenluettelon ylläpidon, sähköpostiviestinnän ja työskentelyn kotisivuilla koko yhdistyksen jäsenistön kesken. Tuotteen käyttö tapahtuu pääkäyttäjälle verkkotyöpöydän ja jäsenistölle yhdistyksen kotisivujen kautta. Jäsenille voidaan luoda omat tunnukset jäsenluettelon avulla, joiden ansioista koko yhdistys voi keskustella ja jakaa tietoa yhdessä salasanoain suojatuilla kotisivujen sivuhaaroilla. Jäsenluettelon avulla voidaan myös lähettää jäsenistölle sähköpostitiedotteita tai omien jäsentietojensa tarkistusviestejä. Yhdistysavaimen avulla halutaan tarjota kaikille yhdistyksille mahdollisuus hyödyntää Internetin tarjoamat mahdollisuudet vauhdittaakseen omaa toimintaansa kohti menestyksestä tulevaisuutta.

Tuotteen käyttö alkaa nykyään kokeiluajalla, jonka aikana yhdistys voi 30 päivän ajan tutustua ilmaiseksi Yhdistysavaimen kaikkiin ominaisuuksiin. Nykyään konversio kokeilukäyttäjistä tilaajaksi on ollut erinomaisella tasolla, kerätty asiakaspalaute on ollut positiivista ja asiakaspoistuma melko pientä. Tuote on siis kohderyhmälleen hyödyllinen, mutta **uusia yhdistyksiä tuotteen käyttäjiksi ei tavoiteta tarpeeksi kovalla vauhdilla**. Uuden Yhdistysavain Free -version avulla tavoitellaan selkeästi aiempaa suurempia uusien käyttäjien määriä, jotta tietoisuus tuotteesta saadaan leviämään ja kasvuvauhti korkeammalle tasolle.

Kokeiluajan aikana asiakas voi tutustua Yhdistysavaimen ja harkita, mikä on hänelle sopivin tuoteversio. Tilaus on tehtävä kokeiluajan aikana, tai tuote rajoittuu riisutuksi versioksi. Tähän versioon ei aluksi jäänyt juurikaan ominaisuuksia, eikä siitä vielä puhuttu ilmaisversiona. Työn aloitushetkellä tuotteesta oli tarjolla kaksi eri versiota: 15 euron kuukausihintainen Yhdistysavain Start ja enemmän ominaisuuksia sisältävä 29 euron Yhdistysavain Plus. Käyttäjä voi missä tahansa vaiheessa päivittää ominaisuusrajoitetun tuotteen laajempiin versioihin. Kaikki oleellinen ansainta tulee suoraan tuotteiden kuukausimaksuista.

Yhdistysavaimen **liiketoimintamallissa korostuvat** yhteydet keskusliittoihin, joiden kautta tuotetta suositellaan varsinaista kohderyhmää edustaviin jäsenyhdistyksiin. Suosittelemme luotettavalta taholta on yhdistyksille monesti merkittävä vaikuttaja päätökseen tuotteen käyttöönotosta. Yhdistyksen avainhenkilö etsii yleensä referenssejä joko oman kuntansa tai oman järjestönsä yhdistysaktiiveilta.

Asiakaspalvelua pidetään etenkin yrityksen sisällä erityisen tärkeänä toimintona. Tässä pyritään jatkuvasti kohti kustannustehokkuutta, joten asiakasta tuetaan esimerkiksi automaattisilla ohjepostien, nettiohjeistojen ja tuotteen sisäisten ohjeiden avulla. Edelleen kustannukset maksavaa asiakasta kohden ovat kuitenkin melkoisen korkeat, mutta esimerkiksi puhelinpalvelu koetaan tärkeäksi asiakkaille ja halutaan tarjota korkeista kustannuksista huolimatta. Kustannusrakenteen hallinta on kuitenkin avainroolissa ja kustannustaso on pystyttävä jatkossa pitämään nykyisellä tasolla, vaikka asiakasmäärä kasvaisi selkeästi, joka vaatii sisäisten prosessien tehokkuuteen panostamista.

Tuotteen kilpailuetua luovat avainominaisuudet ovat aiemmin keskittyneet helppoon aloittamiseen, hyvään ensikertalaisen käyttökokemukseen sekä tuotteen helppokäyttöisyyteen. Käytön aloittaminen onnistuu sekunneissa suoraan markkinointisivustolta ja kotisivutyökalujen helppokäyttöisyydestä on saatu laajasti hyvää palautetta asiakaskunnasta. Omaperäisiä ja kilpailuetua luovia ominaisuuksia ei ole tuotteessa aiemmin ollut.

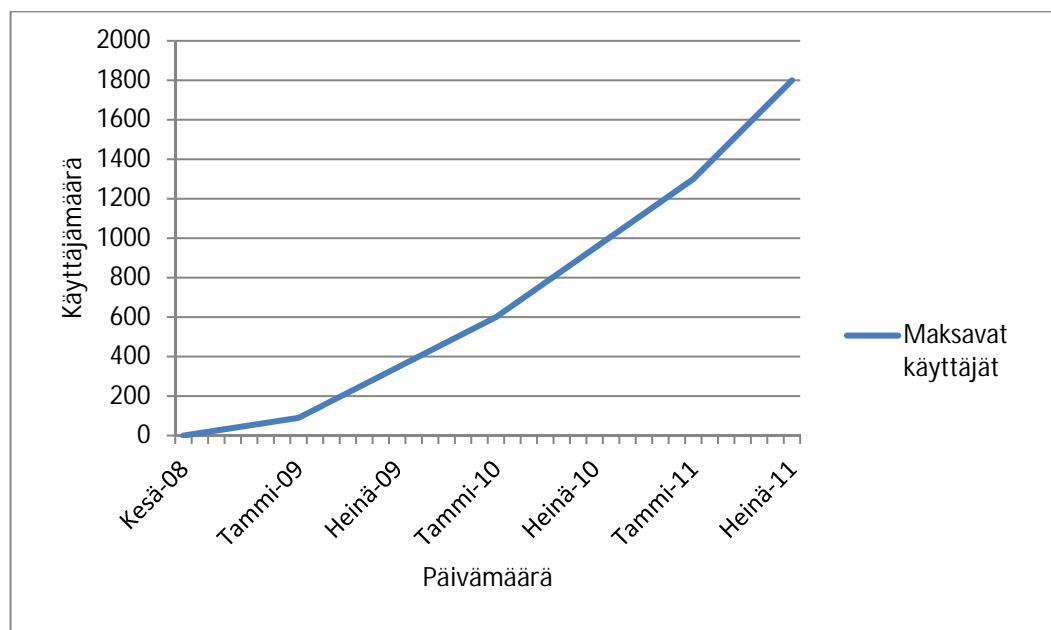
Merkittävä avainresurssi tuotteelle on Yhdistystieto.fi -sivuston sisältämä tieto- ja näkyvyysarvo. Sivusto sisältää paljon yhdistystoimintaan liittyviä artikkeleja, jotka takaavat sille johtavan hakukonenäkyvyyden yhdistystoimintaa käsittelevien hakujen yhteydessä. Lisäksi sivustolla on ajankohtainen tietokanta suomalaisista yhdistyksistä, jota yhdistysaktiivit ja Yhdistysavaimen asiakaspalvelu päivittävät jatkuvasti. Tätä yhdistystietokantaa hyödynnetään myös Yhdistysavaimen markkinoinnissa kohdistettaessa viestintää potentiaalisille asiakkaille.

Yhdistysavain **julkaistiin kesällä 2008**. Aluksi tuotteesta myytiin kahta täysin erillistä versiota, joiden välillä valinta oli tehtävä markkinointisivuston materiaalin perusteella jo ennen tuotteen kokeiluvaihetta eli käytön aloittamista. Versiot olivat nimeltään Yhdistysavain kotivisut (10 €/ kk) ja Yhdistysavain (27,5 €/ kk), joten tiukka yhteys ko-

tisivuliiketoimintaan oli nähtävissä suoraan tuotenimistä. Versioihin myytiin lisäksi erilisiä lisäsovelluksia tiettyyn lisähintaan, joiden kytkeminen asiakkaan sivustolle toteutettiin käsityönä. Ensimmäisen vuoden aikana toimenpiteet painottuivat avainkumppanien hankkimiseen ja tuotteen kotisivuominaisuuksien kehittämiseen.

Lisäsovellusmyynti osoittautui tuloiltaan pieneksi osaksi kokonaisuudesta eikä ollut toteutukseltaan kustannustehokasta, joten vuonna 2010 tehtiin suuri periaatteellinen muutos. Lisäsovelluksia paketoitiin sisälle uusiin tuoteversioihin, jotka samalla hinnoiteltiin uusiksi. Samalla tuoteversiot yhdistettiin kokeiluajan osalta, joten versiovalinta siirtyi pois käyttöönottohetkestä. Versioudistuksen yhteydessä lanseerattiin Yhdistysavaimen verkkotyöpöytä, joka oli ensimmäinen askel pois pelkästä kotisivutuotteesta. Työpöytää käytetään myös opastamaan käyttäjiä mahdollisimman hyvin alkuun kokeilukäytössään sekä ymmärtämään versioiden väliset erot intuitiivisesti, jotta asiakas suoriutuu käytön aloittamisesta mahdollisimman itsenäisesti ja löytää itselleen sopivimman version. Toimenpiteillä tavoiteltiin tuotteen houkuttavuuden kasvattamista, parempaa asiakaskokemusta sekä kustannusrakenteen keventämistä asiakaspalvelutyön tarpeen vähentyessä.

Vuoden 2011 alkupuoliskolla oli päätetty julkaista uusi sähköpostiominaisuus, joka muodostaa jäsenluettelon kanssa sisällön uudelle Yhdistysavain Free -versiolle. Ilmaisversio julkaistiin lopulta maaliskuussa 2011. Käyttäjä päätyy ilmaisversioon tuotteen normaalin kokeiluajan jälkeen, mikäli hän ei ole tehnyt erikseen tilausta maksullisesta tuoteversiosta. Samalla uudistettiin versiojako nykyaikaisemmaksi tuomalla jäsenluettelon jäsenmäärään perustuva kapasiteettirajoitus mukaan. Ilmaisversio sisälsi tilaa 50 jäsenelle, Start-versio 100:lle ja Plus-versio 300:lle. Toimenpiteellä tavoiteltiin selkeämpiä ja johdonmukaisia versiorajoja, jotka käyttäjien olisi helppo ymmärtää ja jotka ohjaisivat maksukykyisempiä yhdistyksiä maksullisiin tuoteversioihin ja pieniä porukoita ilmaistuotteeseen. Samalla osoitettiin tuotteen olevan selkeästi positioitu tietyn kohderyhmän tarpeisiin: 20–500 jäsenen yhdistyksille.



Kuva 5.1. Yhdistysavaimen maksavat käyttäjät

Yhdistysavaimen markkinoinnissa ei enää nykyään käytetä juurikaan perinteisiä markkinointikeinoja. Aiemmin liittokohtaiset yksilölliset tarjouskampanjat sekä koko asiakaskunnalle suunnatut yleiset kevät- tai syyskampanjat kuvastivat tuotteen markkinointia, mutta nykyään alennuskampanjoita vältetään. Markkinointia tehdään nykyään suoremmin sosiaalisten medioiden ja uutiskirjeviestinnän kautta nykyisille asiakkaille sekä Yhdistystieto.fi -sivuston kautta kohderyhmää edustaville yhdistysaktiiveille. Nykyisin uudet asiakkaat tulevat liittojen kanssa tehtävän yhteistyön kautta, nykyisten asiakkaiden suosittelujen tai toisiin yhdistyksiin ylettyvien kontaktien kautta sekä Yhdistystieto.fi -palvelun kautta.

Yhdistysavain ei ole perinteisesti sisältänyt mitään sisäistä jako-ominaisuutta tai erityisesti viraalista potentiaalia sisältäviä ominaisuuksia. Panostus jäsenviestintään ja sähköpostiominaisuuteen on ensimmäinen askel kohti ominaisuutta, josta jokainen pelkän sähköpostiosoitteenkin omistava jäsen voisi hyötyä ja tiedostaa hyödyntävänsä jäsenviestinnässä nimenomaan Yhdistysavain-tuotetta. Tämä avaa ainakin tiettyjä mahdollisuuksia verkostomarkkinointiin ja -ominaisuuksiin panostamiseen tulevaisuudessa.

Kohdesegmentti tuotteella ovat siis suomalaiset yhdistykset. Tarkemmin tavoitellaan pienempiä yhdistyksiä eikä järjestöjä, mutta tämän kohdistamisen eteen ei ole vielä tehty näkyviä toimenpiteitä. Lisäksi **kuilu** on vielä tuotteelta ylittämättä, koska suomalaisten yhdistysten joukosta ei ole vielä tavoitettu enemmistöjä. Tulevien toimenpiteiden pitäisi olla suunnattuja enemmistöjen tyydyttämiseen.

Yhdistysavaimen tehtävissä toimenpiteissä vaikuttavana tekijänä ovat myös Optinet Oy:n vanhojen tuotteiden tuomat vaikutukset. Yhdistysavainta edeltävää Optinet kotisi-

vut -tuotetta käyttää vielä noin 500 asiakasta ja urheiluseuroille suunnatun kotisivutuotteen, Sportisaitin, vanhempaa versiota vajaan 400 asiakasta. Näistä kotisivutuotteista tuleva ansainta on yrityksen kannattavuuden puolesta edelleen kohtalaisen merkittävä, joten mahdolliset seuraukset vanhojen tuotteiden ansaintaan on huomioitava Yhdistysavaimen tulevaisuutta suunniteltaessa.

Yleiseksi tavoitteeksi yrityksen hallitus ja omistajat ovat asettaneet avainliiketoiminnan positiivisen tuloksen vuodelta 2011. Tämä tarkoittaisi käytännössä nykyisen kustannustason pitämistä sekä Yhdistysavain-tuotteen melko rivakkaa kasvuvauhtia vuoden 2011 ajalla, ja antaisi samalla erinomaiset lähtökohdat seuraaville vuosille. Tämän hetkisen ajattelutavan valossa Yhdistysavaimen ilmaisversionkin pitäisi kyetä tukemaan myös tätä tuloksellista tavoitetta, eikä ainoastaan auttaa hankkimaan lisää ilmaisiasiakkaita sekä tunnettuutta tuotteelle, joka myös osaltaan suuntaa sille suunniteltavia toimenpiteitä.

5.2 Muut caset vs. Yhdistysavain

Aloitetaan analyysi Yhdistysavaimen toimenpidesuunnitelman muodostamista varten vertailemalla ensin Yhdistysavaimen tilannetta muihin työssä läpikäytyihin case-esimerkkeihin. Ennen kuin toteutetuissa toimenpiteissä muut yritykset ovat tehneet ilmaisversioistaan selkeästi Yhdistysavainta avoimempia. Jo ilmaisena hyödyllinen tuote on varmasti paras keino hankkia tuotteelle tunnettuutta sekä uusia asiakkaita. Yhdistysavaimen ilmaisversion laajentamista on siis varmasti syytä harkita vakavasti. Samalla on tärkeää säilyttää versiojaottelun selkeys sekä huomioida muiden asiakkaiden ansainnalle aiheutuvat riskit.

Useat tuotteet ovat panostaneet voimakkaasti mobiiliominaisuuksiin hankkiakseen asiakkaita taipaleensa alkupäässä. Yhdistysavaimessa mobiiliominaisuuksien ei ole vielä suuremmin panostettu, vaikka asiaa on aiemmin harkittu useasti. Ensimmäinen mobiilikäyttöön soveltuva ominaisuus on ilmaisversioonkin sisältyvä sähköpostiominaisuus, joten tämän kautta mobiiliominaisuuksien käyttöä voitaisiin seurata ja harkita laajempien mobiilimahdollisuuksien kehittämistä.

Näkyvyyttä kohdesegmentissä yritykset hakivat esimerkiksi blogeilla tai julkaisemalla uusia tuotteita samalle kohdesegmentille. Lisäksi täysin erillisellä ilmaistuotteella voidaan rakentaa näkyvyyttä myös varsinaista ansaintaa tuottaville tuotteille. Yhdistysavaimella tätä on toteutettu Yhdistystieto.fi -sivustolla, joka tavoittaa kuukausittain tuhansittain yhdistysaktiiveja. Yhdistyksille suunnattuun ilmaiseen tietopalveluun panostaminen voi hyvinkin olla paras suunta näkyvyyden rakentamiseksi, kun tuotteen tarpeeksi hyvä näkyminen ilmaisessa tietopalvelussa varmistetaan käyttäjiä häiritsemättömällä sekä selkeällä tavalla.

Case-yrityksille suosittelumarkkinointi oli lähes poikkeuksetta uusasiakashankinnan tärkein kanava. Yhdistysavaimessakin suositteluilla lienee nykyään merkittävä rooli, mutta varsinaista suositteluihin rohkaisevaa ominaisuutta tuote ei sisällä. Avoimen viestinnän ylläpito, suositteluominaisuus sekä suosittelujen seuranta ovat freemium-tuotteen menestymisen takia tärkeitä toimenpiteitä. Sen sijaan joissain caseissa sovelletun kutsutaktiikan käyttäminen ei Yhdistysavaimen tilanteeseen sovi, koska otollinen aika kutsutaktiikan toteuttamiselle on yleensä aivan tuotteen elinkaaren alussa. Myöskään case-yrityksissä kuilun jälkeen toteutetut toimenpiteet eivät vielä ole erityisen relevantteja, koska niillä tavoitellaan yleensä konversion ja kustannushallinnan optimointia, jotka eivät tällä hetkellä ole Yhdistysavaimen tärkeimpiä kehittämispisteitä.

Liiketoimintamalleissa avainroolissa olivat yleensä hyvin samansuuntaiset asiat kaikissa työn case-esimerkeissä. Tämä on myös hyvä osoitus siitä, että käytettyjä case-esimerkkejä on hyödyllistä analysoida ja käyttää mallina Yhdistysavaimen toimenpidesuunnitelman kehittämisessä. Tuotteen helppokäyttöisyys, kustannusrakenteen hallinta ja avainominaisuuksien ymmärtäminen ja vaalinta toistuvat oikeastaan jokaisen yrityksen yhteydessä. Yhdistysavaimella vähälle painotukselle on jäänyt muiden ansaintavirtojen kehittäminen tuotteiden kuukausimaksujen tueksi.

Kohdesegmenttien suhteen yritykset tavoittelivat suuria enemmistöjä ja toteuttivat tuotteita, jotka pyrkivät sopimaan kaikille. Lisäksi toimenpiteitä tehtiin sekä kohdesegmentin tarkentamiseksi että laajentamiseksi. Nämä rohkaisevat myös Yhdistysavainta pitämään tuotekehityksen suunnan sellaisena, että tuotteesta ei tehdä liian rajattua pienen kohdesegmentin tarpeisiin. Valitun kohdesegmentin sopivuutta on myös jatkuvasti syytä pitää silmällä ja seurata kohdesegmentissä tapahtuvia muutoksia. Ilmaisversioiden roolit vaihtelivat suuresti esimerkkien välillä, joten tärkeintä Yhdistysavaimellakin on tehdä oma valinta, asettaa sen mukaan ilmaisversion tavoitteet ja toimia johdonmukaisesti.

5.3 Tavoitetila ja toimenpiteet

Yhdistysavaimen käyttäjiksi on tavoitteena löytää uusia kiinnostuneita yhdistyksiä selkeästi nykyistä kovemalla tahdilla. Tuotteen uusien kokeilijoiden kuukausimäärä halutaan nostaa vähintään kaksinkertaiselle tasolle nykyiseen verrattuna vuoden 2012 alussa. Seuraavaksi analysoidaan aiemman teorian, case-esimerkkien, Yhdistysavaimen analyysin ja näiden vertailun perusteella potentiaalisia toimenpiteitä, joiden avulla nykyhetkestä voidaan päästä lähemmäksi tavoitetilaa.

Yrityksen tavoitteet ja ilmaisversion rooli

Ennen listattavien toimenpiteiden toteuttamista ainakin kahdenlaisten **tavoitteiden läpikäynti** on tärkeää. Millaista tulevaisuutta omistajat mielissään tavoittelevat ja millaista roolia ilmaisversiolla kaavaillaan tässä kokonaisuudessa? Omistajille ansainta voi tul-

la joko voitollisen toiminnan tai yritysarvon kasvattamisen ja tähän liittyvän mahdollisen yrityskaupan kautta. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa ilmaisversiolla voi olla tärkeä rooli myös pelkän ilmaisiasiakasmäärän, tulevaisuuden ansaintapotentiaalın ja näiden kautta yritysarvon kasvattamisessa, mutta nopeammin voitolliseen toimintaan tähtäävässä liiketoiminnassa ilmaisiasiakkaista on pystyttävä hyötymään jotain kautta myös ansaintaa tuovalla maksullisella puolella.

Optinet Oy:n hallitus on asettanut kuluvan vuoden tavoitteeksi avainliiketoiminnan voitollisuuden, joten todennäköisesti tavoite on ainakin tällä hetkellä ensisijaisesti voitollisen toiminnan varmistamisen puolella. Tavoite voi kuitenkin myös muuttua myöhemmin ja siksi on hyödyllistä analysoida toimenpiteitä monipuolisesti rajoittumatta pelkääntään tietyntyyliiseen näkökulmaan. Myös Optinet Oy:n tavoitteet kansainvälistymisen suhteen voivat jatkossa vaikuttaa asiaan, mutta toistaiseksi niitäkin on toteutettava samaan tyyliin voittoa tuottavana osana liiketoimintaa, eikä näkyvyyttä, asiakasmäärää ja yritysarvoa kehittävinä osa-alueina.

Ilmaisversion tavoitteet eroavat merkittävästi prioriteettien vaihtaessa järjestystä. Tavoiteltaessa ensisijaisesti voitollista toimintaa oleellisia ovat ilmaisiasiakkaista maksullisiin versioihin saatavat päivitykset, ilmaisiasiakkailta tulleet suositukset ja saatava palaute, heidän kautta saavutettava näkyvyys potentiaaliseen maksavaan asiakaskuntaan sekä ilmaisiasiakkaiden palveluun tarvittavan työn seuranta. Tähän malliin myös sopii paremmin hieman rajoitetumpi ilmaisversio, jossa asiakaskunnan merkittävä valuminen maksulliselta puolelta ilmaisversioon estetään sopivan tiukoilla versiorajauksilla.

Tavoiteltaessa ensisijaisesti suurta asiakasmäärää, tämän kautta rakentuvaa yritysarvoa sekä tulevaisuuden ansaintapotentiaalia korostuvat ilmaisversion käyttäjämäärä, asiakaskohtainen liikevaihto ja kustannukset sekä maksullisista tuoteversioista ilmaisversioon siirtyvien määrä. Seurannasta voidaan saada kohtalaisen yksinkertainen ja ilmaisversion hyödyllisyys huomata suoraan asiakaskohtaisten kustannusten ja liikevaihdon perusteella. Tällaiseen malliin soveltuva ilmaisversio on laaja ja hyödyllinen, jolloin hyväksytään se tosiasia, että maksulliselle puolelle eivät milloinkaan siirry kaikki tuotetta aktiivisesti hyödyntävät asiakkaat. Aktiivisimmat ja innokkaimmat käyttäjät tilaavat itselleen premium-version, mutta ilmaiskäyttäjistä on myös hyödyttävä muilla tavoin. Tätä mallia hyödyntävät yritykset, kuten Evernote ja Pandora, puhuvatkin mielellään paljon tuotteidensa suurista kokonaisasiakasmääristä, joka on iso osa rakentamassa näiden yritysten arvoa ja tulevaisuuden potentiaalia.

Nämä erilaiset lähestymistavat ovat myös potentiaaleiltaan sekä riskeiltään selkeästi erilaisia. ”Pandoramainen” lähestyminen vaatii tuekseen runsaasti tappioiden kestämis- kykyä, halukasta sijoitusvoimaa sekä yritysjohtolta kykyä ottaa suuria riskejä. Pienemmillä volyymeilla voitollista toimintaa tavoittelevat yritykset, kuten Wild Apricot ja 37signals, eivät joudu sietämään niin suuria riskejä. Heidän liiketoimintaansa ei myös-

kään sisälly yhtä suuria ansaintamahdollisuuksia tai kasvuodotuksia tulevaisuudessa, joten myös mahdollisuudet ovat rajatummalla. Tärkeintä on tehdä selkeät päätökset omaan liiketoiminnan, liiketoimintaympäristön sekä ajatusmaailman perusteella, jotta koko yritys voi toimia johdonmukaisesti näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja ilmaisversiosta osataan tehdä näitä tavoitteita parhaimmalla tavalla tukeva.

Kuinka saadaan viesti tuotteen hyödyllisyydestä kuuluviin?

Kun yritystason ja Yhdistysavaimen ilmaisversion tavoitteet on määritelty, ilmaisversio julkaistu ja tuote kohdesegmenttinsä mielestä hyvä, voidaan siirtyä toteuttamaan markkinoinnillisia toimenpiteitä, joiden avulla saadaan yhä enemmän uusia asiakkaita Yhdistysavaimen käyttäjiksi. Koska käyttäjiltä saatava palaute on koko tuotteen elinkaaren ajan ollut hyvin positiivista, ongelmana on ilmeisesti tavoittaa tarpeeksi iso määrä potentiaalisia asiakkaita Yhdistysavaimen tuoteviestillä.

Nykyään tieto hyvistä tuotteista ja palveluista voi levitä esimerkiksi sosiaalisen median ja kasvavan mobiilikäytön ansiosta aiempaa nopeammin. Tätäkin voi ilmiötä yritys voi kuitenkin pyrkiä edistämään. Tärkeintä on tehdä asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin soveltuvia tuotteita ja löytää edes yksi sellainen asia, josta käyttäjät ovat halukkaita kertomaan innolla eteenpäin. Tuoteviestin leviämiseksi avainasemassa olevien ominaisuuksien tulisi olla ilmaispuolella; maksullisia palveluita suositellaan verrattain vähän. Kun ilmaisversio sisältää jotain käyttäjän mielestä yllättävän hienoa, sana tuotteesta leviää varmasti. Sähköpostiominaisuus ei vielä tämän mahdollistamiseksi näytä riittävän, mutta Yhdistysavaimen tapauksessa tällainen **huippuominaisuus ilmaisversiossa** voisi olla vaikka ”helpoin tapa saada jokainen yhdistyksen jäsen mukaan toimintaan”.

Yrityksen tuotekehityspanostuksia on nykyään siirretty yhä enemmän Yhdistysavaimen kehitystyöhön, ja tämän ansiosta uusia ominaisuuksia tuotteeseen voidaan julkaista melko tiheään tahtiin. Yrityksellä ei kuitenkaan ole johdonmukaista ja tarpeeksi aktiivista tapaa viestiä uusista ominaislanserauksista, jonka takia viesti uusista hyödyllisistä ominaisuuksista ei välttämättä tavoita tuotteen aktiivisia käyttäjiä. Tuoteviestintään nykyisille sekä tulevillekin asiakkaille tulisi siis lisätä volyymia. Tähän hyvä toimenpide voisi olla muista case-esimerkeistä tutun **tuoteblogin julkaisu**, joissa kerrottaisiin laajemmin aina uusimmista ominaisuuksista jokaisen tuotekehityssprintin jälkeen. Tämä blogi toimisi samalla hyvänä tiedotuspaikkana uusista ominaisuuksista myös omalle henkilökunnalle, kun tiedon uusimmista julkaisuista löytäisi aina samasta paikasta. Nykyinen uutiskirjeillä tapahtuva viestintä uusista ominaisuuksista voitaisiin pitää mukana nykyistä tiiviimpinä versioina tuoteblogin tukena, mutta vastaanottajajoukko tulisi ehdottomasti laajentaa sivustojen perustajista kaikkiin tuotteiden pääkäyttäjisiin. Tällöin tuoteviesti tavoittaisi kaikki Yhdistysavaimen aktiivisimmat käyttäjät.

Nykyään asiakkaiden innostumista uusista ominaisuuslanseerauksista voi hillitä se, että ominaisuuksista ei läheskään kaikissa yhdistyksissä laajasti tiedetä. Nykyään uusissa lanseerauksissa lisäksi painotetaan koko jäsenistölle suunnattuja ominaisuuksia, joten olisi ensiarvoisen tärkeää saada **tuoteviestintä perille mahdollisimman laajalle porukalle yhdistyksessä**. Näillä toimenpiteillä ei enää jätettäisi mahdollisuutta siihen, että hyvien ominaisuuksien positiiviset vaikutukset jäävät puutteellisen viestinnän takia potentiaaliaan pienemmiksi.

Kaikki tuoteviestin levittäminen uusille asiakkaille ei voi yleensä jäädä pelkästään nykyisten asiakkaiden vastuulle. Yhdistysavaimella on aloitettu panostaa järjestelmällisesti **näkymiseen kohdesegmentissä Yhdistystieto.fi -palvelun avulla**, ja tähän panostamista kannattaa ehdottomasti jatkaa myös tulevaisuudessa. Ilmaispalvelun kautta täydennetään yhdessä Optinet:n työntekijöiden ja yhdistysaktiivien kanssa Suomen ajankohtaisinta yhdistystietokantaa. Yhteistietojen kerääntyessä viestitään palvelun käyttäjille tasaisin väliajoin Yhdistystiedon uusista kuulumisista pitäen samalla huoli Yhdistysavaimen tarpeeksi selkeästä näkymisestä sekä viestinnässä että sivustolla. Tämän avulla on tavoitteena saavuttaa ylivoimainen tietämys ja hallinta suomalaisesta yhdistyskentästä, jota vastaan on erittäin vaikea kilpailla. Ilmaispalvelulla voidaan myös saada verkostovaikutuksia käyntiin yhdistyskentässä, joista myös Yhdistysavain pääsee hyötymään palvelun pääsponsorina. Tällaiseen kohdesegmenttilähtöiseen toimintaan kannustaa myös kuulunylitystaktiikka, jossa valitaan tietty tarkka niche-markkina ja pyritään hankkimaan siinä dominoiva asema (Moore 1999, ss. 89–106).

Tällä hetkellä Yhdistysavaimen toteutetuissa toimenpiteitä on tehty hieman normaalia poikkeavassa järjestyksessä. Verkkotyöpöydän avulla optimoidaan konversiota ja esimerkiksi käytön aloittamisen ohjeistamisella kustannuksia, jotka ovatkin freemiumin toteuttamisen kannalta tärkeitä kustannusrakennetta hallitsevia toimenpiteitä. Yleensä kuitenkin nämä toimenpiteet säästetään siihen, kun ollaan tyytyväisiä tuotteen saavuttamaan näkyvyyteen sekä asiakasmäärään, joten toistaiseksi Yhdistysavaimen kannattaisi vielä keskittyä selvemmin asiakkaita haaliviin toimenpiteisiin. Lisäksi toimenpiteiden pitää olla entistä aggressiivisempia, rohkeampia ja riskejäkin sisältäviä, jos todella halutaan Yhdistysavaimesta valtavirtaan leviävä tuote.

Ovatko sekä maksullinen tuote että ilmaisversio houkuttelevia?

Yhdistysavaimen ilmaisversion julkaisun yhteydessä julkaistiin sähköpostiominaisuus uutena avainominaisuutena. Toistaiseksi sähköpostiominaisuudesta ei kuitenkaan ole saatu tarpeeksi positiivisia vaikutuksia, eikä sitä ole käytetty kovinkaan aktiivisesti. Tuote voi siis kaivata edelleen **avainominaisuuksien vahvistamista**, jotka tekisivät nyt laajaan tuotteeseen valituista osa-alueista entistäkin parempia. Nyt on panostettu helppoon tapaan pitää yhteyttä jäsenistöön ja pitää jäsenluettelo ajan tasalla, joiden johdon-

mukaiseksi jatkoksi käyvät keinot, joilla saadaan koko jäsenistö helposti mukaan Yhdistysavaimen käyttöön.

Ilmaisversion julkaisun yhteydessä kotisivupuoli jätettiin täysin pois ilmaisversiosta. Tässä yhteydessä ei haluttu ottaa riskiä nykyisten kotisivuasiakkaiden valumisesta ilmaistuotteen puolelle, joka johti varovaisuuteen ja tuoteosa-alueen puuttumiseen tietyistä versioista. Tämä on tuotteen johdonmukaisuuden puolesta huono asia, eikä tutkituista case-esimerkeistä voida löytää tukea samanlaiselle versiojaottelulle. Ominaisuusrajoittamista käyttävissä tuotteissakin **tuoteosa-alueet ovat kaikissa tuoteversioissa samat**, mutta niiden sisältö on rajoitettu pois joitain ominaisuuksia. Nykyinen versiojako Yhdistysavaimessa johtaa siihen, että ilmaisversio ei periaatteessa vaikuta saman tuotteen eri versiolta, koska siitä puuttuu koko kotisivupuoli.

Wild Apricot on löytänyt rajat kotisivupuolen ”sisältä”, vaikka hekin siirtyivät ilmaisversion käyttöön vasta myöhemmässä vaiheessa tuotteensa elinkaarta. Yritys on rajoittanut esimerkiksi palvelintilaa, pääkäyttäjämäärää eikä se tarjoa esimerkiksi omaa verkkotunnusta tai tyyllitiedoston kustomointimahdollisuutta ilmaisversion käyttäjälle. Tällainen ominaisuusrajoittelu tekee versiojaosta melko monimutkaisen, mutta antaa samalla mahdollisuuden sisällyttää kaikki tuotteen eri osa-alueet myös ilmaisversioon. Varmasti samanlaiset rajat olisi mahdollista löytää myös Yhdistysavaimelle, joiden avulla voitaisiin myös estää muiden asiakkaiden valuminen massoina ilmaisversion puolelle.

Erilaisia potentiaalisia versiorajoja sekä **kotisivujen mahdollista sisällyttämistä ilmaispoolelle** kannattaa ainakin tutkia vakavasti. Nykyään lisäksi esimerkiksi palvelintilaa ei Yhdistysavaimessa hyödynnetä minkäänlaisena rajoitteena, vaikka sillä on varmasti jonkinlaisia kustannuksia yritykselle. Erilaiset kotisivujen aiheuttamat kustannukset ja mahdollisten rajojen, kuten maksimissaan yhden pääkäyttäjän ja oman verkkotunnuksen puuttumisen, toimitukset olisivat tutkimuksen tärkeimmät aiheet.

Ilmaisversiolle valittavasta roolista ja kotisivujen sisällyttämisestä tehtävästä päätöksestä riippumatta, tämänhetkiselle **YA Free:lle pitää saada lisää houkuttelevuutta**. Tällä hetkellä ilmaistuotteella ei ole tarpeeksi järkeviä käyttötarkoituksia ja oikeata kohderyhmää edustavia käyttäjäryhmiä, koska tuote rajoittuu pienten porukoiden jäsenluetteloiden ja sähköpostityökaluksi. Pienten sähköpostilistojen ja jäsenluetteloiden ongelmana on, että niitä on usein helpompi hoitaa joillain geneerisemmillä työkaluilla, eikä käyttäjien mieleen tule hakea asiaan erityisesti suunniteltuja tuotteita. Nykyisessä muodossaan ilmaistuote ei siis ole vielä asiakkaille erityisen hyödyllinen, eikä se saa esimerkiksi suositteluvaikutuksia aikaiseksi, joten ilmaisversion pitäminen ennallaan ei mielestäni ole hyvä vaihtoehto.

Mikäli näyttää siltä, että Yhdistysavaimen ilmaisversioista ei voida tehdä tarpeeksi houkuttelevaa ja samanrakenteista kuin muista tuoteversioista, voi olla viisasta harkita ilmaisversion mukanaoloa versiovalikoimassa. Tuotteen ei ole järkevää toimia freemiummallilla, mikäli ilmaisversio ei ole asiakkaille hyödyllinen tai sitä ei käytetä aktiivisesti. Tällöin annetaan lähinnä ainoastaan kuva omien ilmaisversioon kuuluvien ominaisuuksien arvottomuudesta. Parempi vaihtoehto voi olla lanseerata täysin uusi tuote, jolle voidaan vapaammin rakentaa halutunlainen freemium-liiketoimintamalli ja suunnata se halutulle kohdesegmentille. Tällöin Yhdistysavain voitaisiin jättää omaan rooliinsa kasvattamaan maksavien asiakkaiden määrää hallitulla tahdilla verkostosuhteiden, suosittelujen kautta ja Yhdistystieto.fi: -sivuston avulla, jotka voisivatkin tuottaa nykyiseen verrattuna kelvollista kasvua pienin ihmispanostuksin. Erillisen freemium-tuotteen lanseerauksen lisäksi toinen vaihtoehto on keskittää yhä enemmän huomioita erillisten ilmaisupalvelujen tuottamiseen, joiden kautta pyritään vauhdittamaan Yhdistysavaimen myyntiä.

Mitä korkeammalla prioriteetilla yritystason tavoitteissa päädytään painottamaan voitollisen toiminnan saavuttamista, sitä varovaisemmin ilmaisversioon liittyvissä toimenpiteissä pitää toimia suhteessa vanhojen asiakkaiden ansainnan säilyttämiseen. Jos ilmaisversio halutaan pitää osa tarjoamaa, sitä pitää vahvistaa. Jos ilmaisversion halutaan olevan avainroolissa uusia asiakkaita, suositteluja sekä yritysarvoa kerätessä, ilmaisversiota tulee pyrkiä vahvistamaan vieläkin enemmän.

Mikäli ilmaisversiolle on löydetty sopiva rooli tarjoamasta ja toimenpiteet sen sisällölle tehty, sen **käyttöä on hyödyllistä seurata käyttäjätutkimuksella** ja tavoitteiden saavuttamista muunlaisella seurannalla. Asiakkaiden käyttäessä aktiivisesti ilmaisversiota, mutta asiakaspalvelutyömäärän pysyessä hallinnassa, on selkeästi löydetty hyvä tasapaino. Jos ilmaisversio vielä tuottaa tasaisesti suositteluja sekä päivityksiä maksullisiin versioihin, freemiumin hyödyt varmasti ylittävät haitat. Ennen ilmaisversion lopullisen sisällön vankistamista voidaan tietenkin hakea myös potentiaalisesta asiakaskunnasta ideoita innostavaksi sisällöksi ilmaisversioon.

Yhdistysavaimen kilpailukyky on pitkään perustunut kotisivuista maksamiseen. Perinteisten kotisivujen arvo kuitenkin väijäämättä jatkuvasti laskee, ja maailmasta löytyy Yhdistysavainta parempia ja edullisempia kotisivutyökaluja. Tämän takia pitkällä tähtäimellä Yhdistysavaimesta ei voi tulla suurta valtavirtaan pääsevää menestystä, mikäli tuotteen kilpailukyky ja arvo perustuvat kotisivuominaisuuksiin. Maineeltaan Yhdistysavain on yhä kotisivutuote, ja suuri osa asiakkaista siihen todennäköisesti tutustuu sellaisenaan. Mikäli ymmärretään hyvin asiakkaan todelliset tarpeet, heille voidaan heti käytön alkuvaiheessa näyttää jotain pelkkiä kotisivuja suurempaa hyötyä, joka esimerkiksi vaikuttaisi suuremmin koko yhdistyksen toiminnan tehostumiseen.

Suosittelvatko käyttäjät tuotetta muillekin?

Yhdistysavaimen asiakkaat ovat yhdistyksiä, joissa päätökset tehdään kollektiivisesti eikä kovin spontaanisti tai nopeasti. Tästä johtuen esimerkiksi nettituotteen koekäyttöä ei ehkä aloiteta yhtä herkästi kuin esimerkiksi yksilöille suunnatuissa tuotteissa. Yhdistykset voivat normaalia varovaisempina päätöksentekijöinä ja yleensä hyvin verkostoituneina yhteisöinä olla erityisen hyvää kohderyhmää suosittelumarkkinoinnille. Suositelujen rohkaisemiseen kannattaisi siis ehdottomasti panostaa esimerkiksi tuotteen sisällillä **suosittelevuudella sekä asiakaspalvelun myyntityöllä**. Suosittelevuudet ovat monille case-esimerkeistä ensisijainen keino uusasiakashankintaan ja lisäksi ne luovat tuotteelle houkuttelevuutta ja luotettavuutta sekä päätöksentekijälle turvallisuutta.

Pelkkä helppo tapa suositella ja siihen kehottaminen eivät vielä kuitenkaan saa sanaa liikkeelle. Tieto Yhdistysavaimesta olisi ensin saatava leviämään vähintäänkin sitä käyttävien yhdistysten sisällä, jonka saavuttamiseksi tärkeitä ovat koko jäsenistöä hyödyttävät ominaisuudet. Ensimmäinen tällainen panostus on tehty jäsenviestintään, josta jokainen sähköpostin omistava jäsen voi hyötyä, vaikka ei suoraan käyttäisi Yhdistysavainta muuten. Muihin samantyyliisiin ominaisuuksiin kannattaa panostaa tulevaisuudessa ja muita **jäsenistöä hyödyttäviä ominaisuuksia** voidaan varmasti rakentaa myös sähköpostiominaisuuden ympärille. Kun jäsenistö tietää, mitä tuotetta yhdistys hyödyntää, ja saa syytä innostua sen käytöstä, viestin pitäisi lähteä liikkumaan ainakin oman yhdistyksen sisällä.

Kaikkein tehokkaimman suosittelumarkkinoinnin saavuttamiseksi **verkostovaikutuksia aikaansaavien ominaisuuksien pitäisi sisältyä jo tuotteen ilmaisversioon**. Suosittelevuuden aikaansaavien ominaisuuksien pitäisi olla sellaisia, että käyttäjä huomaa niiden olevan varmasti hyödyllisiä myös hänen kavereilleen. Yhdistysavaimen suhteen pitää analysoida, sisältääkö tuote jo jotain tällaista vai pitäisikö uutta ominaisuutta alkaa ideoida. Kotisivupuoli ei ole enää erityisen uutta, mutta niiden helppokäyttöisyys voi aiheuttaa asiakkaalle positiivisen yllätyksen. Lisäksi yhdistysaktiivit voivat melko todennäköisesti tietää, mikäli toisella tuttavayhdistyksellä on vanhentuneet kotisivut taikka ei kotisivuja ollenkaan. Kotisivut toimivat myös melko toimivina mainospaikkoina tuotteelle, joten ne voisivat sen puolesta sopia ilmaispuolelle. Kotisivujen tarve ei kuitenkaan ole jokapäiväinen ja niiden rakentamista pidetään usein isona ”projektina”, joten suositteluihin olisi kiinnostavaa löytää joku vielä yleisemmin hyödyllinen asia. Erinomaisesti toimiva ja helpommin käyttöönotettava jäsenluettelo, joka sisältäisi yhdistyksille yleisesti hyödyllisiä ominaisuuksia, voisi olla yksi esimerkki tällaisesta. Kun ilmaistuote sisältää jotain kaikille yhdistyksille yllättävän hyödyllistä sekä helpon keinon jakaa tiedon tuotteesta kavereille, viesti leviää varmasti nopeasti koko suomalaiseen yhdistyskenttään.

Myykö asiakaspalvelu tehokkaasti?

Asiakaspalvelun tekemän myyntityön merkitys korostuu etenkin monia erihintaisia tuoteversioita sekä mahdollisesti rinnakkaisia tuotteita sisältävillä freemium-tuotteita. Yhdistysavaimen asiakaspalvelua pitäisi tuoda enemmän mukaan myyntityöhön järjestämällä esimerkiksi **koulutusta upselling-tekniikoiden soveltamisesta** asiakaspalvelukontaktin yhteydessä. Pieni kiinnostus lisäpalveluita kohtaan johti aiemmin siihen, että asiakaspalvelulla ei ole ollut kovinkaan relevanttia myytävää asiakassuhteen aikana, mutta Free- ja Premium-versioiden julkaisut korostavat upsellingin merkitystä selvästi. Laajempaan versioon päivittämisen lisäksi asiakaspalvelun pitäisi kiinnittää huomiota suositteluihin rohkaisemiseen, jotta ajatus tuotteesta kertomisesta saadaan nousemaan pinnalle asiakkaan mielessä. Näiden toimenpiteiden avulla asiakaspalvelutyöstä saadaan tehokkaampaa ja jokaisesta asiakaskontaktista voivat hyötyä molemmat osapuolet.

Free-version julkaisun yhteydessä samanlainen asiakaspalvelu päätettiin tarjota myös ilmaisiasiakkaille. Tämä tarkoittaa esimerkiksi melko työllistävän puhelinpalvelun tarjoamista jatkossakin kaikille asiakkaille. Puhelinpalvelua pidetään etenkin työntekijöiden joukossa yrityksessä tärkeänä, mutta sen kustannustehokkuutta on syytä tutkia tulevaisuudessa tarkemmin. Asiakaspalvelun toteuttaman myyntityön tehokkuuden pitäisi vaikuttaa siihen, kannattaako puhelinpalvelua jatkossa tarjota. Puhelinpalvelu tuottaa hyötyä lähinnä nykyisten asiakkaiden pysyvyyteen, mutta ei juuri ollenkaan uusien asiakkaiden hankintaan, joka on tällä hetkellä Yhdistysavaimen suurin haaste. Tulevaisuudessa kannattaa siis **katsoa puhelinpalvelun hyötyjä ja kustannuksia objektiivisesti**, ja tehdä päätös sen kuulumisesta Yhdistysavaimen kokonaisuuteen.

Puhelinpalvelun hyötyjen seuraamista varten **onnistumiset asiakaspalvelun upsellingtyössä kannattaa ehdottomasti kirjata jonnekin näkyvään paikkaan ylös**, joka voi myös toimia kannustimena myyntityöhön. Yhdistysavaimesta yli kasvavia asiakkaita ei myöskään pidä pelätä suositella siirtymään mahdollisesti tytäryhtiö Avoinen palvelun pariin, mikäli tarpeet ovat kasvaneet yli massatuotteen ominaisuuksien. Merkittävänä asennemuutoksena asiakaspalvelu pitäisi saada ajattelemaan omaa rooliaan asiakkaiden neuvomisen lisäksi koko yrityksen menestykseen vaikuttavana myyntityönä.

Ymmärretäänkö massatuoteliiketoiminnan perusteet?

Optinet:lla on pitkäaikainen historia ratkaisuliiketoiminnassa, ja suuri osa nykyisistä työntekijöistä on ollut mukana jo noista vuosista lähtien. Tämä vaikuttaa siihen, että voimakas halu asiakkaiden kaikkien toiveiden täyttämiseen on ajoittain mielessä liikaa. Nykyinen suurille joukoille suunnatun massatuotteen rakentaminen eroaa aiemmas- ta liiketoiminnasta selvästi, joten myös omaa ajattelutapaa on pystyttävä muuttamaan. Parempi tavoite on täyttää koko asiakaskunnan tarpeista ehkä 80 %, mutta valita samalla tärkeimmät pääasiat, jotka tehdään erityisen hyvin. Tällöin pystytään todennäköisesti

täyttämään kaikki kohdesegmentille oleelliset tarpeet, mutta vältetään harvojen asiakkaiden erikoistarpeiden tyydyttämiseksi tehtäviä ponnisteluja. Rakennettaessa massa-tuotetta ”Ei.” on useimmiten oikea vastaus kehityspyyntöihin ja aina oikea vastaus kustomointipyyntöihin. Ei pidä myöskään pelätä sanoa asiakkaalle, että hän voi olla käyttämässä väärää tuotetta, mikäli tuotteen ominaisuudet tai räätälöintimahdollisuudet eivät ole riittäviä hänen tarpeisiinsa. Samanlainen ajattelu on hyödyllistä myös tuotekehityksen puolella, jossa kannattaa testata ensin ominaisuuden vastaanottoa rakentamatta sitä vielä kaikilla herkuilla täydellisyyteen asti. Tämän **ajattelutavan vienti jokaisen yksittäisen työntekijän ajatusmaailmaan** lähtenee parhaiten liikkeelle Optinet:n eri tiimeihin ylettyvän **johtoryhmän vetämänä**.

Yhdistysavaimen liiketoimintamalli etenee hieman eri suuntaan joihinkin tutkittuihin case-esimerkkeihin verrattuna, sillä ilmaisversioon on siirrytty jo hieman kypsemmässä tuotteen elinkaaren vaiheessa. Toisaalta Pandora ja etenkin Wild Apricot aloittivat ilman vapaata ilmaisversiota, ja ovat pystyneet kääntämään liiketoimintamallinsa hyvin toimiviksi. Mikäli ilmaisversion laajentamista harkitaan, **Wild Apricot:n esimerkkiä kannattaa varmasti tutkia tarkemmin**, koska he julkaisivat laajan ja avoimen ilmaisversion vasta saavutettuaan jo merkittävän määrän maksavia asiakkaita. He ovat siis todennäköisesti löytäneet sopivat versiorajat ilmaisversiionsa, jotka ovat estäneet aiemmin maksavien asiakkaiden suuremman vyöryn ilmaispuolelle. Tämän asian hallinta on avainasemassa myös Yhdistysavaimen ilmaisversion mahdollisessa laajentamisessa.

Geoffrey Mooren kuilunylittämisteorian mukaan, menestynyt tuote voi päätyä kuilun jälkeen tornadoon, jossa halukkaita asiakkaita riittää. Tällöin on viimeistään aika lopettaa asiakaskohtainen hienosäätö ja kustoimointi. Yhdistysavaimella tätä kohti ollaan menossa järjestelmällisesti ja onnistumisilla yhdistyskohdesegmentissä voidaan varmasti päästä kuilun yli enemmistöjen tietoisuuteen. Tämän jälkeen voi olla viisasta harkita tuotteen ja viestinnän laajentamista yhä enemmän myös epävirallisemmille yhteisöille.

Ovatko yhdistykset oikea kohderyhmä freemiumille?

Freemiumia soveltavat yritykset tavoittelevat tuotteilleen usein erittäin suuria asiakasmääriä, jolloin tuotteen on sovelluttava monille ja kohdesegmentin oltava valtava. Tässä mielessä kuluttajille suunnatut freemium-tuotteet voivat toimia paremmin kuin esimerkiksi yhdistyksille kohdistetut, mutta yhdistystuotteen on toisaalta helpompi hankkia ainakin aluksi näkyvyyttä rauhallisemmin kilpaillusta kohdesegmentistä. Yhdistysavaimen **asiakaskuntaa kannattaa kuitenkin tarkkailla** etenkin epämuodollisempien porukoiden varalta. Mikäli tuote näyttää soveltuvan myös muunlaiseen yhteistoimintaan, voidaan myöhemmin harkita tarkan yhdistysfokuksen löyhentämistä. Tätä ei kuitenkaan kannata tehdä ennen kuin alkuperäisestä kohdesegmentistä on hankittu selkeästi dominoiva asema. Tällä toimenpiteellä ja pitämällä fokuksen yleisemmin yhteistoimintaan

suunnatuissa ominaisuuksissa, voidaan helpottaa tilannetta, mikäli myöhemmin huomataan kohdesegmentin tulleen rajatuksi liian pieneksi.

Toistaiseksi voidaan olla melko varmoja, että kovin merkittävää osaa potentiaalisista kohdeasiakkaista ei ole vielä saatu tuotteen käyttäjiksi. Suomessa rekisteröityjä yhdistyksiä on noin 130 000 (Patentti- ja rekisterihallitus 2011). Näistä suuri osa on varmasti jo todellisen toimintansa lopettanut, mutta todennäköisesti ainakin kolmasosalla voidaan arvioida olevan vielä toimintaa ja lisäksi yhdistystoimintaa harjoittavia rekisteröimättömiä porukoita on varmasti runsaasti. Kun Yhdistysavain on lisäksi hinnoiteltu sopimaan hieman tiukemmallekin yhdistysbudjetille, kohdesegmentissä pitäisi vielä riittää runsaasti ostokykyisiä asiakkaita. Ainakaan toistaiseksi ei siis tarvitse olla huolissaan siitä, että uusia asiakkaita ei voisi nykyistä kovemalla tahdilla saavuttaa.

Yksi vaihtoehto epävirallisempien yhteisöjen houkuttelemiseksi mukaan Yhdistysavaimen käyttöön voisi olla dual licensing -malli, joka yhdistää samanaikaisesti avoimen lähdekoodin näkökulmaa sekä yksityisten lisenssien myyntiä (Välimäki 2003, ss. 63–64). Tätä menetelmää soveltaen Yhdistysavainta voitaisiin myydä **maksullisena esimerkiksi rekisteröityneille yhdistyksille ja ilmaisversiona epävirallisemmille porukoille**. Tässä näkökulmassa voisi olla mahdollisuus voimakkaiden verkostovaikutusten sekä sitoutuneen käyttäjäyhteisön aikaansaamiseen, mutta samalla se tietenkin sisältäisi riskejä nykyään pääasiallisen asiakaskunnan närkästyttämisestä. Tämän näkökulman sisältämän potentiaalın takia sen mahdollisesti aiheuttamia ongelmia, mahdollista käytännön toteutusta sekä järkevyyttä liiketoiminnan kannalta kuitenkin kannattaisi analysoida.

Kohdesegmenttinä yhdistykset muistuttavat varmastikin enemmän yksilöitä kuin yrityksiä, vaikka ne tekevät päätöksiä yhteisinä. Yhdistykset eivät kuitenkaan etsi yrityksille suunnattuja tuotteita, eivät tee investointeja yhtä harkitusti eivätkä omaa yritystason budjetteja. Tämä puoltaa sitä, että ilmiön käynnistäminen voi onnistua yhdistystuotteella ja ilmaisuuteen perustuva liiketoimintamalli voi toimia hyvin yhdistysmarkkinoilla. Mikäli suosittelumarkkinointi toimii hyvin Yhdistysavaimen asiakaskunnassa, tästä voidaan myös päätellä yhdistysten toimivan ”kuluttajamaisesti”.

Yhdistyksissä voi olla myös hyviä puolia freemiumin kohderyhmäksi. Yhdistyksissä tehdään päätöksiä yhteisen hyvän puolesta ja yhteisten rahojen käytöstä, joten ilmaisversion valitseminen voi olla tosissaan toimivalle yhdistyksille joskus vaikeakin paikka ja kolhu uskottavuudelle. Mikäli tarjolla on monipuolisempi ja edullinen maksullinen versio, vaikutus korostuu ja maksullinen versio voi monesti vaikuttaa ”yhdistyksen arvolle” sopivammalta valinnalta. Yhdistyksissä koko premium-version hintaa ei myöskään makseta päätöksentekijän omasta kukkarosta, joten tämäkin saattaa pienentää kynnystä maksullisen version tilaamiseen yksittäisiin kuluttajiin verrattuna. Tämän ajattelun perusteella yhdistyksille suunnatuissa freemium-tuotteissa voidaan myös julkaista ren-

noin mielen laajempi ja hyödyllinen ilmaisversio, koska yhdistykset voivat olla melko usein halukkaita päivittämään tuotteensa maksulliseen versioon. Tämän pohdinnan rinnalla ei voi kuitenkaan olla huomioimatta joidenkin yhdistysten erittäin rajallisia budjet-teja, jotka luonnollisesti voivat johtaa ilmaisversioiden suosimiseen. Näille yhdistyksille ilmaisversio voi toki muutenkin olla ainut mahdollinen keino päästä mukaan hyödyntämään Yhdistysavainta toiminnassaan.

Ymmärretäänkö tuotteen ydin 8 sekunnissa?

Yhdistysavaimen Free-version myötä aiempi versiointimalli olisi muuttunut epätasapainoiseksi, koska paljon asiakkaita kerännyt ja Optinet:n näkökulmasta tavoiteversio Plus olikin hinnoittelumallin kalleimmassa päässä. Tämän takia samassa yhteydessä julkaistiin myös Premium-versio, joka erosi Plussasta ainoastaan suuremmalla jäsenmäärärajoitteella. Jäsenmäärärajoite otettiin samalla mukaan kaikkiin versioihin, jotta versioinnista saataisiin enemmän tarvepohjainen ja asiakkaille saataisiin enemmän todellisia syitä päivittää tuotettaan vähintään Plus-versioon asti. Yhdistysavaimen versiointia on siis jo parannettu, mutta mallissa riittää vielä hiomista.

Optimaalinen versiointi tuotteelle olisi tarvepohjainen ja helposti ymmärrettävä, joka voitaisiin saavuttaa esimerkiksi pelkillä kapasiteettirajoilla. Ilmaisversion osalta pitäisi varmaan käyttää lisäksi joitain tarkoin valittuja rajoitteita. Tällainen malli olisi houkutteleva, mutta myös huomattavasti helpompi toteuttaa ilman vanhojen tuotteiden luomia riskejä. Tuote rajoittuisi tällöin yhdistyksen toiminnan ja tuotteen käytön laajuuden mukaan, eikä hinta määräytyisi keinotekoisesti keksittyjen ominaisuusrajojen mukaan. Viime aikoina on myös huomattu, että versiorajojen muutoksien aiheuttamat vaikutukset voidaan aika hyvin hallita, kun pidetään huolta nykyisille asiakkaille aiheutuvien muutoksien pysyvän mahdollisimman pieninä.

Tällä hetkellä ongelmaa aiheuttaa se, että versioita rajoittavat asiat ja eri tuoteversioiden sisältö vaihtelevat merkittävästi. Tämä tekee tuotteen ydinviestin ja versiorakenteen ymmärtämisen asiakkaalle vaikeaksi, ja hän voi turhautua ihmettelyyn jo ennen kokeilukäytön aloittamista. Mikäli kaikki **tuoteversiot sisältäisivät samat tuoteosa-alueet**, Yhdistysavaimen ydin olisi varmasti helpompi ymmärtää ja myös selittää.

Mikäli Yhdistysavaimen versioinnissa päästäisiin esimerkiksi ainoastaan jäsenrajan kaltaisiin kapasiteettirajoihin perustuvaan versiointiin ja ilmaisversiosta saataisiin täten jo sellaisenaan monille yhdistyksille hyödyllinen, kokeiluajamalli voitaisiin huoletta jättää historiaan. Tällöin olosuhteet esimerkiksi suositteluille olisivat paljon otollisemmat, kun käyttö alkaisi luonnollisesti ilmaisversiota ja tuotteen tilaaminen olisi aina täysin asiakkaan oma valinta. Kokeiluajasta ei kuitenkaan voida luopua, mikäli ilmaisversiosta puuttuu niinkin isoja tuoteosa-alueita, kuten esimerkiksi julkiset kotisivut sekä jäsenistölle rajatut sivut. Tuotteen rajoittuessa ainoastaan esimerkiksi jäsenmäärän, pääkäyttä-

jämäärän tai palvelintilan perusteella, ilmaisversiolla aloittaminen olisi ehdottomasti luonnollinen ja paras ratkaisu.

Kokeiluajan olemassaolo tuotteen käytön alussa voi myös laimentaa Yhdistysavaimen ilmaisversion positiivisia vaikutuksia, koska todennäköisesti melko harva asiakas ymmärtää hyvin prosessin kulun, jossa siirrytään kokeiluajan päättymisen kautta ilmaisversioon. Lisäksi monikaan käyttäjä tuskin tulee pysymään aktiivisena koekäyttäjänä ensin 30 päivää, tämän jälkeen testaa vielä ilmaisversiota käytössään, ja vasta sitten tekee päätöksen versiovalinnastaan. Ilmaisversiosta ei siis yleensä saada kunnollista kuvaa ja tuotteen kokeiluajan aikana kokoajan tilauspiste lähenee, jotka varmasti saattavat ainakin käyttäjien suositteluintoa pienentää. Toisaalta nämä asiat ovat siinä mielessä marginaalisia, että ne eivät suuresti vaikuta uusien käyttäjien lukumäärään ilmetessään vasta asiakkaan käytön aikana. Jos ilmaisversiosta ei jatkossakaan saada todellisesti kilpailukykyistä ja hyödyllistä, kannattaa jatkaa kokeiluajan tarjoamista ja harkita ilmaisversion karsimista pois versiovalikoimasta.

Mikäli tuotteen ytimen ymmärtämisen koetaan olevan ongelma jatkossa, **viestinnän yhtenäistäminen** voi auttaa. Nykyään tuotteen asiakaspalvelu puhuu mielellään kotisivutuotteesta, kun taas markkinoinnissa yritetään nostaa esille enemmän tuotteen muita, pelkästä kotisivutuotteesta eroavia, ominaisuuksia. Tämä on omiaan sekoittamaan asiakkaiden päitä, joten yhden johtokulman valitsemista tuotteen viestintään ja tämän tekeminen selväksi koko yritykselle kannattaa harkita.

Uskooko oma yritys tuotteeseen?

Hallitus ja omistajat ovat päättäneet tavoitteesta saada Optinet Oy:n avainliiketoiminnasta kannattavaa vuonna 2011. Tämän tavoitteen valossa ilmaistuotteen kehittäminen, ilmaisiasiakkaiden voimakas tavoittelemine ja samalla tulevaisuuden potentiaalini ja yritysarvon rakentaminen eivät välttämättä ole tarpeeksi nopeavaikutteisia ja oikeasuuntaisia toimenpiteitä. Mikäli Yhdistysavaimen potentiaaliin tulevaisuudessa uskotaan järkähtämättä, kannattaa toimenpidesuunnitelman yhteydessä varoa, ettei ehdoton kannattavuuden tavoittelu nopealla aikavälillä estä yritystä tekemästä ilmaisversion ja tuotteen tulevaisuuden kannalta parhaita päätöksiä.

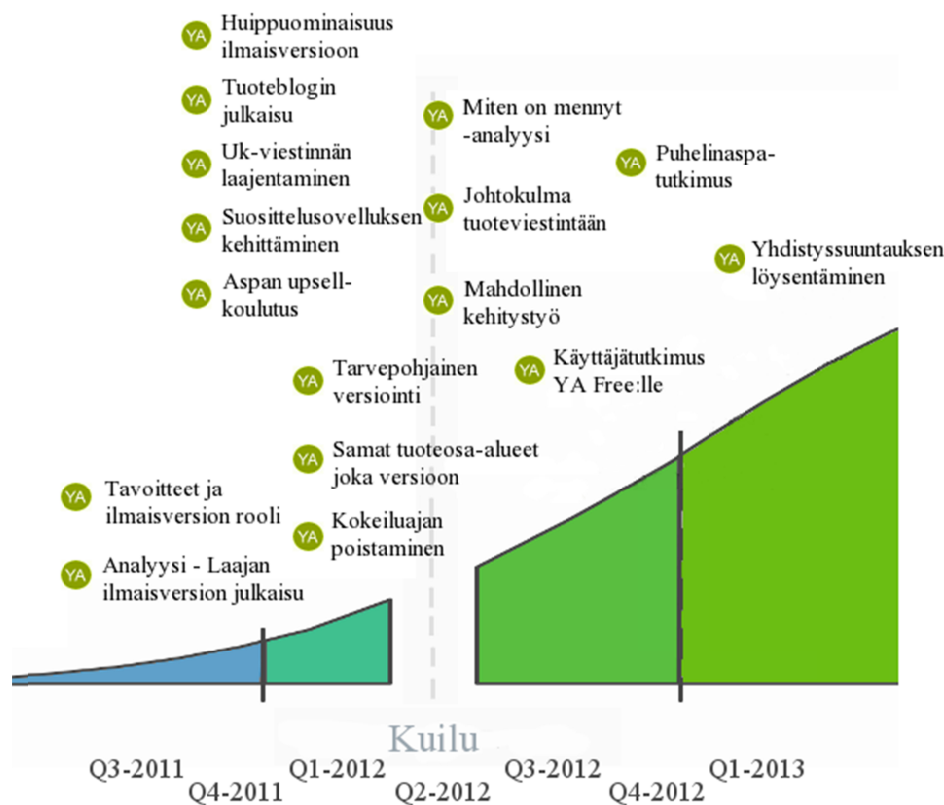
Optinet Oy:n aiemmin tarjoamien tuotteiden asiakaskunta johtaa siihen, että etenkin pelkästään vuoden 2011 tulosta ajateltaessa ilmaisversioon tehtävien toimenpiteiden täytyy olla erittäin hyvin harkittuja ja jopa varovaisia, jotta ei mahdollisteta aiemmin hankitun ansainnan pienenemistä. Tämä tuo melkoisen isoja rajoitteita mukaan ilmaisversion ja koko freemium-liiketoimintamallin toteuttamiseen, jotka voivat olla esteinä mahdollisimman hyvin toimivan freemiumin rakentamiselle. Rakennettua tietämystä ilmaispalveluiden tuottamisesta ja freemiumista ei kuitenkaan kannata hukata, vaikka kaikkia toimenpiteitä ei pystyittäisi toteuttamaan Yhdistysavaimella. Tällöin voi olla vii-

sasta harkita myös **uuden tuotteen kehittämistä**, ja samalla Yhdistysavaimeen käytettävien panostusten pienentämistä. Tämä voi parhaimmillaan selkeyttää fokusta ja luoda lisää uskoa omaan tekemiseen, jos uusi tuote kehitetään yritykselle itse kiinnostavaan tarpeeseen ja suunnataan viisaasti samansuuntaiselle kohdesegmentille.

5.4 Tavoitetilan arviointi

Yhdistysavain ei ole vielä tavoittanut asiakkaita niin suurina massoina kuin olisi haluttu. Tämä tarkoittaa sitä, että tuote ei vielä ole päässyt kuilun yli, joten toimenpidesuunnitelman on painotuttava tuotteen houkuttelevuuden kasvattamiseen, versiorajojen laajentamiseen, uusien avainominaisuuksien julkaisemiseen ja näiden avulla uusien asiakkaiden hankkimiseen yhä nopeammalla tahdilla. Tämä näkökulma perustuu menestyneiden case-esimerkkien analyysiin, joten mikäli tavoitteet asetetaan selvästi erilaiseksi kuin näissä yrityksissä, toimenpidesuunnitelma kannattaa muokata tämän valossa.

Tässä aliluvussa esitettävässä toimenpidesuunnitelmassa ei ole huomioitu Optinet Oy:n muista suunnitelmista tai muista liiketoimintayksiköistä mahdollisesti aiheutuvia aikataulullisia tai budjetillisiä rajoitteita, vaan suunnitelma on tehty puhtaasti Yhdistysavain-tuotteen mahdollisimman menestyksekkääseen tulevaisuuteen tähtääväksi. Seuraava kuva esittää suunnitellut toimenpiteet aikataulutettuna kvartaaleittain ja sijoitettuna lisäksi karkeasti ”teknologian omaksumisen elinkaari” -käyrälle suhteessa kuiluun.



Kuva 5.4.1 Yhdistysavaimen toimenpidesuunnitelma Q3-2011 - Q1-2013

Ensimmäisen kvartaalin toimenpiteet ovat alustavia muuta suunnitelmaa varten, joten niiden toteuttaminen on välttämätöntä muiden toimenpiteiden viemiseksi oikeaan suuntaan. Toimenpidesuunnitelma on lisäksi riippuvainen oleellisesti esimerkiksi ilmaisversiolle päätettävästä roolista sekä omistajatason tavoitteista, mutta tässä annettu suositus on työn tekijän oman näkemyksen mukainen suositus. Laajan ilmaisversion analyysillä on myös tarkoitus päästä paremmin kiinni todellisiin riskeihin, mitä ilmaisversion laajentamiseen liittyy. Wild Apricot benchmarking -analyysi voisi olla hyvä keino saada lisää ymmärrystä siihen, millaisissa määrin siirtymää maksullisista tuoteversioista ilmaisversioon voidaan todellisuudessa odottaa. Myös muilta kotisivutuotteita myyviltä yrityksiltä, jotka tarjoavat tuotteistaan ilmaisversioita, voidaan varmasti löytää hyviä rajoitteita ilmaisen ja maksullisten versioiden välille.

Näiden analyysitoimenpiteiden jälkeen alkavat konkreettisemmat aikataulutetut toimenpiteet. Huippuominaisuuden kehittäminen tulisi aloittaa korkealla prioriteetilla, jotta tuotteelle saadaan lisää ilmiöpotentiaalia. Tämä voisi perustua Yhdistysavaimen nykyiseen jäsenluetteloon, kun mukaan tuodaan nopea jäsenkutsu, jonka avulla tuote kutsuu heti kaikki yhdistyksen jäsenet lähtemään mukaan. Kun tämän ominaisuuden käyttöä suositeltaisiin ohjeissa sekä verkkotyöpöydällä heti ensimmäisenä tekona, yhdistykset saisivat aiempaa helpommin tuotteen levitettyä koko jäsenkuntaansa. Tällä ominaisuudella tuettaisiin myös voimakkaasti jäsenrajaan perustuvaa versiojakoa, kunhan importointi reagoisi järkevästi versiorajoihin ja olisi äärettömän helppokäyttöinen. Tässä voisi olla potentiaalia ominaisuudeksi, joka hyödyttäisi lähes kaikkia yhdistyksiä, kiinnittäisi käyttäjiä entistä tiiviimmin Yhdistysavaimen käyttöön ja tekisi tuotteen käyttöönotosta reilusti helpompaa, kun käyttöönoton nähdään loppuvan hetkeen, jolloin valtaosa yhdistyksestä käyttää aktiivisesti Yhdistysavainta.

Tuoteblogin julkaisu ja uutiskirjeviestinnän laajentaminen voidaan tehdä ilmaisversion tavoitteista riippumatta. Näiden avulla tarjottaisiin asiakkaille ja omille työntekijöille aina ajankohtainen paikka, josta löytyvät uusimmat kehityskuulumiset. Samalla tuotaisiin tuoteviestiä entistä enemmän kuuluviin ja varmistettaisiin kaikkien aktiivisten käyttäjien saavan järjestelmällisesti tietoa uudistuksista tuotteessa. Näin ei annettaisi asiakkaiden eikä omankaan porukan unohtaa tuotteen olemassaoloa sekä jatkuvaa kehittymistä ja hankittaisiin tuoteviestille lisää seuraajia sekä näkyvyyttä.

Suositteluominaisuuden kehittäminen voidaan myös tehdä riippumatta muista päätöksistä, mutta sen vaikutukset tulevat olemaan selkeästi miedommat ilman loistavaa ilmaisversiota. Suosittelemme ennen kaikkea keino saada sana uudesta erinomaisesta ilmais tuotteesta kuuluviin ja vauhdittaa näin uusasiakashankintaa. Täysin maksullisia tuotteita ei yleensä olla niin halukkaita suosittelemaan, mutta tähänkin kannattaa mahdollisuus tarjota. Asiakaspalvelun upsell-koulutuksella on tarkoitus aloittaa tosissaan myynti asiakaspalvelussa ja saada tämä tuntumaan luonnolliselta ja tärkeältä osalta asiakaspal-

velutyötä. Onnistumisten kirjaaminen ylös on tärkeää myöhempää puhelinpalvelun kustannustehokkuuden tarkastelua sekä myyntimotivaation kehittämistä varten.

Merkittävimmät toimenpiteet suunnitelmassa sijoittuvat ratkaiseviin vaiheisiin kuilun ylittämisen kannalta. Vuoden 2012 alussa on tarkoitus siirtyä pääasiassa tarvepohjaiseen versiointiin ja tuoda samat tuoteosa-alueet kuuluviksi jokaiseen Yhdistysavaimen versioon. Tällöin tuoteversiot rajoitettaisiin jäsenmäärän, pääkäyttäjien määrän ja esimerkiksi palvelintilan perusteella, eikä entisiä ominaisuusrajoitteita enää pidettäisi mukana. Ilmaisversioon olisi varmaankin tarpeen jättää omia tarkoin valittuja rajoitteitaan, kuten oman verkkotunnuksen puuttuminen ja mahdollisesti rajoitettu ulkoasun muokkaus. Tähänastisten toimenpiteiden avulla ilmaisversiosta saataisiin heti houkutteleva, helposti käyttöön otettava, ymmärrettävä ja todennäköisesti myös suositteluja keräävä. Samalla kokeiluajasta siirtyminen ilmaisversiolla aloittamiseen tekee prosessista selkeämmän ja päästää ilmaisversion hyödyt aiempaa paremmin esille.

Vuoden 2012 toisen kvartaalin analyysissä on tarkoitus tutkia etenkin uuden ja laajemman ilmaisversion ensimmäisten kuukausien toimintaa. Uusia asiakkaita olisi tässä vaiheessa tavoitteiden saavuttamiseksi täytynyt alkaa tulemaan selkeästi aiempaa suuremmalla vauhdilla. Lisäksi tutkittaisiin ainakin ilmaisversiosta saatavia suositteluja, maksullisista versioista saatavia suositteluja, ilmaisversiosta saatavia päivityksiä maksullisiin versioihin sekä niiden ajankohtia käytön ajoittamisesta, asiakaskunnan liikettä aiemmin maksulliselta puolelta nykyiseen ilmaisversioon sekä alustavasti uudistettujen tuoteversioiden käyttöä ja korostuvia ominaisuuksia. Tässä yhteydessä tehtäisiin myös päätökset siitä, tarvitseeko tuote lähiaikoina lisää kehitystyötä esimerkiksi sähköpostiominaisuuden vahvistamiseksi tai koko jäsenistölle suunnatuissa ominaisuuksissa ja mikä on jatkossa tuotteen vetoavin johtokulma tuoteviestinnässä.

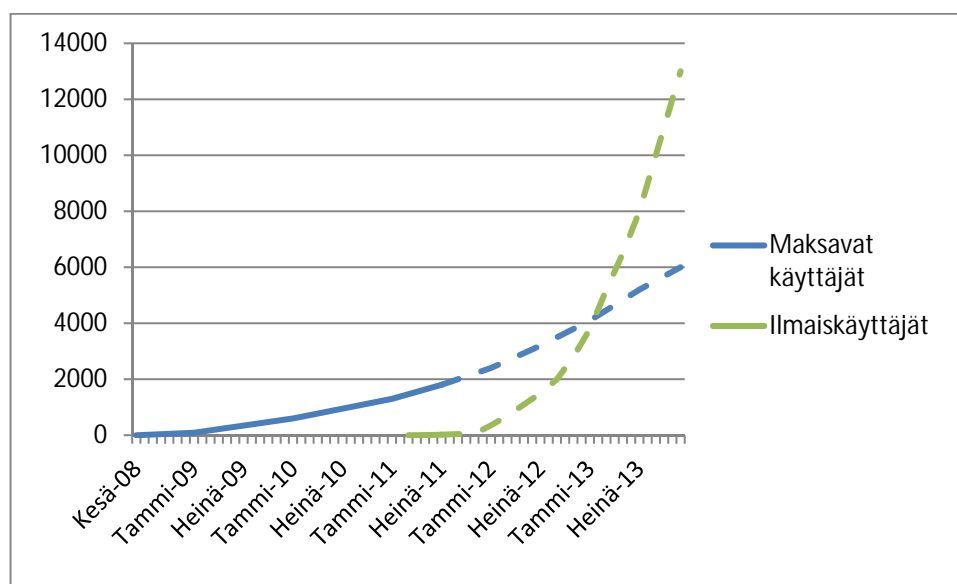
Seuraavat toimenpiteet ulottuvat nykyhetkestä jo vähintäänkin vuoden päähän tulevaisuuteen, mutta niiden olemassaolo on jo tärkeää tiedostaa. Puolisen vuotta ilmaisversion laajentamisen jälkeen on varmasti saatu kerättyä jo merkittävä määrä ilmaiskäyttäjiä, joten on aika tutkia kertyneiden käyttäjien piirteitä ja heidän ilmaisversion käyttöönsä. Tätä ennen pitää olla jo hallinnassa ilmaiskäyttäjien luokittelu aktiivisiin ja jo käyttönsä lopettaneisiin käyttäjiin. Tutkimuksen avulla saataneen käsitystä ilmaiskäyttäjien piirteistä, Yhdistysavaimen mahdollisesta soveltumisesta kuluttajapuolelle, Free-version tärkeimmistä ominaisuuksista sekä eniten kustannuksia tuottavista ominaisuuksista sekä mahdollisesti parannettavista seikoista versiojaottelussa, jotta päivityksiä maksullisiin versioihin saataisiin paremmin.

Vuoden 2012 lopulla asiakaspalvelu on tehnyt aktiivisempaa myyntityötä jo lähes vuoden verran, joten kannattaa vertailla myyntityön onnistumisia ja pohtia uudelleen palvelutyön kustannustehokkuutta. Puhelinpalvelun synnyttämiä kustannuksia tulee verrata puhelinkontakteissa syntyneisiin upsell-onnistumisiin sekä asiakaspysyvyyteen palve-

lusta aiheutuviin hyötyihin. Tämän perusteella tulee tehdä päätös siitä, onko puhelinpalvelu enää relevantti toiminto nykyaikaiselle nettiyritykselle.

Vuoden 2013 alkupuolella voidaan höllentää tuotteen yhdistyssuuntausta, mikäli toimenpiteet ovat onnistuneet hyvin ja kehitys ollut tavoitteiden mukaista. Tällöin alkupe- räisestä kohdesegmentistä voidaan olla tyydytetty jo melko merkittävä osa, joten kohdesegmentin laajentaminen voi olla luonnollista sekä samansuuntaisen kehittymisen jat- kumiselle lähes välttämätöntä. Lisäksi toimenpiteet massatuoteliiketoiminta-ajattelun eteenpäin viemiseksi johtoryhmän johtamana sekä Yhdistystieto.fi panostusten jatkami- seksi voimakkaasti kannattaa toteuttaa jatkuvina muiden toimenpiteiden rinnalla.

Seuranta on luonnollisesti tärkeä osa toimenpidesuunnitelman toteuttamista. Suunnitel- man edetessä tulee määrittellä tarkasti kullekin toimenpiteelle omat kriteerinsä, joiden perusteella voidaan seurata onnistumista. Yhdistysavaimen historian sekä toimenpide- suunnitelman perusteella voidaan lisäksi hahmotella tavoitevisiota asiakasmäärien sekä ilmaisiasiakkaiden ja maksavien asiakkaiden suhteiden osalta tulevaisuudessa.



Taulukko 5.4.2. Arvio Yhdistysavaimen käyttäjämäärien kehityksestä tulevaisuudessa

Toimenpiteiden avulla tavoitellaan siis voimakasta ja kiihtyvää kasvua ilmaisiasiakkai- den määrään, joka tasaisesti alkaisi heijastua myös maksavien asiakkaiden määrän puo- lelle. Houkuttelevan ilmaisversion ja muutenkin järjestelmällisen toiminnan avulla halu- taan auttaa ilmiön syntymistä, jonka mukana vedetään koko avainliiketoiminta kasvuun. Tähänkin tavoiteasetteluun peilaamalla voidaan ainakin karkeasti seurata, onko suunni- tellut toimenpiteet toteutettu onnistuneesti ja ovatko tehdyt oletukset toimenpiteiden vaikutuksista olleet oikeita.

Mikäli Yhdistysavain Free -version laajentamiseen ei lopulta päädytä näin voimakkaasti, toimenpidesuunnitelman kannalta suurimmat mahdollisuudet ja riskit sisältävät toimenpiteet jäävät toteuttamatta. Toteuttamatta näitä toimenpiteitä kuilun ylittäminen voi olla vaikeaa. Suunnitelman toimenpiteistä voidaan kuitenkin hyödyntää ainakin osaa myös erillisen ilmaisversion tai muiden ilmaispalvelujen yhteydessä.

5.5. Suunnitelmasta aiheutuvat hyödyt ja riskit

Toimenpidesuunnitelman toteuttamiseen liittyy paljon sekä mahdollisuuksia että riskejä. Seuraaviin luetteloihin on koottu yhteen tärkeimmät suunnitelman toteuttamisesta aiheutuvat hyödyt yrityksen toiminnalle sekä tuotteen menestykselle ja suunnitelman toteuttamisesta aiheutuvat sekä huomiota vaativat riskit.

- + Toimintaa ohjaavat selkeämmät tavoitteet
- + Laajempi ilmaistuote takaa Yhdistysavaimelle enemmän näkyvyyttä
- + Asiakkaat ovat paremmin tietoisia tuotteen kaikista mahdollisuuksista
- + Asiakkaan hankintakustannukset tippuvat suosittelujen ja johdonmukaisemman käytön aloittamisen avulla
- + Tuotekokonaisuus ja versiointi helpommin ymmärrettäviä
- + Asiakaspalvelun myyntipotentiaalia saadaan paremmin esille
- + Ymmärrys massatuoteliiketoiminnan vaatimuksista leviää yrityksessä

- Asiakaskohtainen ansainta putoaa ilmaisversion riittäessä yhä useammille
- Toimenpidesuunnitelman toteuttaminen vaikeuttaa muiden liiketoimintayksiköiden tukemista
- Aiempaan versiointiin totuneet käyttäjät kokevat maksavansa turhasta
- Liittokumppanit eivät osaa kommunikoida uudistusta jäsenyhdistyksiinsä
- Koko henkilöstö ei ymmärrä ilmaisiasiakkaisiin panostamisen järkevyyttä
- Henkilöstössä ilmenee muutosvastarintaa, kun suuria muutoksia ajoittuu lyhyelle aikavälille

Aiemmin johtoryhmän keskusteluissa nähtiin riskien hallitsemiseksi tärkeänä pitää yllä avointa viestintää esimerkiksi kumppaneille ja nykyisille asiakkaille ilmaisversioon liittyvistä asioista. Tämä oli varmasti hyvä valinta, sillä asiakaskunnassa ei syntynyt voimakkaita negatiivisia reaktioita ja lisäksi ilmaisversion olemassaolo on nyt tuttu asia koko Yhdistysavaimen asiakaskunnalle. Myös ilmaisversion mahdollisesta laajentamisesta kannattaa viestiä nykyisellekin asiakaskunnalle, mutta mielellään hieman pehmenettynä yhdessä jonkin heille relevantin uudistuksen yhteydessä. Tällöin voidaan saada nykyisen asiakaskunnan suosittelupotentiaalia käyttöön ja vältetään mahdolliset negatiiviset reaktiot asioiden ”piilottelusta”, mutta ei myöskään tyrkytetä nykyiselle asiakaskunnalle liikaa epärelevanttia ainoastaan ilmaisversioon liittyvää viestintää.

Listatuista riskeistä hyvin suureen osaan voidaan vaikuttaa omalla viisaalla toiminnalla ja pystyä ainakin minimoimaan riskejä. Samoin myös ylempänä listatuista hyödyistä lähes kaikki ovat sellaisia, että niiden aikaansaamiseksi vaaditaan paljon viisasta johtamista sekä johdonmukaista toimintaa yrityksessä. Toimenpidesuunnitelman varsinainen toteutus ja sen onnistuminen on luonnollisesti suurin vaikuttaja siihen, pääseekö Yhdysavain saavuttamaan täyden potentiaalinsa vai realisoituvatko mahdollisesti jotkut riskeistä tuoden haasteita tulevaisuuteen.

6 PÄÄTELMÄT

Seuraavaksi esitellään työn kannalta oleellisimpia päätelmiä. Aluksi kerrotaan työn aikana syntyneistä merkittävimmistä löydöksistä, jotka ovat yleistettävissä myös laajemmin. Tämän jälkeen arvioidaan työtä sekä sen tavoitteisiin pääsemistä kriittisesti ja viimeisenä pohditaan työn tulevaisuudenvaikutuksia.

6.1 Tärkeimmät löydökset

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida freemiumia toteuttavien yritysten liiketoimintamalleissa korostuvia piirteitä ja tuotteiden elinkaaren aikana tehtäviä markkinointitoimenpiteitä sekä kehittää näiden pohjalta toimenpidesuunnitelma Yhdistysavain-tuotteen markkinoinnin ja liiketoimintamallin kehittämiseksi lähimmän 18 kuukauden aikana. Tutkimalla case-esimerkkejä havaittiin, että toteutetut markkinointitoimenpiteet eroavat suuresti luonteeltaan ennen ja jälkeen kuilun. Ennen kuilua yritykset pyrkivät erittäin aggressiivisesti ja monin eri keinoin haalimaan asiakkaita ja tietoisuutta omalle tuotteelleen. Näiden toimenpiteiden yhteydessä ei voida antaa liikaa tilaa riskien pelkäämiselle tai esimerkiksi mahdollisten onnistumisten kautta saavutettavan suuren asiakasmäärän aiheuttamille kustannuksille. Elinkaarensa alkuvaiheella viisaasti toimiva yritys voi ylittää kuilun ja saavuttaa tilanteen, jossa asiakkaita alkaa virrata sisään kovaa tahtia ja tunnettuuden saavuttaminen ei enää ole ongelma ilmaistuotteille ominaisten voimakkaiden verkostovaikutusten ansioista, jonka tapahtuessa voidaan alkaa murehtia suuren asiakasmäärän kannattavuuden ja sisältämän tulopotentialin optimoinnista.

Freemiumilla saavutettuihin menestystarinoihin vaaditaan usein paljon rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta tehdä oikeita toimenpiteitä tuotteen elinkaaren alkuvaiheessa tappioidenkin uhalla, jotta ilmaistuotteelle ominainen ilmiö saadaan aikaiseksi. Nopeiden tuottojen ja nopeasti tuottavien toimenpiteiden suosiminen ennen valtavirran saavuttamista voi viedä pohjan koko freemiumin toteuttamiselta. Freemiumissa tuloja voi olla aikaa kerätä myöhemminkin, kun pohjatyö asiakaskunnan saavuttamiseksi on tehty viisaasti. Jo tuotteen elinkaaren alussa kannattaa siis suunnitella selkeät keinot, joilla suuren asiakaskunnan tavoittamisen jälkeen saadaan sieltä irti myös tuloja. Nämä kuilun jälkeiset toimenpiteet eivät kuitenkaan saa häiritä kuilun etupuolta, jolloin pääroolissa on vielä aggressiivinen asiakaskunnan hankkiminen.

Case-esimerkeistä tehdyssä yhteenvedossa selvisi, että ulkoisesti hyvinkin erilaisissa freemiumeissa kamppailtiin samojen haasteiden kanssa ja samantyylliset asiat nousivat esille liiketoimintamalleista. Yrityksillä oli selkeät omat avainominaisuutensa, versioja-

ottelun loogisuuteen ja helppouteen panostettiin esimerkiksi hinnoittelua korkeammalla prioriteetilla, kustannusrakenteen ja konversion hallinta olivat kaikille oleellisia, suosittelujen vauhdittaminen oli oleellinen osa uusasiakashankintaa ja yhdistäviä tekijöitä oli vielä runsaasti lisää. Freemiumin soveltamisessa ei menesty esimerkiksi tarjoamalla muista erottumatonta tuotetta kustannustehokkaasti, vaan on erotuttava joukosta edukseen.

Esimerkkiyritysten yhdenmukaiset piirteet tukevat selkeästi panostamista freemium-liiketoimintamalleja käsittelevän teorian luomiseen. Menestymisen ratkaisevat piirteet ovat melkoisen toistuvia, joten teoriasta voidaan varmasti saada irti paljon hyötyä. Tämä antaa myös selkeän rohkaisun freemiumia soveltaville yrityksille hakea oppia ja tukea omiin ratkaisuihinsa benchmarkingin keinoin muiden freemium-yritysten tekemistä valinnoista, koska niistä voidaan oppia erityisen paljon. Työn alussa käytetyn Chesbrough'n liiketoimintamallien tyyppien luokittelun suhteen freemium-liiketoimintamallia soveltavat yritykset eroavat selvästi muista tyypeistä sisältäen kuitenkin yhteisiä piirteitä. Tämän perusteella freemium voisi loogisesti muodostaa oman seitsemännen tyyppinsä liiketoimintamallien viitekehukseen.

Vaikka case-esimerkeistä löytyi paljon oleellisia yhteisiä piirteitä, vaihtelut ilmaisversioiden rooleissa on tärkeää huomioida. Jokainen yritys oli soveltanut ilmaisversiota omaan liiketoimintaansa ja toimintamalleihinsa parhaiten sopivalla tavalla. Ilmaisversiolle ei siis ole parasta tai oikeaa roolia, vaan tärkeintä on tiedostaa ilmaisversion tavoitteet sekä sen rooli osana kokonaisuutta. Nämä kannattaa jo ennen ilmaisversion toteuttamista määritellä ja valita sellaisiksi, että ne soveltuvat mahdollisimman hyvin omaan liiketoimintamalliin. Kaikki liiketoimintamallit eivät esimerkiksi kestä 2 % konversion aiheuttamia vaikutuksia kustannusrakenteelle, kun joillekin tämä voi olla ehdottoman kannattava konversioprosentti. Tällöin näiden yritysten kannattaa rajata heidän ilmaisversioitaan ja painottaa uusasiakashankinnassa hieman eri keinoja. Tämä voi myös viitata siihen, että freemiumeistakin voitaisiin löytää ilmaisversion roolin perusteella monia erilaista tyyppiä, joiden tuotemarkkinoinnissa esimerkiksi painottuvat eri asiat. Lisäksi luvun 4 case-analyysien yhteydessä tutkitut freemium-tuotteiden erityispiirteet erosivat voimakkaasti toisistaan, joten freemiumin soveltaminen ei ole rajoittunut tarkasti ainoastaan tiettytyypisiin tilanteisiin tai toimintaympäristöihin.

Teoriaa freemiumin perusteista liiketoimintamallina alkaa olla saatavilla vaihtelevista verkkolähteistä jo jonkin verran. Esimerkiksi hyviä olosuhteita freemiumin soveltamiselle tai tuotteelta vaadittavia piirteitä freemiumiin soveltumiseksi on käsitelty monissa kirjoituksissa. Toistaiseksi tärkeimmät ja haastavimmat asiat ovat kuitenkin vielä jääneet liian vähälle käsittelylle. Esimerkiksi suuren asiakasmäärän kustannusten hallinta, ansainnan saaminen ilmaisasiakkailta ja samalla suosittelumarkkinoinnin tukeminen ovat kolme haastavaa asiaa yhdistää, joiden erinomaista hallintaa menestyksekkään freemiumin soveltaminen vaatii. Tämän teorian puuttumisen takia usein luullaan, että

freemium toimii ilmaisversion julkaisun jälkeen mystisesti itsestään houkutellessa tuhansittain asiakkaita. Tästä reaktiosta on myös kummunnut monia freemiumia syyttäviä kirjoituksia, joissa kyseenalaistetaan sen potentiaali liiketoimintamallina, vaikka syy todennäköisesti ei ole freemiumin perusteissa vaan sen puutteellisessa soveltamisessa sekä huonossa kokonaisuuden ymmärtämisessä. Liiketoimintamallina freemium sisältää omat hyvät ja huonot puolensa, jotka taitava yritys voi saada toimimaan itsellensä sopivalla ja mahdollisimman suotuisalla tavalla.

Tarkempi tutustuminen freemiumiin liiketoimintamallina siis paljasti, että kyseessä on erittäin monipuolinen malli, jonka hyvä hallitseminen vaatii hyvän tuotteen lisäksi paljon muuta. Freemiumin avulla voidaan tavoittaa erittäin suuria määriä myös maksavia asiakkaita, joiden saavuttamiseen yrityksen potentiaali ja mahdollisuudet eivät välttämättä muuten riittäisi. Freemiumin soveltaminen vaatii kuitenkin monia oikeita päätöksiä ja oman liiketoimintamallin jatkuvaa kehittämistä ajan myötä, kun nähdään ja opitaan asiakkaiden todellisista reaktioista. Monia freemiumin toiminnalle olennaisia asiakasreaktioita on lähes mahdotonta ennustaa etukäteen, joten sen soveltaminen vaatii epävarmuuden sietokykyä ja markkinoinnillisia toimenpiteitä liiketoimintamallin tukeksi joudutaan tekemään jatkuvasti eri vaiheissa tuotteen leviämistä. Freemiumia pitää siis jatkuvasti uudistaa, jotta se soveltuu kunkin ajan liiketoimintaympäristöön sekä asiakaskuntaan. Freemium on lisäksi yrityksissä toimintojen läpi ylettyvä yhteinen asia johdon, asiakaspalvelun, markkinoinnin ja myynnin sekä tuotekehityksen kesken, joten menestyksellä toiminta vaatii sitoutumista ja osaamista koko yrityksestä.

Freemiumiin perustuviissa yrityksissä tuotot omistajille tulevat usein myös yritysoston kautta. Tämän mahdollistamiseksi yrityksen on tärkeää tiedostaa omat tavoitteensa. Kannattavan liiketoiminnan saavuttaminen ei onnistu ainoastaan suurella ilmaisiasiakasmäärällä, mutta se voi olla erittäin suuri osa yrityksen arvoa. Yrityksen on siis ohjattava toimenpiteitään omien päämääriensä mukaan, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman hyvin. Mikäli tuotteella lähdetään tavoittelemaan suurta kansainvälistä näkyvyyttä, voi olla viisasta panostaa ensimmäiset vuodet pääasiassa asiakkaiden hankintaan. Tällöin yrityksellä pitää olla kestävyttä, houkuttelevuutta sekä halukasta sijoitusvoimaa takanaan sietääkseen ensimmäisinä vuosina tappioita, jotta mahdollistetaan tulevaisuudessa suuret voitot.

Ilmaisasiakkaiden arvoa vastaan on esitetty paljon myös kritiikkiä. Jotkin analyytikot pitävät ilmaisasiakkaiden määrä merkityksettömänä ja korostavat mittareina esimerkiksi maksavien asiakkaiden määrää, heidän tuotteiden käyttöastettaan ja käyttöaikaansa.¹³ Tämä voi olla viisas ajattelutapa tietyillä yrityksillä, mutta ilmaisasiakkaat sisältävät epäsuorasti myös suuren arvon. Tämän ovat todistaneet esimerkiksi Skype, joka sai myytyä sadoille miljoonille ilmaisiasiakkailleen vuonna 2010 860 miljoonan dollarin

¹³ Ranjith Kumaran esittää omia näkemyksiään freemium-mittareista (Pike 2010)

edestä muita lisäpalveluja, ja Mint.com, joka kuluttaja-asiakkailleen täysin ilmaisena talouspalvelun myytiin Intuit:lle 170 miljoonalla dollarilla (Rao 2011; Arrington 2009). Ilmaisiasiakkaissa on siis suuri potentiaali, mutta yritykseltä vaaditaan paljon luovuutta ja oikeita päätöksiä, jotta joko tuotteeseen liittyvät tai täysin erilliset ansaintakanavat tuotteen ilmaisiasiakkaiden kannattavuuden kehittämiseksi löydetään.

Freemium tulee varmasti tulevaisuudessakin olemaan voimakkaasti mielipiteitä jakava liiketoimintamalli. Jokainen sitä soveltava yritys tulee tasapainottelemaan freemiumin hyötyjen ja haittojen välillä, jonka takia yrityksen oman kyvykkyyden merkitys korostuu freemiumia sovellettaessa. Tietyt yritykset uskaltavat tehdä ilmaistuotteestaan heti hyödyllisen ja menestyvän, ja jotkin ovat aluksi varovaisempia sen vaikutusten suhteen. Freemium tuotteet sisältävät aina omat erityispiirteensä, joiden takia myös ilmaisversion kulu- ja hyötyvaikutukset vaihtelevat. Freemiumia soveltavan yrityksen tulee jatkuvasti pyrkiä hankkimaan yhä enemmän ja enemmän tietämystä oman ilmaisversionsa ja siihen tehtävien toimenpiteiden vaikutuksia, jotta asiakaskunnan reagointia opitaan hiljalleen ymmärtämään paremmin. Kun asiakaskunnan reagointia opitaan ymmärtämään, ilmaistuotetta ja koko liiketoimintamallia voidaan muokata yhä paremmin soveltumaan omaan asiakaskuntaan sekä toimintaympäristöön. Freemium sisältää aina liiketoimintamallina sekä valtavat mahdollisuudet että merkittävät riskit, joten sen soveltajissa on nähty ja tullaan jatkossakin näkemään sekä hienoja menestystarinoita että suuria pettymyksiä. Tasaisia tuottoja hakevalle omistajalle se on todennäköisesti huono valinta.

6.2 Vaikutukset Optinet Oy:n yhdistysliiketoimintaan

Optinet voi tämän työn case-esimerkeistä sekä analyysistä löytää Yhdistysavaimen toimenpidesuunnitelman lisäksi yleisempiä uusia ideoita omaan yhdistysliiketoimintaansa. Yhdistysavaimen kannattaa ehdottomasti ottaa mallia muiden yritysten aggressiivisista tavoista hankkia asiakkaita rohkeastikin tuotteidensa linkaaren alkuvaiheella. Muiden tie valtavirran tietoisuuteen on kulkenut luomalla ilmaistuotteen avulla ihmisiä puhuttava ilmiö, joka toimii valtavana markkinointivoimana koko yritykselle. Lisäksi suosittelujen tärkeys muille caseille rohkaisee myös Optinet Oy:tä ottamaan sen oleelliseksi osaksi omaa liiketoimintamalliaan.

Kaikessa ei tietenkään kannata sokeasti matkia menestyneiltä esimerkkiyrityksiltä, koska Yhdistysavaimen asiakaskunta ei ole aivan perinteinen kuluttaja-asiakaskunta eikä suomalaisten asiakkaiden kohdesegmentti sovellu välttämättä samanlaisiin toimenpiteisiin kuin kansainvälisemmät tuotteet. Esimerkiksi mainosrahoitteisuus ei varmastikaan sovellu Yhdistysavain-tuotteen yhteyteen, koska se vaatii toimiakseen niin suuria asiakasmassoja tuotteelle. Yhdistysavainta on kuitenkin jo maksullisena versiona alettu markkinoida myös kansainvälisesti, joten mahdollista freemiumilla kansainvälistymistä varten on järkevää tutustua syvällisesti casejen toimenpiteisiin.

Tavoitellakseen suurempaa asiakaskuntaa sekä todellista hallintaa suomalaisten yhdistysten kohdesegmentistä, Optinet Oy:n on nostettava panostuksiaan Yhdistysavaimen ilmaisversioon. Ilmaistuotteen houkuttelevuuden lisääminen tuo varmasti paljon uusia kiinnostuneita asiakkaita, paljon uusia suositteluja, lisää tulevaisuuden ansaintapotentiaalia sekä arvostusta ja pörinää tuotteen ympärille. Samalla kuitenkin kohdataan paljon riskejä, joiden hallinta ei ole yksinkertaista. Optinet:n on tehtävä selkeä päätös omista tavoitteistaan, ennen kuin tämän työn toimenpidesuunnitelmaa kannattaa alkaa toteuttamaan. Mikäli riskit halutaan pitää pienempinä sekä liiketoiminta ja sen ennustettavuus vakaampina, kannattaa soveltaa tämän työn toimenpidesuunnitelmaa vain halutuin osin. Optinet:llä on loistavat edellytykset hallita koko suomalaisen yhdistysliiketoiminnan kenttää pitkäaikaisella sekä laajalla osaamisellaan, Yhdistystieto- ja Yhdistysavainpalveluilla sekä hyvällä yhteistyöverkostollaan, mutta enemmistön hankkiminen laajasta kohdesegmentistä vaatii aina aggressiivisia toimenpiteitä, joihin liittyvät sekä suuret mahdollisuudet että suuret riskit. Optinet Oy:n yhdistysliiketoiminnan tulevaisuudensuunta on risteyskohdassa, jossa toivottavasti tehdään oikeat valinnat kohti valtavirran tietoisuutta. Tämä voi tarkoittaa jatkossa paljon lisää asiakkaita, jonka jälkeen alkaa korostua kustannusten hallitseminen esimerkiksi manuaalisesti vaativien tehtävien automatisointi, johon valmistautuminen kannattaa aloittaa jo hyvissä ajoin.

6.3 Työn kriittinen arviointi

Työn tavoitteena oli selvittää, millä markkinointitoimenpiteillä voidaan parhaiten tukea freemium-liiketoimintamallia. Samalla pyrittiin analysoimaan, miten eri yritykset ovat soveltaneet freemiumia, mitkä piirteet korostuvat näiden yritysten liiketoimintamalleissa, millaiset markkinointitoimenpiteet korostuvat missäkin vaiheessa tuotteen leviämisen elinkaarta ja millaisilla toimenpiteillä yrityksen kannattaa siirtyä hyödyntämään freemium-liiketoimintamallia. Työn tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan hyvän case-esimerkkien valinnan, niihin yhdistyvän markkinointitoimenpiteiden analyysin sekä pirstaleisesta lähdemateriaalista kootun selkeän freemium-teorian avulla. Näitä yhdistävän analyysin pohjalta pystyttiin myös rakentamaan työn kanssa johdonmukainen toimenpidesuunnitelma Yhdistysavaimelle, josta voi tulevaisuudessa olla viisaasti sovellettuna todellista hyötyä tilaajaryitykselle.

Freemium-teoriaa varten työssä käytettiin kirjavaa lähdeaineistoa, joka koostui osittain esimerkiksi blogikirjoituksista. Tämä johtuu siitä, että freemiumista ei toistaiseksi ole saatavilla vakiintuneen aseman saavuttanutta teoriaa riittävästi, joten työhön jouduttiin kokoamaan oma teoriakokonaisuus hajanaisempien lähteiden perusteella. Tietyt kirjoitukset sisälsivät selkeästi mukana melkoisen määrän kirjoittajan henkilökohtaista kiihkoa asiaan, mutta nämä seikat pyrittiin aina huomioimaan ja sisällyttämään kirjoituksista mukaan selkeästi perustellut kohdat. Muista aihepiireistä, kuten markkinointiteoriasta, sen sijaan käytettiin vankemman maineen ja testauksen omaavaa teoriaa, joka sovel-

tui lopulta hyvin mukaan analyysiin yhdessä freemium-teorian kanssa. Lähdeaineiston uskottavuus on siis pyritty pitämään kokoajan mahdollisimman hyvällä tasolla.

Case-analyysiin perustuvalla työllä erittäin tärkeää on esimerkkitapausten tarkka valinta ja niiden toiminta hyvänä otoksena tutkimuskohteesta työn analyysia varten. Tämän työn case-esimerkkien valintaa voidaan kyseenalaistaa ainakin turhan pienestä esimerkkien määrästä, epäonnistuneiden tapausten puuttumisesta sekä useiden case-esimerkkien kohtalaisen vähäisestä yhteenmukaisuudesta tilaajayrityksen tuotteen kanssa. Työn toteuttamisen aikana tutustuttiin myös useisiin epäonnistuneisiin freemiumeihin, joista esimerkkejä ovat Teamr Ning ja Flickr, mutta näistä päädyttiin sisällyttämään vähän ajatuksia varsinaiseen työhön. Epäonnistuneiden casejen tarkempi tarkastelu olisi voinut olla hyödyllistä, mutta tämän työn toimenpidesuunnitelman ja analyysin kannalta tärkeämmiksi koettiin menestyneemmät esimerkit. Freemium-mallin epäonnistuminen voi lisäksi johtua niin suuresta määrästä erilaisia epäkohtia liiketoimintamallissa tai pieniä virheitä toiminnassa, että näiden perusteella tarkemman totuuden löytäminen freemium-mallin epäonnistumiselle freemiumin tuskin olisi mahdollista. Suurten yritysten epäonnistumiset freemiumin soveltamisessa todistavat joka tapauksessa ainakin sen, että freemium ei välttämättä ole menestyvä toimintamalli, vaikka yrityksellä olisi erittäin suuret resurssit ja jo valmiiksi paljon tietoisuutta taustallaan. Case-esimerkkejä ei myöskään haluttu väkisin löytää Yhdistysavainta tarkasti muistuttavista tuotteista, koska tarpeeksi sitä puoltavia seikkoja ei työn alkuvaiheella ilmennyt. Työn keskittyminen oli kuitenkin freemiumin soveltamisessa ja yleisissä markkinointitoimenpiteissä, jotka ovat periaatteiltaan melkoisen yhteneviä useimmille Internetiin perustuville ohjelmistovuokraussovelluksille.

Tiettyjen case-esimerkkien analyysin peilaamista Yhdistysavaimen voidaan kyseenalaistaa myös toisesta näkökulmasta. Ainakin Pandoran ja Evernoten tapauksissa tuotteiden avainominaisuudet ovat niin ainutlaatuisia, että ne nousevat selvästi esille koko liiketoimintamallista, kun Yhdistysavaimessa vastaavan tason avainominaisuuksia ei ole. Avainominaisuudet ovat kuitenkin vain osa liiketoimintamallia ja tämän tueksi nämäkin yritykset joutuvat melko normaalisti tekemään muita markkinointitoimenpiteitä ja muokkaamaan freemium-mallinsa toimintaansa sopivaksi. Huomioimalla yritysten erottuvista tuoteominaisuuksistaan hankkivan poikkeuksellisen kilpailuedun näiden tuotteiden soveltuvuutta analyysiin voidaan ainakin parantaa. Kaikki case-esimerkit sisältävät omat erityispiirteensä, mutta tärkeimmät periaatteet kaikkien tuotteiden liiketoimintamallien taustalla olivat melkoisen samanlaisia.

Case-esimerkkien analyysin kriittiseen pohdintaan liittyy ehdottomasti myös toimintaympäristön ja markkinan kypsymisen vaikutusten arviointi casessa saavutettaviin tuloksiin. Freemium-tuotteen kohdemarkkina ei varmasti ole aina yhtä valmis tuotteen kysynnän räjähdysmäiseen kasvuun, millaisen saavuttamista freemium-tuotteen täysmääräinen menestyminen vaatii. Markkinoiden kypsymisen tunnistaminen ja tuotteen

lanseeraamisen oikea ajoitus tämän pohjalta on varmasti merkityksellinen tekijä, joka osaltaan määrittelee freemium-tuotteiden menestymistä. Sama freemium-tuote ja samanlaiset valinnat liiketoimintamallin ja markkinointitoimenpiteiden suhteen voisivat siis erilaisessa markkinoiden kypsyysvaiheessa johtaa erilaisiin lopputuloksiin. Tämä seikka on syytä huomioida case-esimerkkien analyysin tuloksia tulkittaessa, jotta ei unohdeta menestymisen ja toimenpiteiden onnistumisen olevan aina riippuvaisia ympäröivän toimintaympäristön tilanteesta.

Viiden case-esimerkin otos on tutkimukselle melkoisen pieni, joten tämä voi aiheuttaa harhaisuutta tutkimukseen. Pieni onnistuneiden case-esimerkkien otos ei anna erityisen monipuolista näkökulmaa freemiumiin, joten tehtävissä johtopäätöksissä on oltava harmitseva. Mikäli ajatellaan esimerkiksi toimenpiteitä pystyttävän matkimaan suoraan menestyneistä case-esimerkeistä, mennään varmasti harhaan. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin tutustua syvällisesti jokaiseen case-esimerkkiin eikä pyritty selvittämään tarkasti yksittäisten toimenpiteiden vaikutuksia, joita olisi varmasti ollut haastavaa erottaa monimutkaisesta ympäristöstään, vaan keskityttiin hieman suurempiin linjoihin ja esimerkiksi toimenpiteiden taustalla oleviin tavoitteisiin. Tämän avulla tutkimuksen harhaisuutta pyrittiin ainakin rajoittamaan.

Tämän tutkimuksen toteuttamiseen liittyy paljon kvalitatiivista tutkimusta, jossa tutkijan omilla mielipiteillä on varmasti ollut laajasti vaikutusta päädyttyyn lopputulokseen. Lisäksi tässä työssä koottua freemium-teoriaa hyödynnetään myös case-esimerkeistä tehtävien johtopäätösten yhteydessä, jolloin tutkijan oma näkemys korostuu erityisesti. Työssä tehdyt johtopäätökset on luonnollisesti pyritty kuitenkin perustelemaan kattavasti, mutta tämä näkökulma on hyvä tiedostaa työn aikaansaannoksia tulkittaessa.

Case-esimerkkien esittelyissä käytetty aineisto oli kerätty monista eri lähteistä, joista osa oli myös yritysten itsensä kirjoittamaa ja täten puolueellista. Tämän seikan neutralisoinniseksi verrattiin lähdetekstien materiaalia tuotteen todelliseen testaamiseen, jota työn toteuttamisen aikana lähes jokaiselle tuotteelle myös tehtiin. Ainoastaan Pandoran osalta kokemukset perustuivat aikaisempaan käyttöön, koska nykyään tuotetta ei enää ole saatavilla USA:n ulkopuolella. Pandorastakin oli kuitenkin saatavilla paljon kuvitettua lähdemateriaalia ja seikkaperäisiä käyttökuvauksia. Tämän työn case-esimerkeistä oli lisäksi saatavissa verkosta melkoisen runsaasti lähdeaineistoa, mikä mahdollisti triangulaation hyödyntämisen, eli useiden samaa aihetta käsittelevien lähteiden vertailun ja yhdistämisen. Tämän avulla pystyttiin kontrolloimaan hyödynnetyn lähdetiedon oikeellisuutta, kun yksittäisiin nettilähteisiin ei jouduttu niin voimakkaasti nojaamaan.

Case-esimerkkien yhteydessä perustettiin paljon päättelyä tuotteiden leviämisestä niiden käyttäjätilastoihin. Nämä tilastot eivät kuitenkaan koskaan ole täysin tarkkoja, vaan niitä vääristävät esimerkiksi päällekkäiset tilit samoilta ihmisiltä, yritysten omat testitilit ja muutenkin yrityksen viestintä käyttäjämääristä saattaa olla epätarkkaa. Tämän takia

käyttäjämäärät eivät välttämättä kerro aivan oikeaa kuvaa tuotteen leviämisen etenemisestä. Tämän työn tavoitteiden saavuttamiseksi käyttäjämäärien kehitys oli kuitenkin vain apuroolissa ja niiden tarjoama tarkkuus katsottiin riittäväksi. Lisäksi tarkkoja lukuja tuotteiden leviämisestä kohdesegmenttiinsä ei realistisesti ole hallussa kenelläkään, joten tarkempien tilastojen tavoittelu olisi todennäköisesti ollut resurssien tuhlaamista. Käyttäjätilastojen ole tarkoitus kyetä näyttämään suuntaa tuotteen leviämisen kehittymisestä, ja tähän eivät tasaisesti vaikuttavat virhetekijät, kuten yksittäisen henkilön päällekkäiset käyttäjätilit, edes pääse juuri vaikuttamaan.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi täytyy miettiä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita ja onko niitä tutkittu oikein. Analyysissä käytetyistä case-esimerkeistä ei voitu saada tarkkaa sisäistä tietoa, joten tuotteita testattiin itse myös empiirisesti. Tämän avulla julkisuuteen pääsemättömistäkin asioista pyrittiin pääsemään perille. Yhdistysavaimelle tehtäviä johtopäätöstä varten neljännen luvun alussa esitellyn case-esimerkkien valintakriteeristön rakentamiseen käytettiin paljon harkintaa, jotta analyysiin löydettäisiin Yhdistysavain-tuotteen kannalta mahdollisimman relevantit tuotteet.

Tässä työssä rajoitettiin tutkimus kuitenkin ainoastaan menestyneisiin tuotteisiin. Esimerkkejä olisi voinut löytyä myös tapauksista, jotka sisältävät samoja piirteitä ja joissa on tehty samoja toimenpiteitä työhön sisällytettyjen tuotteiden kanssa, mutta vaikutukset eivät ole olleet yhtä positiivisia. Näiden case-esimerkkien tutkiminen voisi täydentää ja syventää tässä työssä tehtyä analyysiä. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin keskittää tarkastelu rajalliseen määrään caseja, joihin pyrittiin perehtymään syvällisesti, eikä nähty järkeväksi ottaa mukaan ”epäonnistuneita” freemium-tuotteita.

Yhdistysavaimen kannalta työssä on lisäksi käsitelty selkeästi kansainvälisempiä case-esimerkkejä, joista tehdyt johtopäätökset eivät välttämättä sovellu suoraan suomalaisten yhdistysten kohdesegmenttiin. Työhön kuitenkin haluttiin erityisesti mukaan juuri kansainvälisiä vaikutteita, koska Yhdistysavaimelle on suunniteltu tulevaisuuteen panostuksia kohdesegmentin laajentamiseksi. Kaikki muiden case-esimerkkien pohjalta esitetyt johtopäätökset eivät siis sovellu pienempään kohdesegmenttiin, joten tämä seikka kannattaa huomioida työn tuloksia vietäessä käytäntöön.

Case-tutkimuksissa johtopäätöksiä tehdään aina rajatun aineiston perusteella, joten kysymys yleistettävyydestä herättää yleensä kiivasta keskustelua. Rajatun case-määrän perusteella ei tietenkään voida tehdä rajattoman laajoja johtopäätöksiä. (Bryman & Bell 2007, s. 63.) Tässä tutkimuksessa käytettiin esimerkkeinä viittä eri tuotetta, jotta tämä ongelma ei korostuisi ja rajatuissa olosuhteissa yleistettävyyttä voitaisiin löytää. Analyysin oikeellisuuden kannalta tärkeänä kuitenkin pidettiin tietyille case-tuotteille uniikkien ominaisuuksien tunnistamista, joista yleistettävien johtopäätöksien tekeminen ei ole järkevää. Tällaisista hyviä esimerkkejä työssä olivat esimerkiksi Evernoten ja Pandoran ainutlaatuiset avainominaisuudet ja niiden kautta saavutettu kilpailuetu.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan ole viisasta yleistää näille case-esimerkeille tyypillisen liiketoimintaympäristön ulkopuolelle. Nettimaailman pienissä ja ketterissä yrityksissä toimivat asiat eivät ole sovellettavissa suoraan perinteisempään teollisuuteen, jossa esimerkiksi asiakkaan käyttäytyminen, odotukset ja tottumukset eroavat suuresti. Johtopäätösten soveltamisessa Internet-liiketoiminnan sisälläkin kannattaa rajata laajuus palveluina tarjottaviin ohjelmistoihin, koska lainalaisuudet muuttuvat yleensä suuresti perinteisemmistä ladattavista ohjelmistoista puhuttaessa.

6.4 Tulevaisuusanalyysi

Työssä luotiin Yhdistysavaimelle toimenpidesuunnitelma, jonka ensimmäiset toimenpiteet sijoittuvat jo aivan lähitulevaisuuteen. Toimenpidesuunnitelman toteuttaminen on tärkeää aloittaa mahdollisimman pian, jotta ilmaisversion tehoa ja positiivisia vaikutuksia ei hukata. Toimenpidesuunnitelman toteuttaminen on lisäksi kohtalaisen pitkä prosessi, joten se vie joka tapauksessa aikaa tiukallakin aikataulutuksella melko paljon. Tällä hetkellä yhdistyskentässä ei myöskään vielä näy voimakasta kilpailua, joten aika dominoivan aseman hankkimiseen suomen yhdistyksistä on nyt parhaimmillaan.

Yhdistysavaimella on tulevaisuuden varalle kuitenkin monia eri vaihtoehtoja. Riippuen yritystason ja ilmaisversion tavoitteista sekä halukkuudesta ottaa riskejä menestyksen saavuttamiseksi toimenpidesuunnitelman sisältöä kannattaa versiorajojen muuttamisen osalta miettiä uudelleen. Tämän työn perusteella toimenpidesuunnitelma suositellaan kuitenkin toteuttamaan kokonaisuutena, ja on epävarmaa, millaisia tuloksia voidaan saavuttaa osittain toteutetulla suunnitelmalla. Mikäli toimenpidesuunnitelma ei näitä tulevaisuudessa sopivan määriteltyihin tavoitteisiin, voi olla viisasta tutkia ilmaisversion poistamisen vaikutuksia myös täysin relevanttina vaihtoehtona.

Mikäli yrityksen johdon mielestä suunniteltu toimenpidesuunnitelma ei syystä tai toisesta sovi Yhdistysavaimen tulevaisuuteen, sen perusteita ei kannata jättää soveltamatta. Freemium olisi joka tapauksessa helpompi toteuttaa ilman vanhan asiakaskunnan asettamia ylimääräisiä rasitteita, joten tämän työn tuloksia voitaisiin harkita sovellettavan täysin uuden tuotteen liiketoimintamallin pohjana. Tähän yrityksellä on loistavat mahdollisuudet etenkin yhdistyskohdesegmentille suunnatulla tuotteella Yhdistystieto.fi -palvelun kautta saavutetun näkyvyyden avulla.

Tämän työn aikana toteutettu tutkimus nosti esille myös monenlaisia mahdollisuuksia jatkotutkimukseen. Usein tärkeät, liiketoimintamallin toimimiselle sekä tuotteen menestymiselle kriittiset menestystekijät löydetään vasta todellisen hädän hetkellä. Olisi kiinnostavaa tutkia, millä keinoilla näitä piilossa olevia menestystekijöitä voitaisiin löytää jo ennen viimeistä mahdollista hetkeä. Lisäksi freemium-liiketoimintamalleissa ilmais-tuotteen tavoitteet ja roolit vaihtelivat suuresti, joka vaikuttaa luonnollisesti suuresti koko liiketoimintamallin painotuksiin ja toimintaan. Kannattaisi tutkia, vaihtelevatko pai-

nottuvat markkinointitoimenpiteet ja esimerkiksi liiketoimintamalleissa korostuvat osa-alueet ilmaisversion roolin mukaan niin, että ilmaistuotteita tarjoavien yritysten sisältäkin voidaan löytää moneen eri luokkaan kuuluvia freemiumeja. Näiden lisäksi freemiumliiketoimintamallien kustannusrakenteen hallinta olisi erinomainen jatkotutkimuskohde. Millainen ilmaisversio on sellainen, josta kustannuksia ei muodostu hallitsemattomasti ja mitä toimenpiteitä voidaan tehdä, mikäli kustannusrakenne tuntuu muodostuvan liian raskaaksi? Internetiä selaillessa näkee paljon artikkeleja, joissa liiketoimintamallin kaatumisesta syytetään freemiumin perusideaa, vaikka todennäköisesti syy on kyvyttömyydessä soveltaa sitä oikein ja ymmärtää vaikutukset esimerkiksi kustannusrakenteeseen.

Toistaiseksi freemium ei ole osoittanut olevansa suurten voittojen liiketoimintamalli, mutta hyvin toteutettuna se avaa yritykselle suuret mahdollisuudet. Ilmaisuu-teen tukeutuvan ansainalogiikan ymmärtäminen on vielä kehitysvaiheessa, mutta tietämyksen karttuessa yhä enemmän tuottaviakin esimerkkejä tullaan varmasti näkemään. Myös tämän työn esimerkkiyritykset ovat tulevana vuosina vedenjakajalla menestymisensä suhteen. Tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana freemiumin soveltamisesta näkyi merkkejä myös perinteisemmillä aloilla.¹⁴ Internet-liiketoiminnassa ilmaisuus on jo osoittanut olevansa iso trendi. Tulevaisuus näyttää, jatkuuko leviäminen perinteisempien alojen puolelle ja vankistaako freemium asemansa yleisesti tunnistetuksi liiketoimintamalliksi, vai jääkö ilmiö lähinnä nettialan tähdenlennoksi.

¹⁴ Esimerkiksi Ravintola Zetor Helsingissä tarjosi rajattuna aikana ilmaista yöruokaa (Vartiainen 2011)

LÄHTEET

- 37signals 2011a. Päivitetty 16.8.2011. 37signals Change History [Homepage of 37signals, LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://37signals.com/changes>. Viitattu 17.8.2011.
- 37signals 2011b. Backpack [Homepage of 37signals, LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://backpackit.com/signup>. Viitattu 17.8.2011.
- 37signals 2011c. Basecamp Pricing [Homepage of 37signals, LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://basecamphq.com/signup?cohort=Highgate%20Landing%20Page-%20/%20Sean_Sarah. Viitattu 17.8.2011.
- 37signals 2011d. Campfire [Homepage of 37signals, LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://campfirenow.com/signup>. Viitattu 17.8.2011.
- 37signals 2011e. Highrise [Homepage of 37signals, LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://highrisehq.com/index7>. Viitattu 17.8.2011.
- 37signals 2011f. We've been in business for over a decade. Here are some major milestones along the way. [Homepage of 37signals, LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://37signals.com/about>. Viitattu 17.8.2011.
- 37signals 2006. What is Getting Real? [Homepage of 37signals, LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://gettingreal.37signals.com/ch01_What_is_Getting_Real.php. Viitattu 17.8.2011.
- AFP 2011. Päivitetty 8.3.2011. Spotify Million Users [Homepage of AFP], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.physorg.com/news/2011-03-spotify-million-users.html>. Viitattu 14.8.2011.
- Alexander, A. 2011. Päivitetty 18.4.2011. Best practices of the "freemium" business model [Homepage of DevDaily.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.devdaily.com/business/freemium-business-model-evernote-ceo-libin-dropbox>. Viitattu 17.8.2011.
- American Mensa Ltd 2011. The Music Genome Project [Homepage of American Mensa Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.mensafoundation.org/Sites/foundation/-NavigationMenu/Programs/Conversations/MusicGenomeProject/MusicGenome.htm>. Viitattu 14.8.2011.
- Anderson, C. 2009. Päivitetty 7.1.2009. An economy based on 'free' [Homepage of IdeasProject], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.ideasproject.com/docs/DOC-504>. Viitattu 8.8.2011.
- Anderson, C. 2008a. Päivitetty 25.2.2008. Free! Why \$0.00 Is the Future of Business [Homepage of WIRED], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free?currentPage=all. Viitattu 08.08.2011.
- Anderson, C. 2008b. Päivitetty 13.11.2008. Freemium math: what's the right conversion percentage? [Homepage of WIRED], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.longtail.com/the_long_tail/2008/11/freemium-math-w.html. Viitattu 8.8.2011.
- Anderson, J. 2010. Päivitetty 30.9.2010. Why Cloud Computing Won't Work for Every IT-project [Homepage of Blue Elephant Consulting], [verkkodokumentti]. Saatavissa

- <http://www.theaccidentalitleader.com/saas/why-cloud-computing-wont-work-for-every-it-project>. Viitattu 9.8.2011.
- Andrews, R. 2009. Päivitetty 20.7.2009. Spotify Plans U.S. Launch, CEO Says It 'Could Be A Billion-Dollar Company' [Homepage of ContentNext Media Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://paidcontent.co.uk/article/419-spotify-plans-us-launch-could-be-a-billion-dollar-company/>. Viitattu 14.8.2011.
- Arrington, M. 2009. Päivitetty 13.10.2009. Intuit To Acquire (Former TechCrunch50 Winner) Mint For \$170 Million [Homepage of AOL Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://techcrunch.com/2009/09/13/intuit-to-acquire-former-techcrunch50-winner-mint-for-170-million/>. Viitattu 18.8.2011.
- Articlesbase.com 2010. Päivitetty 28.7.2010. Word-of-Mouth Marketing - Three Major Advantages of Online Social Networking vs TV, Radio and Print [Homepage of Articlesbase.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.articlesbase.com/social-marketing-articles/word-of-mouth-marketing-three-major-advantages-of-online-social-networking-vs-tv-radio-and-print-2918808.html>. Viitattu 11.8.2011.
- ASAE 2011. Associations FAQ [Homepage of ASAE], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.asaecenter.org/Advocacy/contentASAEOnly.cfm?ItemNumber=16341>. Viitattu 17.8.2011.
- Asay, M. 2010. Päivitetty 26.8.2010. Apple Doesn't Target Markets. It Targets People [Homepage of GigaOM], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://gigaom.com/2010/08/26/apple-doesnt-target-markets-it-targets-people/>. Viitattu 11.8.2011.
- Bekkelund, K.J. 2011. Succeeding with Freemium, NTNU Trondheim.
- Benjamin, D. 2010. Päivitetty 16.2.2010. Jason Fried [Homepage of 5by5 Corporation], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://5by5.tv/pipeline/3>. Viitattu 17.8.2011.
- BizBest Media 2005. 8 Ideas for Cross Selling Success [Homepage of BizBest Media Corp.], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.startupnation.com/business-articles/1166/1/AT_8-Ideas-For-Cross-Selling.asp. Viitattu 18.8.2011.
- Bruno, A. 2010. Struggling Upstream, Billboard; 5/15/2010, Vol. 122 Issue 19, s. 6. ½ s.
- Bruno, A. & Paine, A. 2009. See Spotify Run, Billboard; 10/17/2009, Vol. 121 Issue 41, ss. 21-22. 2 s.
- Bryant, M. 2010. Päivitetty 20.7.2010. How Spotify plans to keep its 500,000 paying users loyal [Homepage of The Next Web], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://thenextweb.com/uk/2010/07/20/how-spotify-plans-to-keep-its-500000-paying-users-loyal/>. Viitattu 14.8.2011.
- Bryman, A. & Bell, E. 2007. Business Research Methods, 2 ed., Oxford University Press, New York, USA. 792 s.
- Businessinsider
- BusinessWeek 2006. Päivitetty 27.3.2006. 37signals: Programming At Warp Speed [Homepage of Bloomberg L.P.], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.businessweek.com/magazine/content/06_13/b3977005.htm. Viitattu 17.8.2011.
- Butner, K. & Wilterding, M. 2006. The Perfect Product Launch, IBM Corporation, New York, USA. 10 s.
- Cain Miller, C. 2010. Päivitetty 7.3.2010. How Pandora Slipped Past the Junkyard [Homepage of The New York Times Company], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.nytimes.com/2010/03/08/technology/08pandora.html>. Viitattu 14.8.2011.
- Cameron, C. 2010. Päivitetty 31.3.2010. Freemium: Everyone's Doing It, But How? [Homepage of ReadWriteWeb], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.readwriteweb.com/start/2010/03/freemium-everyones-doing-it-but-how.php>. Viitattu 9.8.2011.

- Campbell, R. 2007. Päivitetty 27.6.2007. Web App Autopsy [Homepage of Particletree.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://particletree.com/features/web-app-autopsy/>. Viitattu 9.8.2011.
- Carlson, N. 2009. Päivitetty 19.5.2009. 10 Things Investors Need To Know Before OpenTable's IPO [Homepage of Business Insider, Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.businessinsider.com/10-things-investors-need-to-know-before-opentables-ipo-2009-5>. Viitattu 18.8.2011.
- Carr, A. 2010. Päivitetty 11.10.2010. Why You Should Never Pay for a Premium Online Subscription [Homepage of Mansueto Ventures LLC], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.fastcompany.com/1694290/pandora-yousendit-is-the-freemium-to-premium-model-sustainable>. Viitattu 19.8.2011.
- Chandran, S. & Morwit, V.G. 2006. The Price of “Free”-dom: Consumer Sensitivity to Promotions with Negative Contextual Influences, *Journal of Consumer Research*, Volume 33, December 2006, ss. 384-392. 9 s.
- Chang, R. & Learmonth, M. 2009. Are your ads being used to drive consumers to ad-free services?, *Advertising Age*; 9/21/2009, Vol. 80 Issue 31, ss. 44-46. 3 s.
- Chen, G. 2011. Päivitetty 24.2.2011. Pandora goes public [Homepage of Ticker], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.theticker.org/about/2.8220/pandora-goes-public-1.2481325>. Viitattu 15.8.2011.
- Chesbrough, H. 2006. *Open Business Models*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA. 272 s.
- Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore, *Strategy & Leadership*, Chicago, Vol. 35, Iss. 6, ss. 12-16. 5 s.
- 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*, Vol. 11, Issue 3, ss. 529-555. 27 s.
- Christiansen, J. 2008. Päivitetty 4.12.2008. Estimating 37signals Revenue and General Profitability [Homepage of Jed Christiansen], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.jedchristiansen.com/2008/12/04/estimating-37signals-revenue-and-general-profitability/>. Viitattu 17.8.2011.
- Constantinou, P. 2008. Päivitetty 29.4.2008. Evernote Meets iPhone [Homepage of Evernote Corporation], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.evernote.com/2008/04/29/-evernote-meets-iphone/>. Viitattu 18.8.2011.
- Crow, K. 2008. Product Launch Checklist [Homepage of DRM Associates], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.npd-solutions.com/launch.html>. Viitattu 11.8.2011.
- CrunchBase.com 2011. Päivitetty 3.7.2011. Pandora [Homepage of CrunchBase], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.crunchbase.com/company/pandora>. Viitattu 15.8.2011.
- Cusumano, M.A. 2010. The changing labyrinth of software pricing, *Communications of the ACM*, Vol. 50, Issue 7, July 2007, ss. 19-22. 4 s.
- Darlin, D. 2009. Päivitetty 29.8.2009. Using 'Free' to Turn a Profit [Homepage of The New York Times], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.nytimes.com/2009/08/30/business/30ping.html?_r%20=2&ref=technology. Viitattu 5.8.2011.
- Dobbs, K. 2010. Päivitetty 11.10.2010. 12 Helpful Tips for Transitioning to SaaS: #5 Package for Viral Adoption [Homepage of Montclair Advisors], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://montclairadvisors.com/blog/2010/10/12-tips-package-for-viral-adoption/>. Viitattu 8.8.2011.

- Dotson, L. 2004. 10 Upselling Strategies That Will Increase Your Profits [Homepage of Larry Dotson], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.simplejoe.com/internet-profits-10-upsell-strategies-that-will-increase-your.asp>. Viitattu 12.8.2011.
- Dove, J. 2011. Päivitetty 15.6.2011. Will There Be Profits in Pandora's Box? [Homepage of Investment U], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.investментu.com/2011/June/pandora-ipo.html>. Viitattu 15.8.2011.
- eHow.com 2011. Päivitetty 15.3.2011. How to Plan a New Product Launch [Homepage of Demand Media, Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.ehow.com/how_2087816_plan-new-product-launch.html. Viitattu 11.8.2011.
- Entrepreneur 2011. Word-of-Mouth Advertising [Homepage of Entrepreneur Media, Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/term/82660.html>. Viitattu 11.8.2011.
- Entrepreneur Magazine 2009. Päivitetty 1.10.2009. Radicals and Visionaries [Homepage of Entrepreneur Magazine], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2009/october/203404.html>. Viitattu 8.8.2011.
- Evernote 2011a. About Us [Homepage of Evernote Corporation], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.evernote.com/about/corp/>. Viitattu 17.8.2011.
- Evernote 2011b. Päivitetty 17.8.2011. Evernote Blog [Homepage of Evernote Corporation], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.evernote.com/>. Viitattu 18.8.2011.
- Evernote 2011c. Tee Maailmastasi Entistäkin Merkittävämpi [Homepage of Evernote Corporation], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.evernote.com/about/intl/fi/premium/>. Viitattu 17.8.2011.
- Farey-Jones, D. 2010. Päivitetty 22.11.2010. Spotify in the red as 2009 losses dwarf ad revenue [Homepage of Haymarket Business Media], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.brandrepublic.com/news/1042316/Spotify-red-2009-losses-dwarf-ad-revenue/?DCMP=ILC-SEARCH>. Viitattu 12.8.2011.
- Fenn, D. 2010. Päivitetty 31.8.2010. 10 Ways to Get More Sales From Existing Customers [Homepage of Mansueto Ventures LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.inc.com/guides/2010/08/get-more-sales-from-existing-customers.html>. Viitattu 12.8.2011.
- Fenton, W. 2011. Päivitetty 19.1.2011. Basecamp (Free) [Homepage of Ziff Davis, Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.pcmag.com/article2-/0,2817,2372953,00.asp>. Viitattu 17.8.2011.
- Ferriss, T. 2010. Päivitetty 8.3.2010. Why Grow? and Other Wisdom from 37Signals [Homepage of Tim Ferriss], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.fourhourworkweek.com/blog/2010/03/08/why-grow-and-other-wisdom-from-37signals/>. Viitattu 17.8.2011.
- Frichol, M. 2010. Päivitetty 27.1.2010. Word-of-Mouth is Highly Influential For Online Buying Decisions [Homepage of EzineArticles.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://ezinearticles.com/?Word-of-Mouth-is-Highly-Influential-For-Verkkodokumentti-Buying-Decisions&id=3644703>. Viitattu 11.8.2011.
- Fried, J. 2006. Päivitetty 13.11.2006. Basecamp Turns 1000000 [Homepage of 37signals, LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://37signals.com/svn/posts/106-basecamp-turns-1000000>. Viitattu 17.8.2011.
- Fry, S. 2010. Päivitetty 16.6.2010. Freemium Model [Homepage of Spencer Fry], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://spencerfry.com/freemium-model>. Viitattu 18.8.2011.
- Fundraising Success 2009. Päivitetty 20.5.2009. Wild Apricot Launches Version 3.0: Crowdsourcing Drives Success for Association and Nonprofit Membership Management Software [Homepage of North American Publishing Company], [verkkodoku-

- mentti]. Saatavissa <http://www.fundraisingsuccessmag.com/article/wild-apricot-launches-version-30-crowdsourcing-drives-success-association-nonprofit-membership-management-software-407296/1>. Viitattu 15.8.2011.
- Gannes, L. 2010. Päivitetty 26.3.2010. Case Studies in Freemium: Pandora, Dropbox, Evernote, Automattic and MailChimp [Homepage of GigaOM], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://gigaom.com/2010/03/26/case-studies-in-freemium-pandora-dropbox-evernote-automattic-and-mailchimp/>. Viitattu 14.8.2011.
- Gharemani, Y. 2009. Software's Temperamental Star, CFO; Dec2009, Vol. 25 Issue 11, ss. 21-23. 3 s.
- Gillberg, P. 2007. Päivitetty 26.7.2007. Software Upselling [Homepage of Software Marketing Secrets], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.softwaremarketingsecrets.com/sell-software/software-upselling/>. Viitattu 12.8.2011.
- Gobry, P. 2011. Päivitetty 8.4.2011. EXPLAINER: What Is The Freemium Business Model? [Homepage of Business Insider Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.businessinsider.com/what-is-the-freemium-business-model-2011-4>. Viitattu 9.8.2011.
- Green, S. 2011. Päivitetty 6.1.2011. The Great Freemium vs Free Trial Debate [Homepage of Stu Green], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://stugreen.com/blog/2011/01/the-great-freemium-vs-free-trial-debate>. Viitattu 8.8.2011.
- Günes, E.D., Aksin, Z., Ormeci, L. & Özden, H. 2010. Modeling Customer Reactions to Sales Attempts: If Cross-Selling Backfires, Journal of Service Research 26.1.2010, vol. 13, no. 2, ss. 168-183. 16 s.
- Göldi, A. 2009. Päivitetty 7.8.2009. Software Pricing: When Does Freemium Model Really Work? [Homepage of Andreas Göldi], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.agoeldi.com/2009/08/07/software-pricing-when-does-freemium-really-work/>. Viitattu 19.8.2011.
- Hall, K. 2010. Päivitetty 14.12.2010. Gartner: SaaS sales will grow 16.2% to \$10.7bn in 2011 [Homepage of TechTarget.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.computerweekly.com/Articles/2010/12/14/244489/Gartner-SaaS-sales-will-grow-16.2-to-10.7bn-in-2011.htm>. Päivitetty 10.8.2011.
- Harberg, A. 2010. Päivitetty 19.3.2010. Expand Your Selling Options and Increase Your Sales [Homepage of DP Directory, Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.tucows.com/article/2405>. Viitattu 12.8.2011.
- Heinemeier Hansson, D. 2010. Päivitetty 15.4.2010. Eyeballs still don't pay the bills [Homepage of 37signals], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://37signals.com/svn/posts/2284-eyeballs-still-dont-pay-the-bills>. Viitattu 8.8.2011.
- Herbert, L. 2010. Päivitetty 7.6.2010. SaaS Pricing Models In Flux [Homepage of Forrester.com], [Verkkodokumentti]. Saatavissa http://blogs.forrester.com/liz_herbert/10-06-07-saas_pricing_models_flux. Viitattu 11.8.2011.
- Hoagland-Smith, L. 2010. Päivitetty 5.4.2010. Selling Yourself - Word of Mouth Advertising Creates Several Priceless Competitive Advantages [Homepage of EzineArticles.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://ezinearticles.com/?Selling-Yourself---Word-of-Mouth-Advertising-Creates-Several-Priceless-Competitive-Advantages&id=4057658>. Viitattu 11.8.2011.
- Hontz, P. 2011. Päivitetty 24.5.2011. Why Carbonmade Decided to Bootstrap and Go Freemium [Homepage of The Startup Foundry], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://thestartupfoundry.com/2011/05/24/why-carbonmade-decided-to-bootstrap-and-go-freemium/>. Viitattu 18.8.2011.

- Ives, N. 2009. Before You Base Your Business Plan on Paid Content - Read This, Advertising Age; 8/10/2009, Vol. 80 Issue 27, ss. 19-20. 2 s.
- Jantsch, J. 2010. Päivitetty 3.8.2010. How Evernote Is Changing The Free Model [Homepage of Duct Tape Marketing], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.ducttapemarketing.com/blog/2010/08/03/how-evernote-is-changing-the-free-model/>. Viitattu 18.8.2011.
- Jones, N. 2011. Päivitetty 05.6.2011. How to change your business model from paid to freemium [Homepage of Helium.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.helium.com/items/2169914-how-to-change-your-business-model-from-paid-to-freemium>. Viitattu 8.8.2011.
- Järvinen, M. 2009. Päivitetty 7.7.2009. Ohjelmistojen markkinointia 37signalsin tapaan [Homepage of Conga Group Oy], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.conga.fi/ohjelmistojen-markkinointia-37signalsin-tapaan/>. Viitattu 17.8.2011.
- Karkimo, A. 2010. Päivitetty 8.12.2010. Spotify-korvaukset nyppivät levy-yhtiöitä [Homepage of Sanoma Magazines Finland Oy], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.tietokone.fi/uutiset/spotify_korvaukset_nyppivat_levy_yhtioita. Viitattu 12.8.2011.
- Kincaid, J. 2010. Päivitetty 24.10.2010. Startup School: Wired Editor Chris Anderson On Freemium Business Models [Homepage of AOL Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://techcrunch.com/2009/10/24/startup-school-wired-editor-chris-anderson-on-freemium-business-models/>. Viitattu 10.8.2011.
- Koskinen, M. 2010. Päivitetty 12.8.2010. Äänen murros [Homepage of Helsingin Sanomat], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.hs.fi/juttusarja/viikonjuttu/artikkeli/%C3%84%C3%A4nen+murros/1135259282564>. Viitattu 14.8.2011.
- Kotler, P. 2006. Marketing Management, 12th ed., Prentice Hall, Chicago, Illinois, USA. 816 s.
- Leaman, R. 2010. Päivitetty 1.2.2010. 24+ Free Webinars for Nonprofits - February 2010 [Homepage of Bonasource Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.wildapricot.com/blogs/newsblog/archive/2010/02/01/24-free-nonprofit-webinars-february-2010.aspx>. Viitattu 17.8.2011.
- Leland, E. 2007. Päivitetty 1.12.2007. Comparing Lower-Cost Verkkodokumentti Integrated Application [Homepage of Idealware], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.idealware.org/articles/low_cost_integrated.php. Viitattu 15.8.2011.
- Libin, P. 2011. Päivitetty 4.1.2011. Evernote 2010: A Year in Stats [Homepage of Evernote Corporation], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.evernote.com/2011/01/04/evernote-2010-a-year-in-stats/>. Viitattu 18.8.2011.
- Libin, P. 2010. Päivitetty 19.10.2010. Evernote raises \$20 million, led by Sequoia Capital [Homepage of Evernote Corporation], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.evernote.com/2010/10/19/evernote-raises-20-million-led-by-sequoia-capital/>. Viitattu 18.8.2011.
- Lyons, K., Playford, C., Messinger, P.R., Niu, R.H. & Stroulia, E. 2009. Business Models in Emerging Online Services, AMCIS/SIGeBIZ'09 ss. 44-55. 12 s.
- Macasai, D. 2010a. Päivitetty 1.7.2010. Evernote CEO Phil Libin's 3 Steps to "Freemium" Success [Homepage of Mansueto Ventures LLC], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.fastcompany.com/magazine/147/next-tech-remember-the-money.html>. Viitattu 17.8.2011.
- Macasai, D. 2010b. Remember the Money, Fast Company, vol. Jul/Aug2010, no. 147, ss. 42-42. 1 s.
- Malik, O. 2010. Päivitetty 22.11.2010. Do The Math: How Big Will Spotify's Revenues Be In 2010? [Homepage of GigaOM], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://gigaom.com/2010/11/22/spotify-2010-revenues/>. Viitattu 12.8.2011.

- Microsoft 2011. BizSpark FAQ [Homepage of Microsoft Corporation], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.microsoft.com/bizspark/faqs.aspx#13>. Viitattu 18.8.2011.
- Millett, U. 2011. Päivitetty 23.2.2011. HOW TO: Change Your Business Model From Paid to Freemium [Homepage of Mashable, Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://mashable.com/2011/02/23/how-to-go-freemium/>. Viitattu 12.8.2011.
- ModCloth 2011. Mod Retro Vintage Clothing [Homepage of ModCloth], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.modcloth.com/>. Viitattu 27.8.2011.
- Moore, G.A. 1999. Crossing the Chasm, Revised edition (July 1999), HarperBusiness, New York, USA. 256 s.
- Moore, G.A. 1995. Inside the Tornado, HarperBusiness, New York, USA. 272 s.
- Moyer, D. 2009. Päivitetty 1.5.2009. That's Going to Cost You [Homepage of Harvard Business School Publishing], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://hbr.org/2009/05/thats-going-to-cost-you/ar/1>. Viitattu 11.8.2011.
- Mullich, J. 2010. Päivitetty 7.6.2010. Making Money by Giving Things Away [Homepage of openforum.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.openforum.com/articles/making-money-by-giving-things-away-joe-mullich>. Viitattu 29.5.2011.
- Mulligan, M. 2011. Päivitetty 8.3.2011. Just How Big A Deal Is Spotify's 1 Million Subscribers Milestone? [Homepage of Forrester.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://blogs.forrester.com/mark_mulligan/11-03-08-just-how-big-a-deal-is-spotifys-1-million-subscribers-milestone. Viitattu 12.8.2011.
- Mullin, J. 2011a. Päivitetty 11.2.2011. Pandora's IPO Filing: Copyright Fees Eat Up Half Its Revenues [Homepage of ContentNext Media Inc], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://paidcontent.org/article/419-pandoras-ipo-filing-copyright-fees-eat-up-half-its-revenues/>. Viitattu 14.8.2011.
- Mullin J. 2011b. Päivitetty 14.6.2011. Pandora IPO Raises \$235 Million, But Doubts Persist About Profitability [Homepage of ContentNext Media Inc], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://paidcontent.org/article/419-pandora-ipo-raises-235-million-but-doubts-persist-about-profitability/>. Viitattu 24.8.2011.
- Norman, D. 2008. Why is 37signals so arrogant? [Homepage of Donald A. Norman], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.jnd.org/dn.mss/-why-is-37signals-so-arrogant.html>. Viitattu 17.8.2011.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation, Self Published. 288 s.
- 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, Vol. 16, ss. 1-25. 25 s.
- Ovide, S. 2011. Päivitetty 14.6.2011. Pandora IPO By the Numbers [Homepage of Dow Jones & Company, Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blogs.wsj.com/deals/2011/06/14/pandora-ipo-by-the-numbers/>. Viitattu 15.8.2011.
- Pandora 2011. Restricted [Homepage of Pandora Media Inc.], [Verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.pandora.com/restricted>. Viitattu 19.8.2011.
- Pandora 2009. Päivitetty 7.7.2009. Blog: Important update on royalties [Homepage of Pandora Media Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.pandora.com/pandora/archives/2009/07/important-updat-1.html>. Viitattu 14.8.2011.
- Park, A. 2008. Päivitetty 25.2.2008. The Brash Boys at 37signals Will Tell You: Keep it Simple, Stupid [Homepage of Wired.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.wired.com/techbiz/media/magazine/16-03/mf_signals. Viitattu 17.8.2011.
- Patentti- ja rekisterihallitus 2011. Päivitetty 10.8.2011. Yhdistysrekisteri [Homepage of Patentti- ja rekisterihallitus], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>. Viitattu 19.8.2011.

- Peracha, U.H. 2010. Päivitetty 18.8.2010. Evernote Reached 4 Million Users [Homepage of TecRux], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.tecrux.com/2010/08/18/evernote-reached-4-million-users/>. Viitattu 18.8.2011.
- Pike, K. 2010. Päivitetty 21.4.2010. Ranjith Kumaran on Successful Freemium Models [Homepage of web2expo.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.web2expo.com/2010/04/ranjith-kumaran-on-successful-freemium-models/>. Viitattu 27.8.2011.
- PixelCrayons 2010. Päivitetty 16.11.2010. Few Tips to Launching Your New Product Successfully [Homepage of Creativeoverflow.net], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://creativeoverflow.net/few-tips-to-launching-your-new-product-successfully/>. Viitattu 11.8.2011.
- Pohlmeier, D. 2010. Päivitetty 12.4.2010. Basecamp (Follow-Up) [Homepage of Blueprintfordesign.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blueprintfordesign.com/basecamp-follow-up/>. Viitattu 17.8.2011.
- PRWeb 2010. Päivitetty 11.5.2010. Wild Apricot Launches Free Website Builder Software for Small Membership Organizations [Homepage of Vocus PRW Holdings, LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.prweb.com/releases/Wild-Apricot/website-builder-software/prweb3984794.htm>. Viitattu 17.8.2011.
- Randklev, B. 2011. Päivitetty 7.3.2011. Take notes on any device, remember anything, anywhere, anytime.. [Homepage of Technology Internet Services Consulting], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://bobrandklev.com/news/take-notes-on-any-device-remember-anything-anywhere-anytime/>. Viitattu 17.8.2011.
- Rao, L. 2011. Päivitetty 7.3.2011. Skype Revenue Up 20 Percent To \$860M In 2010; Paid Users Up 19 Percent [Homepage of AOL Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://techcrunch.com/2011/03/07/skype-revenue-up-20-percent-to-860m-in-2010-paid-users-up-19-percent/>. Viitattu 18.8.2011.
- Reuters 2009. Päivitetty 3.11.2009. Europe's Hottest Site, Spotify, Ready to Invade U.S. [Homepage of Thomson Reuters], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2355135,00.asp>. Viitattu 12.8.2011.
- Riley, D. 2008. Päivitetty 7.8.2008. Evernote. Why it will make it & 20 Awesome Ways to Use It. [Homepage of Inquisitr Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.inquisitr.com/2179/evernote-why-it-will-make-it-20-awesome-ways-to-use-it/>. Viitattu 17.8.2011.
- Rogers, E.M. 2005. Diffusion of Innovations, 5.th ed., Free Press, New York, USA. 512 s.
- Ryan, K. 2011. Päivitetty 6.6.2011. Evernote hits 10m users as premium membership takes off [Homepage of GigaOM], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://gigaom.com/2011/06/06/evernote-hits-10m-users-as-premium-membership-takes-off/>. Viitattu 18.8.2011.
- SaaS-Attack.com 2011. SaaS Pricing Model [Homepage of SaaS-Attack.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.saas-attack.com/SaaSModel/SaaS PricingModel/tabid/216/Default.aspx>. Viitattu 11.8.2011.
- Schonfield, E. 2008. Päivitetty 19.12.2008. Pandora Hits 20 Million Registered Users (Via Twitter) [Homepage of AOL Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://techcrunch.com/2008/12/19/pandora-hits-20-million-registered-users-via-twitter/>. Viitattu 15.8.2011.
- SDM Magazine 2011. Päivitetty 17.2.2011. Pandora: 80 million Registered Users = 100 IPO? [Homepage of BNP Media], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.sdmmag.com/articles/86208-pandora-80-million-registered-users-100-ipo>. Viitattu 15.8.2011.

- Shaw, T. 2010. Understanding successful utilisation of the 'freemium' model in digital media and games. *Critical Review*. 10 s.
- Siegler, M. 2010. Päivitetty 21.7.2010. You Are On Pandora: Service Hits 60 Million Listeners, Adding Users Faster Than Ever [Homepage of AOL Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://techcrunch.com/2010/07/21/pandora-stats/>. Viitattu 15.8.2011.
- Sinkov, A. 2009. Päivitetty 3.3.2009. Evernote Mobile Web Gets Androidified [Homepage of Evernote Corporation], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.evernote.com/2009/03/03/evernote-mobile-web-android/>. Viitattu 18.8.2011.
- Software-Marketing-Advisor.com 2008. Web Software Marketing [Homepage of Software-Marketing-Advisor.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.software-marketing-advisor.com/web-software-marketing.html>. Viitattu 11.8.2011.
- Spotify 2011a. Can I use Spotify to play music in my bar, restaurant, store, school etc? [Homepage of Spotify Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.spotify.com/fi/help/faq/premium/public-usage/>. Viitattu 14.8.2011.
- Spotify 2011b. How much advertising will I be exposed to? [Homepage of Spotify Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.spotify.com/fi/help/faq/about-spotify/how-much-advertising/>. Viitattu 12.8.2011.
- Spotify 2011c. Päivitetty 14.4.2011. Upcoming changes to Spotify Free/Open [Homepage of Spotify Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.spotify.com/fi/blog/archives/2011/04/14/upcoming-changes-to-spotify-free-open/>. Viitattu 14.8.2011.
- Spotify 2011d. What is your goal? [Homepage of Spotify Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.spotify.com/fi/help/faq/about-spotify/what-is-your-goal/>. Viitattu 12.8.2011.
- Spotify 2009a. Päivitetty 10.10.2009. Back to invites for a while in the UK [Homepage of Spotify Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.spotify.com/fi/blog/archives/2009/09/10/back-to-invites-for-a-while-in-the-uk/>. Viitattu 14.8.2011.
- Spotify 2009b. Päivitetty 1.10.2009. Spotify goes offline [Homepage of Spotify Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.spotify.com/fi/blog/archives/2009/10/01/spotify-goes-offline/>. Viitattu 14.8.2011.
- Spotify 2009c. Päivitetty 2.3.2009. Spotify Reaches One Million Users Worldwide [Homepage of Spotify Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.spotify.com/fi/blog/archives/2009/03/02/spotify-reaches-one-million-users-worldwide/>. Viitattu 14.8.2011.
- Spotify 2010. Päivitetty 18.5.2010. Spotify Offers New Ways To Play [Homepage of Spotify Ltd], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.spotify.com/fi/about-us/press/spotify-offers-new-ways-to-play/>. Viitattu 12.8.2011.
- Sterne, J. 2001. *World Wide Web Marketing: Integrating the Web into Your Marketing Strategy*, 3.th ed., Wiley, New York, USA. 432 s.
- Stevenson, S. 2011. Päivitetty 2.2.2011. Why is Basecamp's Landing Page Better Than Yours? [Homepage of InstaPage], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.instapage.com/blog/2011/02/02/why-is-basecamp%E2%80%99s-landing-page-better-than-yours/>. Viitattu 17.8.2011.
- Summers, N. 2010. Päivitetty 1.4.2010. Chaos Theory [Homepage of Newsweek Magazine], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/04/01/chaos-theory.html>. Viitattu 17.8.2011.
- Sursavage, J. 1995. Päivitetty 1.2.1995. The price is not always right - software pricing strategies [Homepage of Wiesner Publications, Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://findarticles.com/p/articles/mi_m0SMG/is_n2_v15/ai_16715732/. Viitattu 11.8.2011.

- Suster, M. 2011. Päivitetty 10.2.2011. Make your Freemium Model Really Work [Homepage of AlwaysOn Network, LLC], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.aonetwork.com/AOStory/Make-your-Freemium-Model-Really-Work>. Viitattu 11.8.2011.
- Swartz, J. 2009. Päivitetty 15.10.2009. For Social Networks, It's Game On [Homepage of USA Today], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://www.usatoday.com/tech/gaming/2009-10-15-games-hit-social-networks_N.htm. Viitattu 18.8.2011.
- Takahashi, D. 2010. Päivitetty 26.3.2010. Freemium Summit: Evernote shares the insider secrets of free apps [Homepage of VentureBeat], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://venturebeat.com/2010/03/26/freemium-summit-evernote-shares-the-insider-secrets-of-free-apps/>. Viitattu 17.8.2011.
- Taylor, C. 2011. Päivitetty 24.6.2011. Revealed: Spotify's US launch dates, price plans [Homepage of GigaOM], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://gigaom.com/2011/06/24/spotify-us-launch-july/>. Viitattu 14.8.2011.
- Titzian, L. 2009. Päivitetty 9.2.2009. Wild Apricot News: Wild Apricot Non-profit Website Software Experiences Record Growth [Homepage of Bonasource Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.wildapricot.com/blogs/newsblog/archive/2009/02/09/wild-apricot-non-profit-website-software-experiences-record-growth.aspx>. Viitattu 19.8.2011.
- Traub, A. 2010. Päivitetty 27.12.2010. "Freemium" Is Awesome. We're All Still Selfish [Homepage of Andy Traub], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.andytraub.com/freemium/>. Viitattu 8.8.2011.
- Threadless 2011. Threadless graphic t-shirt designs [Homepage of Threadless], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.threadless.com/>. Viitattu 27.8.2011.
- Truta, F. 2010. Päivitetty 5.5.2010. Evernote Reaches 3 Million Users [Homepage of Softpedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://news.softpedia.com/news/Evernote-Reaches-3-Million-Users-141319.shtml>. Viitattu 18.8.2011.
- Userve 2011. Userve - Customer Feedback and Helpdesk Solutions [Homepage of Userve], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://uservoice.com/>. Viitattu 27.8.2011.
- Vartiainen, S. 2011. Päivitetty 26.4.2011. Ravintola tarjoaa ilmaista ruokaa [Homepage of Helsingin Sanomat], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://omakaupunki.hs.fi/-paakaupunkiseutu/uutiset/ravintola_tarjoaa_ilmaista_ruokaa/. Viitattu 28.8.2011.
- Vilpponen, A. 2011. Päivitetty 17.6.2011. Paper: Spotify Worth 1.6B Euro [Homepage of ArcticStartup Ltd.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.arcticstartup.com/2011/06/17/paper-spotify-worth-1-6b-euro>. Viitattu 14.8.2011.
- Välimäki, M. 2003. "Dual Licensing in Open Source Software Industry", Systemes d'Information et Management, Vol. 8, No. 1, ss. 63-75. 13 s.
- Warner, A. 2010a. Päivitetty 13.8.2010. How Wild Apricot Became A Hit Only After Its Founder Left Himself No Other Option – with Dmitry Buterin [Homepage of Mixergy.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://mixergy.com/dmitry-buterin-wild-apricot-interview/>. Viitattu 15.8.2011.
- Warner, A. 2010b. Päivitetty 31.3.2010. The Biography of 37signals, Whose Web Apps Are Used by 3 Million People - with Jason Fried [Homepage of Mixergy.com], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://mixergy.com/37signals-jason-fried/>. Viitattu 20.9.2011.
- Watson, A. 2010. Päivitetty 17.3.2010. Spotify - We've Got 320 000 Paying Users [Homepage of Dennis Publishing], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.pcpro.co.uk/news/356491/spotify-we-ve-got-320-000-paying-users>. Viitattu 14.8.2011.
- Watters, A. 2010. Päivitetty 16.4.2010. Is the Freemium Model (Still) Viable for Startups? [Homepage of ReadWriteWeb], [verkkodokumentti]. Saatavissa

- <http://www.readwriteweb.com/start/2010/04/is-the-freemium-model-still-viable-for-startups.php>. Viitattu 8.8.2011.
- Wauters, R. 2010a. Päivitetty 15.10.2010. 10 million users have tuned in to Spotify so far, but only 1 out of 20 pays for it [Homepage of TechCrunch], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://eu.techcrunch.com/2010/09/15/spotify-10-million/>. Viitattu 14.8.2011.
- Wauters, R. 2010b. Päivitetty 17.8.2010. Evernote Is Still Growing Like A Weed, Hits 4 Million Users [Homepage of AOL Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://techcrunch.com/2010/08/17/evernote-4-million/>. Viitattu 18.8.2011.
- Welch, L. 2009. Päivitetty 1.11.2009. The Way I Work: Jason Fried of 37Signals [Homepage of Mansueto Ventures LLC.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.inc.com/magazine/20091101/the-way-i-work-jason-fried-of-37signals.html>. Viitattu 17.8.2011.
- Westergren, T. 2009. Päivitetty 7.7.2009. Important Update on Royalties [Homepage of Pandora Media Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://blog.pandora.com/pandora-archives/2009/07/important-updat-1.html>. Viitattu 19.8.2011.
- Wikipedia 2011a. Päivitetty 15.8.2011. 37signals [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://en.wikipedia.org/wiki/37signals>. Viitattu 17.8.2011.
- Wikipedia 2011b. Päivitetty 6.9.2011. Business model [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model. Viitattu 20.9.2011.
- Wikipedia 2011c. Päivitetty 25.7.2011. Conversion rate [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://en.wikipedia.org/wiki/Conversion_rate. Viitattu 8.8.2011.
- Wikipedia 2011d. Päivitetty 17.8.2011. Cross-selling [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-selling>. Viitattu 27.8.2011.
- Wikipedia 2011e. Päivitetty 10.8.2011. Evernote [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://en.wikipedia.org/wiki/Evernote>. Viitattu 17.8.2011.
- Wikipedia 2011f. Päivitetty 25.8.2011. Pandora Radio [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://en.wikipedia.org/wiki/Pandora_Radio. Viitattu 27.8.2011.
- Wikipedia 2011g. Päivitetty 1.8.2011. Product life cycle management (marketing) [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa [http://en.wikipedia.org/wiki/Product_life_cycle_management_\(marketing\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Product_life_cycle_management_(marketing)). Viitattu 23.8.2011.
- Wikipedia 2011h. Päivitetty 25.8.2011. Software as a Service [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://en.wikipedia.org/wiki/Software_as_a_service. Viitattu 27.8.2011.
- Wikipedia 2011i. Päivitetty 29.7.2011. Software versioning [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://en.wikipedia.org/wiki/Software_versioning. Viitattu 11.8.2011.
- Wikipedia 2011j. Päivitetty 7.8.2011. Spotify [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://fi.wikipedia.org/wiki/Spotify>. Viitattu 12.8.2011.
- Wikipedia 2011k. Päivitetty 15.8.2011. Upselling [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://en.wikipedia.org/wiki/Upselling>. Viitattu 27.8.2011.
- Wikipedia 2011l. Päivitetty 14.6.2011. Vertical Market [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://en.wikipedia.org/wiki/Vertical_market. Viitattu 11.8.2011.
- Wikipedia 2011m. Päivitetty 28.7.2011. Word-of-Mouth Marketing [Homepage of Wikipedia], [verkkodokumentti]. Saatavissa http://en.wikipedia.org/wiki/Word-of-mouth_marketing. Viitattu 11.8.2011.
- Wikispaces.com 2010. Evaluation Criteria and Template for Free Software [Homepage of Tangient LLC], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://cost-of-free.wikispaces.com/Evaluation+Criteria+and+Template+for+Free+Software>. Viitattu 9.8.2011.
- Wild Apricot 2011a. About us [Homepage of Bonasource Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.wildapricot.com/manifesto.aspx>. Viitattu 17.8.2011.

- Wild Apricot 2011b. Put Wild Apricot's Membership Website Software to Work for You! [Homepage of Bonasource Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.wildapricot.com/organization-management-software.aspx>. Viitattu 17.8.2011.
- Wild Apricot 2009. Päivitetty 1.2.2009. Wild Apricot for Business and Professional Associations [Homepage of Scribd Inc.], [verkkodokumentti]. Saatavissa <http://www.scribd.com/doc/12810303/Wild-Apricot-for-Business-and-Professional-Associations>. Viitattu 17.8.2011.