

Markus Virtanen

VERKKOPALVELUN ANSAINTAMALLIN JALOSTAMINEN MYYNTITYÖLLÄ

Case Breikkeri.fi, Happia Oy

VERKKOPALVELUN ANSAINTAMALLIN JALOSTAMINEN MYYNTITYÖLLÄ

Case Breikkeri.fi, Happia Oy

Markus Virtanen
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tradenomi (ylempi amk), Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Markus Virtanen

Opinnäytetyön nimi: Verkkopalvelun ansaintamallin jalostaminen myyntityöllä

Case Breikkeri.fi, Happia Oy

Työn ohjaajat: Päivi Aro & Matti Sippola

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: kevät 2018

Sivumäärä: 81 + 1

Digitalisaatio murtaa vakiintuneita rakenteita ja toimintamalleja. Se myös alentaa markkinoille tule-
misen kynnyksiä ja lisää kilpailua. Kaiken keskiössä on kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaan
tarpeista. Digitalisaation myötä yrityksille on muodostunut uusia tapoja ansaita tuotteella tai palve-
lulla tulonsa. Tämä opinnäytetyö tehtiin oululaisen Happia Oy:n toimeksiannosta ja sen tavoite oli
jalostaa yrityksen kärkituotteen, verkkoselainpohjaisen Breikkeri-palvelun ansaintamalli toimivaksi
siten, että palvelun ylläpitäminen olisi taloudellisesti kannattavaa.

Tarve tälle opinnäytetyölle oli selkeä. Breikkeri-palvelua ei oltu vielä lanseerattu tämän työn aloit-
tamisvaiheessa. Palvelua oli myyty ennakkoon keväällä 2017, ja myynnin tuloksia hyödynnettiin
tämän työn taustatietoina, mutta kokonaisvaltainen ymmärrys markkinoista vielä puuttui. Ei oltu
varmoja, millä eri tavoilla toimeksiantajan palvelulla voitaisiin hankkia tuloja palvelun kohderyhmä
ja markkinoilla vallinneet käytänteet huomioiden. Tämän opinnäytetyön empiriaosuus kuvaa an-
saintamallin jalostumista aikavälillä 25.8.-20.12.2017.

Tässä työssä sovellettu tietoperusta painottui digitalisaatioon liittyvien rakennemuutosten esitte-
lyyn, digitaalisten palveluiden ansaintamalleihin, kokeilukulttuuriin sekä myyntityön mahdollisuuk-
siin. Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimus, koska tavoitteena oli luoda
uusi, toimiva malli, jonka toimivuus piti testata käytännössä. Menetelminä käytettiin esikuva-ana-
lyysiä, yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, arvolupausmallinnusta sekä käytännön myyntityötä.

Työn tuloksena ansaintamalli jalostui. Palvelulle löytyi uusia maksajia, vaikka loppukäyttäjät pysyi-
vät samoina. Tuotemyynnin rinnalle kehitettiin myös palvelupaketti, jossa varsinainen ansainta teh-
dään koulutuksella. Opinnäytetyöllä saavutettiin kaikki tulokset, joita tavoiteltiin.

Työn johdosta toimeksiantajan ymmärrys kohdemarkkinoista jalostui ja löydettiin tavat luoda tuloja
Breikkerillä. Lisäksi toimeksiantajan oli helpompi lähteä kehittämään verkkopalvelustaan tuoteper-
hettä. Myyntityön merkityksen ymmärrys myös kasvoi. Kehitysehdotukseksi muodostui koulutus-
palvelun kehittäminen verkkokurssiksi.

Asiasanat: ansaintalogiikka, verkkopalvelut, digitalisaatio, myyntityö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Markus Virtanen

Title of thesis: Refining the revenue model of web-based service by selling
Case Breikkeri.fi, Happia Oy

Supervisors: Päivi Aro & Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 81 + 1

Digitalisation breaks up the established structures and operating models. It reduces obstacles concerning market entry and increases competition. At the core of everything is overall understanding of the needs of a customer. With digitalisation companies have developed new ways to earn their incomes. This thesis was commissioned by Happia Oy and its goal was refine the revenue model of the company's top product the web-based Breikkeri so that maintaining the service would be economically viable.

The need of this thesis was clear. Breikkeri was not yet launched at the start of this work. Breikkeri had been sold in advance in the spring of 2017 and the sales results were used as background information for this work but a comprehensive market understanding was still lacking. It was not certain in which different ways the service could generate revenue taking into account the target audience of the service and the practices in the market. The empirical part of this thesis reflects the refinement of the revenue model between 25 August and 20 December 2017.

The theoretical part used in this work focused on the presentation of digitalisation-related structural changes, digital service revenue models, experimental culture and sales opportunities. The approach of this thesis was selected as constructive research as the aim was to create the new functional model that needed to be tested in practise. The methods used were benchmarking, communal ideation methods, value propose modelling and practical sales work.

As a result of this work the revenue model was processed. There were new payers for the service even though the end users remained the same. In addition to product sales a service package was developed in which the actual earnings are made through training. The thesis accomplished all the results that were sought.

As a result of this work the client's understanding of the target market was refined and the ways of generating revenue were discovered in Breikkeri. In addition it was easier for the client to start developing a web service-based product family. Understanding the importance the sales work also grew. The development proposal was the development of a training service as an online course.

Keywords: revenue model, web service, digitalisation, sales work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite, aiheen rajaaminen ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Toimeksiantajan esittely	9
1.3	Kehittämisen kohde – Breikkeri.fi.....	10
1.4	Lähtökohta opinnäytetyölle sekä markkinoiden kuvaus.....	14
2	DIGITAALINEN LIIKETOIMINTA	18
2.1	Digitaalisen liiketoiminnan määritelmä.....	18
2.2	Digitaalinen murros	20
2.3	Kokeilukulttuuri – Lean Startup -metodi	24
3	DIGITAALISELLA PALVELULLA TULOVIRTOJA	28
3.1	Eurot senteiksi.....	28
3.2	Digitaalisen palvelun ansaintamallit	29
3.3	Myyntityö	35
3.3.1	Sosiaalinen myynti – Social Selling.....	38
3.3.2	Outbound Sales	39
3.3.3	Inbound Sales	40
3.3.4	Smartbound.....	40
3.3.5	Taistelu asiakkaan huomiosta	41
3.3.6	Digitaalinen asiakaskokemus	42
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
4.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	44
4.2	Opinnäytetyön lähestymistapa	44
4.3	Tutkimusaineiston keruumenetelmät	47
4.4	Jalostamisprosessin vaiheet.....	51
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	62
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	67
7	POHDINTA.....	73
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	82

1 JOHDANTO

Elämme muutoksen aikaa. Käsitksemme työstä ja vapaa-ajasta on hämärtynt. Asiat muuttuvat kiihtyvällä nopeudella. Pidämme yhteyttä ystäviimme ja läheisiimme yhä enemmän sosiaalisen median tai pikaviestisovellusten avulla. Teemme ostopäätöksiä nykyään kotisohvalla sen perusteella, että kaveri on kehunut tuotetta Facebookissa. Voimme pitää yhteyttä käytännössä ilmaiseksi mihin päin maailmaa tahansa ja voimme tavoittaa Twitterissä kenet vain. Piti asioiden kehityssuunnasta tai ei, varmaa on, että kehitys kehittyy.

Tämän kaiken mahdollistaa digitalisaatio. Se muuttaa käyttäytymistämme ja organisaatioiden tapoja toimia. Se pakottaa myös eri alojen ammattilaisia pohtimaan oman osaamisensa päivittämistä. Vaikka digitalisaatio murtaa monia vakiintuneita rakenteita ja siihen liittyy myös uhkakuvia, digitalisaatio ei ole mikään itsenäisesti ajatteleva organismi, ainakaan vielä. Kaiken keskiössä on ihminen. Kehitys ei kehity kenenkään kiusaksi, vaan että ihmisellä olisi helpompaa ja hän voisi keskittyä manuaalisten töiden sijaan vaikkapa siihen, että hyödyntää ajatteluaan tai ammattitaitoaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Liiketalouden näkökulmasta digitalisaatio laskee alalle tulon kynnyksiä ja lisää kilpailua. Voittaja tässäkin on ihminen = palvelun tai tuotteen käyttäjä. Digitaaliset palvelut ovat muuttaneet malleja, kuinka yritys voi hankkia tuotteellaan tai palvelullaan tulonsa. Tämä työ on kuvaus tammikuussa 2017 perustetun yrityksen, tämän opinnäytetyön toimeksiantajan, oululaisen Happia Oy:n matkasta digitaalisen tuotteensa parissa. Työn tarkoitus on jalostaa toimeksiantajan verkopalvelun, Breikkerin ansaintamallia siten, että palvelun ylläpitäminen olisi liiketaloudellisesti kannattavaa. Työn olennaisena osana ovat käytännön kokeilut ja myyntityö, sillä asiakasrajapinnasta poikivat tiedot ovat erityisen tärkeässä roolissa kokonaisvaltaisessa asiakasymmärryksessä.

Tämän työn rakenne koostuu *johdannosta*, jossa määritellään opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset, esitellään toimeksiantaja sekä kehittämisen kohde sekä tuodaan laajemmin esille, millainen oli lähtötilanne tämän työn tekemiselle. *Tietoperusta* keskittyy digitaalisaatioon ja sen etenemistä kuvaavaan teoriaan, digitaalisten palveluiden ansaintamalleihin, kokeilukulttuurin hyödyntämiseen sekä myyntityöhön. *Tutkimusosio* on monivaiheinen kehittämisprosessi, jonka vaiheita, välituloksia ja uusia kehittämiskäsitteitä tullaan hieman avaamaan jo toteuttamisvaiheessa. *Tulososiossa*

esitetään saavutetut tulokset tarkasti, ja pohdintaosiossa käsitellään kriittisesti valintoja sekä tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan koko opinnäytetyöni prosessin kulkua.

Tässä työssä käytettyä termistöä kiteytettynä:

Ansaintamalli = määrittelee yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun tulonlähteet, hyödyn, hinnoittelun sekä maksajan

Asiakasrajapinta = organisaation kaikki toiminnot, joissa ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa

Hyvinvointioppiminen = Breikkerin kohdalla: itsetuntemuksen vahvistamista, vuorovaikutus-, tunne- ja tietoisuustaitojen tukemista monikanavaisesti ja toiminnallisesti erilaiset oppijat tavoittaen.

Kokeilukulttuuri / validoitu oppiminen = (tässä työssä) rohkea ja yhteisöllinen työskentelykulttuuri, jossa epäonnistumista ei pelätä, ja väärät valinnat on nopeasti mitattavissa ja vaiheet dokumentoitu. Tähtää oppimisprosessina taloudellisesti edulliseen ja nopeaan epäonnistumiseen.

Liidi = potentiaalinen ostava asiakas. Nämä voivat olla yhteydenottoja yritykseen, jossa kysellään palvelun ominaisuuksia / hintaa. Liidit voivat tulla myös myyntikeskustelujen seurauksena, jolloin kontaktoitu henkilö antaa vinkin potentiaalisesta asiakkaasta

Minimum Viable Product (MVP) = pienin mahdollinen toimiva tuote / palvelu / toimintamallin suunnitelma, joka pitäisi saada "myytyä" kohdeyleisölle ennen varsinaista tuotekehitystä. Pyrkii minimoimaan yleisimmän virheen epäonnistumisessa: tehdään hyvin mutta väärä asioita.

Myyntityö = aktiivinen ja aloitteellinen toiminta, jolla helpotetaan asiakkaan ostopäätöstä

Sähköinen suora = yleensä massajakeluna sähköpostitse kohdennetulle vastaanottajajoukolle lähetetty uutiskirje tai markkinointisähköposti. Näihin liittyy yleensä postin klikkauksien seuranta

Value Proposition Canvas (VPC) = mallinnus, miten asiakkaalle luodaan hyötyjä ja raivataan esteitä onnistumisen tieltä

1.1 Opinnäytetyön tavoite, aiheen rajaaminen ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on jalostaa Breikkeri-palvelun ansaintamalli toimivaksi myyntityötä hyväksikäyttäen. Apuna selvityksessä käytetään kirjallisuutta, yhteisiä ideointipalavereja, esikuva-arviointia (benchmarking), käytännön kokeiluja ja henkilökohtaista dokumentoitua myyntityötä. Breikkeriä myytiin kouluille ennakoon keväällä 2017. Tuossa vaiheessa itse palvelu ei ollut

vielä valmis. Loppukäyttäjänä nähdään aloitusvaiheessa suomenkieliset opettajat ja oppilaat, maksajina koulut. Koulut saivat määräaikaisen käyttöoikeuden palvelun sisältöön. Aloitusvaiheessa ansaintamalli oli *jäsenyysmalli*. Erilaisia digitaalisten palveluiden ansaintamallimahdollisuuksia kuvataan tarkemmin kohdassa 3.2. Jotta työn tavoitteet voitaisiin saavuttaa, täytyy selvittää palvelun arvo (value) käyttäjille, hinnoitteluperusteet sekä maksajat.

Opinnäytetyön tavoitetta varten on lisäksi tutkittava, mitkä ovat tyypillisiä ansaintamalleja digitaalisten palveluiden kohdalla ja onko niistä joko suoraan tai niitä yhdistelemällä löydettävissä useita eri ansaintamalleja Breikkerille. Kyseessä on opinnäytetyö, joka käyttää myyntiä suuressa roolissa tulosten saavuttamisen työkaluna. Siksi työn edetessä myyntityön merkitys ansaintamallin jalostamisessa nousi myös yhdeksi tutkimuksen tavoitteeksi.

Tämän työn tulokset kuvataan erillisenä yhteenvetotaulukkona, lisäksi kuvataan asiakassegmentit Value Proposition Canvas -mallin mukaisesti. Kyseisessä mallinnuksessa luodaan ratkaisuja asiakkuusryhmien murheisiin ja vastataan heidän tarpeisiin. Value Proposition Canvas -malli on oiva infograafinen hahmotus palvelun arvontuottamiskyvystä eri segmenteille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 16). Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen asiakasyymmärrys ja testata valikoidut mallit.

Toimeksiantajan toiveen mukaisesti tämä työ ei ota kantaa yrityksen resursseihin, yrityskumppanuuksiin, kulurakenteeseen eikä palvelun hintaan tai myyntitavoitteisiin. Tämä työ keskittyy täysin oivalluksiin, kuinka tulopuolta voidaan kasvattaa. Siksi rajaus poissulkee Business Model Canvas -mallin käytön, jossa kyseiset alueet olisi määriteltävä. Rajauksen avulla päästään syventymään paremmin tutkimusongelmiin. Aiheesta tarkempi selonteko tutkimussuunnitelman ja tulosten esittelyn yhteydessä.

Opinnäytetyön prosessi on jatkuvaa dialogia ja kehittämistä toimeksiantajan edustajan kanssa. Lopulta vain käytännön markkinatesti osoittaa, onko ansaintamalli oikea.

Tässä työssä haetaan vastauksia seuraaviin konkreettisiin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten digitaalisella palvelulla luodaan tulovirtoja?
2. Miten myyntityö auttaa ansaintamallin jalostamisessa?
3. Millainen on toimiva ansaintamalli Breikkeri-palvelulle?

1.2 Toimeksiantajan esittely

Happia Oy on oululainen vuonna 2017 perustettu yritys. Se on syntynyt ilosta, halusta ja intohimosta tuottaa elämyksellistä hyvinvointikasvatusta. Tuotevalikoiman keskiössä ovat inspiroivat monialaisen oppimisen tuotteet ja työkalut opetus- ja kasvatustalouden ammattilaisille. Heidän arkipäivän haasteiden ymmärtäminen ja helpottaminen on Happian sydämen asia. (Happia Oy 2017, viitattu 1.9.2017.)

Happia on valloittava ja intohimoinen tiimi, joka koostuu liikunta-, opetus- ja kasvatustalouden sekä liiketoiminta- ja digitaalisen alan ammattilaisista. Tuloksena syntyy elämyksellisiä hyvinvointikasvatuksen tuotteita ja palveluja. (Happia Oy 2017, viitattu 1.9.2017).

Happian yrittäjänä ja tämän työn toimeksiantajaedustajana toimii Sanna Virtanen, liikuntakasvatustalouden ammattilainen opettaja, pitkän linjan kouluttaja ja kahden vikkolan tytön äiti. Sanna on toiminut opettajana eri oppiasteilla sekä luonut monialaisissa kehittämishankkeissa ja -tehtävissä ratkaisuja elämänkaaren kattavan hyvinvoinnin lisäämiseen. Hänen vahva voimistelu- ja tanssitaustansa on antanut myös pohjaa Happian monipuoliselle, toiminnallisuuteen aktivoivalle tuotevalikoimalle. (Happia Oy 2017, viitattu 1.9.2017.)

Happia on ketterä toimija, jonka vahvuutena pidetään raikasta imagoa ja tapaa toimia. Yritys on yhteistyömyönteinen ja tarvittaessa muuntautumiskykyinen. Strategisena valintana on tuottaa hyvinvointioppimisen työkaluja digitaalisessa muodossa. Tavoite on luoda matalan kynnyksen työkaluja eri segmenteille helposti käyttöön otettussa muodossa ja ylläpitää rohkeaa kokeilukulttuuria osana päivittäistä työntekoa. (Virtanen, haastattelu 1.9.2017.)



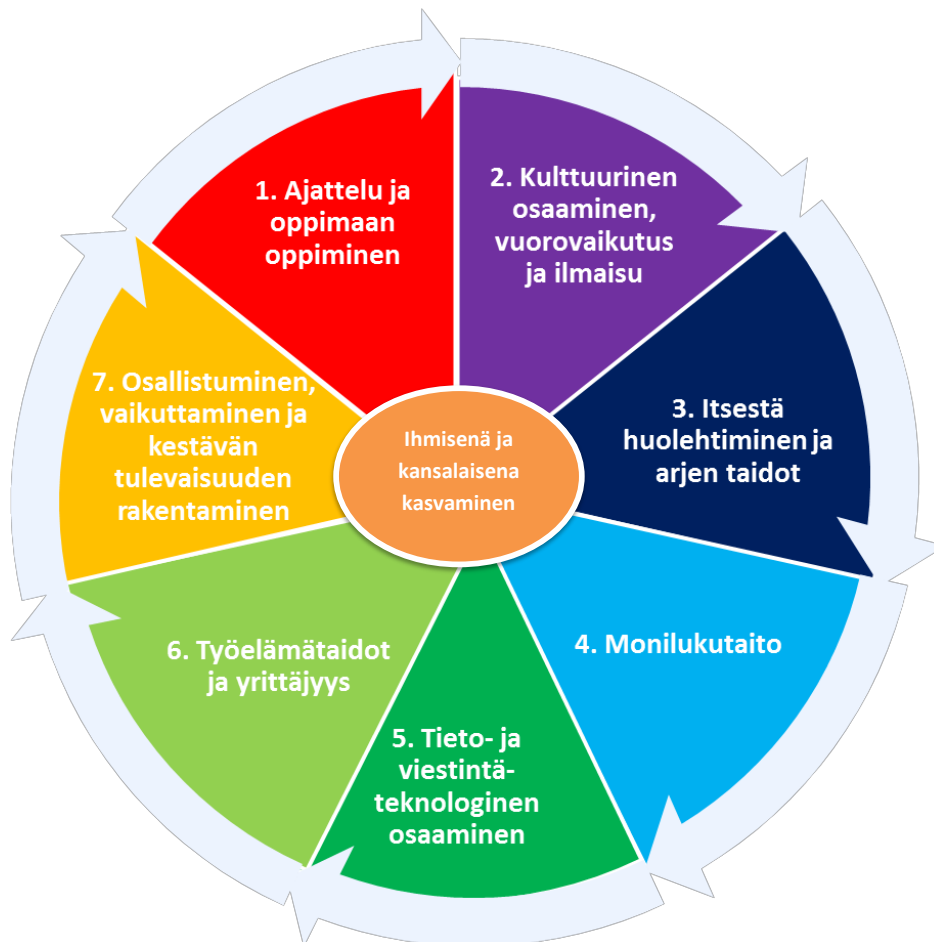
KUVIO 1. Happian kotisivut. (Happia, viitattu 1.9.2017).

1.3 Kehittämisen kohde – Breikkeri.fi

Breikkeri.fi-palvelu on verkkoselainpohjainen työkalu opetusalan ammattilaisille. Tarve palvelulle on muodostunut peruskoulun uudesta opetussuunnitelmasta, jonka johdosta tuli käsite *laaja-alainen osaaminen*. (KUVIO 2.) Se tarkoittaa ihmisenä ja kansalaisena kasvamisen perustaitoja, joita harjoitellaan oppiaineiden rinnalla. Breikkeri auttaa alakoululaisia näiden taitojen harjoittelussa – oppilaan kokonaishyvintia vahvistaen ja opettajan työtä helpottaen. (Virtanen, haastattelu 1.9.2017.)

Uuden opetussuunnitelman myötä koulujen kasvatuksellinen rooli siis vahvistui. Toinen Breikkerin syntyyn vaikuttava asia liittyy Opetushallituksen vahvaan suositukseen. Sen mukaan alakoulun oppilaille suositellaan tunti liikettä päivässä ja vieläpä niin, että tämä tulee liikuntatuntien lisäksi, tarvetta siis oppituntien toiminnallistamiselle on. (Virtanen, haastattelu 1.9.2017.)

Laaja-alainen osaaminen



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSSTYRELSEN

OPS 2016

KUVIO 2. Opetushallituksen kuva laaja-alaisen osaamisen kategorioista. (Opetushallitus 2017, viitattu 1.9.2017).

Breikkeri sisältää valmiita, laaja-alaista osaamista tukevia harjoitteita, jotka vahvistavat lapsen itsetuntemusta ja vuorovaikutustaitoja ja osallistavat häntä kestävän yhteisön ja ympäristön rakentamiseen. Toiminnallisen toteutuksen ansiosta tehtävät lisäävät myös oppilaiden liikettä ja aktiivisuutta. Ei pelkästään taukojumppaa, vaan toiminnallisuutta oppimisen vuoksi. Breikkeri vie oppilaat hauskojen hahmot, Ömppien maailmaan, joiden avulla edellä mainittujen taitojen oppimisesta tulee innostavaa ja elämyksellistä. (Breikkeri.fi. 2017, viitattu 1.9.2017.)



KUVIO 3. Breikkeri-palvelu luokkatilassa. (Breikkeri.fi, viitattu 1.9.2017).

Breikkerissä käyttöönotto toimii niin, että koulu saa tilauksen vahvistumisen jälkeen yhden yhteiskäyttötunnukset, joilla opettaja kirjautuu palveluun sivuilla Breikkeri.fi. Breikkerissä kaikki tehtävät ovat valmiina opettajan käytettäväksi ja sovellettaviksi. Palvelu toimii koko koululla yksillä tunnuk-silla, kaikilla päätelaitteilla ja vaikka samanaikaisesti. Toiminnallisuus luokkatilassa on valjastettu laaja-alaisen osaamisen taitojen opettelutavaksi. Kyseessä on siis paljon enemmän kuin taukojumppaa: aktivoivien tai rauhoittavien harjoitusten lomassa opetellaan laaja-alaisia taitoja, joita myös *elämäntaidoiksi* kutsutaan. Opettajalla ei itsellään tarvitse rakentaa palveluun mitään, Breikkeri on siis avaimet käteen -työkalu opetusalan ammattilaisille. (Virtanen, haastattelu 1.9.2017.)



KUVIO 4. Näkymää Breikkeri.fi palvelusta. Taustalla oleva viuhka on muokattu Happian toimesta Opetushallituksen laaja-alaista osaamista kuvaavasta kuviosta 2. (Breikkeri.fi, viitattu 1.9.2017)



KUVIO 5. Breikkeri-palvelussa seikkailevat, hahmot, Ömpit, ominaispiirteineen. (Breikkerin esittelymateriaali, viitattu 1.9.2017).

1.4 Lähtökohta opinnäytetyölle sekä markkinoiden kuvaus

Tässä osiossa selvennetään, mikä oli lähtötilanne tämän opinnäytetyön tekemiselle ja tarkastellaan myös suomalaista peruskoulumaailmaa eli asiakaskuntaa myyjäyrityksen näkökulmasta. Millainen markkina on uuden yrityksen ja uuden innovaation näkökulmasta.

Lähtöasetelma

Happia Oy jalosti ideaansa yhdessä Oulun ammattikorkeakoulun yrityshautomon kanssa syksyllä 2016 ja keväällä 2017. Päällimmäiseksi Hautomosta idean sparraajat kehottivat tutkimaan markkinoiden nykyisiä palveluntarjoajia ja mahdollisia kilpailijoita. Koska suoraa kilpailijaa ei löytynyt, kehoitettiin toimeksiantajaa miettimään seuraavia asioita: jos kilpailijoita ei ole, onko kyse siitä, että kukaan muu ei ole asiaa huomannut vai onko kyse siitä, että kukaan muu ei näe ideassa samantyyppistä liiketoimintapotentiaalia? Ja jos suoranaisia kilpailijoita ei ole, niin kilpaileeko kentällä kuitenkin muut toimijat samasta koulun budjetista, ajasta ja huomiosta Breikkerin kanssa? Erilaisia hankerahalla kustannettuja ilmaismateriaaleja löytyy markkinoilta paljon. Suurin osa näistä ainakin vielä vuonna 2017 on ei-digitaalisessa-muodossa, maksulliset palvelut ratkaisevat lähtökohtaisesti eri asioita, kuin mihin Breikkerillä tähdätään, ne keskittyvät oppiaineisiin suoraan tai arviointiin. (Virtanen, haastattelu 1.9.2017.)

Opettajat myös auliisti kehittävät itse opetusratkaisuja ja jakavat hyväksi kokemiaan käytäntöjä muun muassa keskustelupalstoilla sekä sosiaalisen median ryhmissä. Lisäksi oli haastateltu useita opettajia ja rehtoreita. Viesti oli opetusalan ammattilaisilta selvä: ala on vaikea uudelle tulokkaalle. Ei vain siksi, että ollaan tekemisissä julkisen sektorin kanssa, jossa on vakiintuneet palveluntarjoajat, ja päätöksen teon prosessit ovat kuluttajiin ja yritykseen nähden hitaampia vaan myös siksi, että suomalaisen koulun vahvuutena on aina pidetty opettajan vapautta toteuttaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. Raameja toki luovat opetussuunnitelma ja kunta- sekä koulukohtaiset painotukset. (Virtanen, haastattelu 1.9.2017.)

Keväällä 2017 materiaalia valmiiksi tehtäviksi julkaistavaan verkkopalveluun oli jo paljon kasassa. Ideatasolla tehtäviä oli pilotoitu kymmenillä alakoulun opettajalla eri kouluista ympäri Suomea. Mukana oli kaiken kokoisia kouluja. Itse tehtävät saivat sisällöltään paljon kiitosta. Nyt oli selvitettävä, olivatko koulut vielä valmiita maksamaan palvelusta, jota ei vielä ollut, ja joka tulisi ilmestymään elokuun ja syyskuun vaihteessa 2017. (Virtanen, haastattelu 1.9.2017.)

Ennakkomyynnin merkitys on suuri. Olimme uusi yritys, ja mietimme markkinoille tulemistä täysin uudenkaltaisen tuotteen kanssa. Vaikka itselläni on opettajatausta, oli jokseenkin epäselvää, miten palveluumme ja meihin suhtauduttaisiin. Meillä oli ennakkokäsityksemme alalla vaikuttavista lainalaisuuksista liittyen esimerkiksi kustantamojen vahvaan asemaan, joka on mielletävissä lähes monopoliasemaksi. Miten hinnoitlemme palvelun oikein, jotta koulujen kokoerot tulevat huomioiduksi? Mikä olisi paras tapa tavoittaa oikeat henkilöt ja onko koulut tosiasiasa valmiit maksamaan tulevasta tuotteesta. Jos olisimme päätyneet vain kartoittamaan markkinapotentiaalia, olisi vastaukset olleet todennäköisesti liian hyviä. Kun koulut olivat valmiita maksamaan tuotteesta, joka ilmestyisi vasta kesän jälkeen, olimme varmoja, että palvelulle on kysyntää myös sen valmistumisen jälkeen. (Virtanen, haastattelu 1.9.2017.)

Ennakkomyynti toteutettiin puhelimitse Pohjois-Pohjanmaalla sijaitseviin alakouluihin. Yhteyshenkilöinä olivat koulujen rehtorit ja koulunjohtajat. Koulujen koot vaihtelivat välillä 50-300 oppilasta.

Tulokset paljastivat tiivistettynä seuraavia asioita:

1. Puhelut johtivat tarjouksiin, tarjous käsiteltiin erilaisissa opettajankokouksissa. Oppimateriaalihankinnoissa päätöksen tekevät ennakkomyynnin perusteella opettajat yhdessä rehtorin kanssa, tarjouksen esittelee rehtori. Opettajat eivät kuitenkaan ennakkomyynnin perusteella itsenäisesti tee hankintapäätöksiä tai suoria tilauksia, mutta heiltä tulee suositus tilaukselle
2. Koulujen koosta riippuen päätös tehtiin 1-3 viikossa
3. Asian tärkeys menee rahan edelle, mikäli asia koettiin opettajien puolelta mielekkääksi. Budjettikuri on silti vahva.
4. Hinnoitteluperusteena oppilaskohtainen hinta koettiin ottavan parhaiten huomioon koulujen kokoerot
5. Ennakkomyynnin perusteella ainakin huhtikuu ja toukokuun alku olivat hankintapäätösten aikaa tulevalle lukuvuodelle
6. Puhelin ja sähköposti olivat ennakkomyynnin perusteella mielekkäitä tai ainakin tehokkaita yhteydenottotapoja
7. Lähes kaikki pitivät asiaa mielenkiintoisena, mutta ennakkomyynti koettiin vieraaksi toimintatavaksi alalla. Konkreettinen tuote haluttiin ensin nähdä ja kokemuksia kuulla
8. Breikkeriä tilattiin ennakkomyynnin perusteella x-määrä

Markkinakuvaus

Peruskouluja oli Suomessa toiminnassa vuonna 2017 yhteensä 2384 kappaletta ja niissä opiskeli vuosiluokilla 1.-6. yhteensä 368.027 oppilasta. (Tilastokeskus 2017, viitattu 1.2.2018.)

Peruskoululaiset opiskelevat aiempaa suuremmissa oppilaitoksissa. Kymmenessä vuodessa alle 100 oppilaan peruskoulujen määrä on vähentynyt 43 prosentilla, kun taas yli 500 oppilaan peruskoulujen määrä on kasvanut 54 prosentilla. Vuonna 2007 yli 500 oppilaan peruskouluja oli 151 kappaletta, kun taas vuonna 2016 vastaava luku oli 233 kappaletta. Yli 500 oppilaan peruskoulujen osuus kaikista peruskouluista on kymmenessä vuodessa kasvanut 10 prosenttiyksikköä. (Tilastokeskus 2016. Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset, viitattu 1.2.2018.)

Valtioneuvoston teettämästä selvityksestä perusopetuksen digitalisaatiosta käy ilmi, että perusopetuksen opettajat ovat kehitysmyönteisiä (70 % vastaajista) ja haluaisivat käyttää enemmän digitaalisia sovelluksia työssään (75 %). Opettajista noin puolet arvioi omaavansa perustason tieto- ja viestintätekniikan käyttötaidot ja miltei kolmannes koki taitojensa olevan perustasoa paremmat. Selvityksen mukaan omien taitojen kehittämistäkin tarvitaan, noin 20 % vastaajista kokee osaamisessaan merkittäviä puutteita. (Valtioneuvoston selvitys perusopetuksen digitalisaatiosta 2016, viitattu 1.8.2017.)

Käytössä olevien laitteistojen tai välineistön määrä koetaan riittämättömäksi ja käytössä olevien laitteistojen laadussa nähdään olevan puutteita (60 %). Puolet vastaajista koki käytössään olevan internetyhteyden riittäväksi. Joka kolmannes vastaajista koki tyytymättömyyttä käytössään olevaan langattomaan verkkoon, osasta kouluja langaton verkko puuttuu edelleen. (Valtioneuvoston selvitys perusopetuksen digitalisaatiosta 2016, viitattu 1.8.2017.)

Huomattavaa on, että raportin mukaan perusopetuksessa keskeinen tieto- ja viestintätekniikan käyttäjä on opettaja, oppilaiden käyttäessä tieto- ja viestintätekniikkaa opetuksessa merkittävästi vähemmän. Opettajista hieman vajaa 50 % käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa viikoittain ja noin kolmannes päivittäin. Joka viides opettajista käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa harvemmin kuin viikoittain. Ohjelmointi oli vielä selvityksen teettämisen aikana hyvin harvinaista tuossa vaiheessa tulevaan opetussuunnitelmaan peilaten perusopetuksen sisällöissä, jonka lisäksi myös mediasisältöjä tuotetaan opetuksessa vähän oppilaiden toimesta. (Valtioneuvoston selvitys perusopetuksen digitalisaatiosta 2016, viitattu 1.8.2017.)

Onnistuneen opetuksen digitalisaation elementtejä ovat selvityksen mukaan tarvelähtöinen vertaiskoulutus, jossa opetus tapahtuu siinä ympäristössä ja viitekehyksessä, jossa opettaja tulee taitoja käyttämään. Sen lisäksi selvityksen mukaan keskeistä on myös erilaiset digitalisaation toteuttamistavat sekä niiden syklinen kehittäminen, jossa osallisia voivat olla kaikki osapuolet. (Valtioneuvoston selvitys perusopetuksen digitalisaatiosta 2016, viitattu 1.8.2017.)

Edellä mainitun selvityksen lisäksi toimeksiantajalla oli lähtökohtaisesti tiedossa, että suuret kustantamot hallitsevat kenttää. Esimerkiksi Sanoma Pro ilmoittaa verkkosivuillaan avainlukujaan:

- Suomen suurin oppimateriaalikustantaja 53 miljoonan euron liikevaihdolla.
- Oppimateriaalejamme käyttää 47 000 opettajaa yli 3 000 suomalaiskoulussa.
- Digitaalisissa palveluissamme noin miljoona käyttökertaa kuukaudessa.
- Sanoma Prossa työskentelee noin 170 ammattilaista. Lisäksi työllistämme satoja oppimateriaalin tekijöitä, kuten opettajia, kuvittajia, valokuvaajia ja graafikoita.
- Sanoma Prolla on yli 130 vuoden historia oppikirjojen kustantamisesta.

(Sanoma Pro 2016, viitattu 1.9.2017.)

Digitalisaatio on kuitenkin tuonut pieniä yrityksiä kentälle. Alalta löytyy pelkästään digitaalisen palveluntarjontaan keskittyneitä yrityksiä ja pelkästään digitaalisten oppimateriaalien jakelupaikan, kuntien Edustoren tarjonnassa on yli 800 digitaalista tuotetta ja 29 eri kustantajaa. (Edustore 2016, viitattu 12.8.2017).

Kohdemarkkinakenttää voidaan kuvata melko haasteelliseksi. Markkinoilla on vakiintuneita toimijoita, joilta on ”totuttu” tilaamaan palveluita. Opetusalan ammattilaiset ovat asiantuntijoita työssään, joilla on tietty vapaus toteuttaa työtään haluamallaan ja hyväksi katsomallaan tavalla. Kouluilla on myös jokseenkin huonojakin kokemuksia digitalisaation hyödyntämisestä. Ja paine ottaa uusia digitaalisia palveluita käyttöön tulee ulkopuolelta, päättäjiltä. Uusia digitaalisten palveluiden tarjoajia alkaa koulumaailmasta jo aika paljon löytyä ja vaikka ne eivät suoraan kilpaile Breikkerin kanssa, ne kuitenkin yhdessä eri hankerahoilla kustannettujen innovaatioiden kanssa kilpailevat huomiosta. Toisaalta ottaen huomioon uuden opetussuunnitelman ja Breikkerin ratkaisun siihen, ajankohta ja aihe on herkullinen liiketalouden näkökulmasta tarkasteltuna.

2 DIGITAALINEN LIKETOIMINTA

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi digitalisaatiota yleisesti yhteiskunnan rakenteiden ja liiketoiminnan kehittymisen näkökulmasta. Lisäksi selvennetään, mitä tarkoitetaan digitalisaatiolla. Digitalisaatio murtaa tai tulee murtamaan vakiintuneita rakenteita ja käytännössä kaikkia toimialoja. Kaiken keskiössä on kuitenkin ihminen.

2.1 Digitaalisen liiketoiminnan määritelmä

Ennen kuin tarkastellaan digitaalista liiketoimintaympäristöä, digitaalisia palveluita ja niihin vaikuttavia lainalaisuuksia, on hyvä käsitellä termit *digitalisaatio* ja *digitalisoituminen*.

Vaikka digitalisaatiosta on puhuttu muutamia vuosia, sille ei ole edes yhtä ja oikeaa kunnollista määritelmää. Siitä puhutaan esimerkkien avulla, mutta ei sanota, mitä se itse asiassa tarkoittaa. Mediassa sillä viitataan toisinaan verkkokaupan vaikutuksesta kivijalkakauppaan, uusien teknologioiden tuomista muutoksista ja mullistuksista, teollisen internetin mahdollisuuksiin, tai yhteiskunnan tai teollisuuden rakenteellisiin muutoksiin. (Ilmarinen & Koskela 2015. Luku 2.1 Digitalisaatio.)

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa Kotimaisten kielten keskus (2017, viitattu 20.5.2018) määrittelee digitalisaation näin: ”digitaal- ja tietotekniikan laajamittainen käyttöönotto ja hyödyntäminen.” Wikipedia (2018, viitattu 1.3.2018) määrittelee termit hyvin ylimalkaisesti: ”digitalisaatio tai digitalisoituminen tarkoittaa digitaalisen tietotekniikan yleistymistä arkielämän toiminnoissa.”

Digitalisaatio on noussut myös poliittisiksi kärkihankkeiksi. Peruskoulujen kohdalla puhutaan digiloikasta, jonka tavoitteena on tehdä Suomesta modernin oppimisen kärkimaa vauhdittamalla digitaalisten oppimisympäristöjen sekä digitaalisten opetusmateriaalien käyttöä esimerkiksi erilaisilla kokeiluilla ja opettajien koulutuksella. (Valtioneuvosto 2017. Kärkihankkeet, viitattu 1.11.2017.)

Digitalisaatioon vahvimmin vaikuttava elementti on digitalisoituminen. Digitalisoitumista tapahtuu, kun asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan joko kokonaan tai osittain digitaaliseksi. Digitalisointi on analogisen konvertointia digitaaliseksi. Selkeitä esimerkkejä digitalisoitumisesta ovat esimerkiksi:

äänilevyt → CD-levyt → suoratoistomusiikki

valokuvat → digikuvat → valokuvien pilvipalvelut

sanomalehdet → internetin uutispalvelut

kirja → e-kirja

tavaratalo → verkkokauppa. (Ilmarinen & Koskela 2015. Luku 2.1 Digitalisaatio.)

Myös liiketoimintaprosesseja digitalisoidaan. Esimerkiksi ennen asuntolainan saamiseksi piti täyttää paperisia lomakkeita tai käydä konkreettisesti pankissa, nykyään saman voi tehdä kotoa sähköisesti verkkopankissa ja käsittelyprosessin digitalisoinnin myötä asian käsittely voi nykyään tapahtua sähköisesti tai jopa automaattisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015. Luku 2.1 Digitalisaatio.)

Digitalisoituminen ei silti yksistään riitä digitalisaation syntymiseen. Digitalisaatiosta puhutaan, kun digitalisoituminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja yritysten ydintoimintaa. Digitalisaatio saa voimansa digitalisoitumisesta ja sitä kautta teknologisesta kehityksestä, mutta teknologinen kehitys ei kuitenkaan itsestään aiheuta digitalisaatiota, vaan sen luomat uudet mahdollisuudet ja tavat toimia. (Ilmarinen & Koskela 2015. Luku 2.1 Digitalisaatio.)

Digitaalinen liiketoiminta (sähköinen liiketoiminta) on verkon kautta (tai avulla) tapahtuvaa kilpailuedun tavoittelemiseen tähtäävää toimintaa. Sähköisen liiketoiminnan yhdeksi vakiotoimintaympäristöksi on muodostunut internet, mutta se voi olla muutakin. Digitaalisessa liiketoiminnassa on keskeistä toimintakonseptiin liittyvät innovaatiot ja niiden mahdollistaminen modernien sähköisten ratkaisujen avulla. Toiminnan ydin on strategiatasolla digitaalista, ei pelkästään perinteisten prosessien sähköistämistä. (Sofokus 2018, viitattu 1.3.2018.)

Digitaalinen liiketoiminta liitetään usein disruption tavoittelemiseen. Disruptiolla tarkoitetaan uuteen teknologiaan perustuvaa ilmiötä, joka pyrkii haastamaan ja murtamaan totuttuja käytänteitä tai toimialoja. Digitaalinen liiketoiminta mahdollistaa disruption syntymisen nopeammin kuin koskaan. Hyviä esimerkkejä disruptiosta ovat yritykset kuten AirBnB ja Uber. (Sofokus 2018, viitattu 1.3.2018.)

Edellä mainitut asiat huomioiden hyvä digitaalinen palvelu voidaan määritellä esimerkiksi seuraavalla tavalla: *käyttäjälähtöinen, kehittyvä palvelu sähköisessä muodossa, joka muuttaa totuttuja toimintatapoja.*

2.2 Digitaalinen murros

Yritysten toimintaympäristön, ostotottumusten sekä digitaalisen kehityksen seurauksena monelle yritykselle tuo painetta menestyvän digitaalisen liiketoiminnan rakentaminen. Monet yritykset ottavat digitaalisen palvelun tukemaan ja täydentämään jo olemassa olevia, fyysisiä toimintoja. Oletama on, että digitaalinen murros tulee etenemään nopeimmin kuluttajakauppaa (Business-To-Consumer) harjoittavien yritysten kohdalla. Kuluttajat odottavat entistä enemmän digitaalista palvelua ostopäätösten tueksi ja päivittäiseen tiedonhakuun. Yritys, joka operoi kuluttajamarkkinoilla on vaarassa kadota kokonaan ilman satsausta digitaalisuuteen osana yritystoimintaa. (Ruukonen 2016, 7–8.)

Digitaalinen murros koskee silti myös yhtä lailla yrityksille tuotteita ja palveluita tarjoavia (Business-To-Business) yrityksiä. Näiden yritysten on jatkossa entistä tärkeämpää ja jossain määrin pakollistakin:

- tarjota verkkopalveluiden kautta kattavasti tietoa tuotteistaan
- korvata manuaalisia prosesseja
- luoda erilaisia verkko-ostamisen mahdollisuuksia asiakkailleen
- rakentaa näkyvyys sosiaalisessa mediassa

Digitaalisuus on ennen ohjannut paljon kuluttajien tiedonhakua, viihdettä tai ostokäyttäytymistä. Nyt sama ilmiö on siirtymässä voimakkaasti niin sanotun *reaalitalouden* puolelle. Toimialat kuten opetus, terveydenhuolto, pankki ja rahoitus, logistiikka sekä tuotanto tulevat lähitulevaisuudessa kokemaan digitaalisten innovaatioiden suuremman vaikutuksen sekä kovenevan kilpailun digitaalisten palveluiden kohdalla. (Ruukonen 2016, 8.)



KUVIO 6. Digitaalinen murros. (Ilmarinen & Koskela 2015. Luku 4. Digitalisaation kolme murrosta.)

Digitalist Network -verkoston perustaja Ville Tolvanen kuvailee blogissaan (2017, viitattu 1.11.2017.) digitaalista murrosta:

Ei kaikkea tarvitse muuttaa. Ei kaiken tarvitse jatkuvasti muuttua. Mutta kaikelle on aina olemassa olevaa parempi versio. Piilevää arvoa, kitkaa, hitautta ja turhaa on kaikkialla. ATK muuttaa kaikkien toimialojen arvoketjua. Kaikki alat ovat tai tulevat olemaan murroksessa. Haasteena on pohtia, millä tavoin vanhasta jalostetaan uutta. Uusi ei synny siis tyhjästä. On jokaisen oma päätös, millä puolella pöytää väistämätöntä muutosta istuu. Vastustaako, hyödyntääkö vai luodako uutta arkeen ja juhlaan. Tarvitaan vastustajia, käyttäjiä, kannattajia ja uudistajia uuden luomiseen.

Perinteisesti on ajateltu, että digitaalinen kehitys on luotu tukemaan jo voimassa olevia prosesseja toimintatapoja. Jatkossa on kuitenkin todennäköisempää, että digitaalisuus ei ole vain tukemassa vaan *korvaamassa ja eliminoimassa* yrityksen prosesseja tai yksittäisiä prosessien vaiheita. On mahdollista, että kokonaisia yrityksiä tai jopa toimialoja kaatuu. Digitaalisen liiketoiminnan hallinnasta onkin muotoutumassa useilla aloilla strategian tason asia. Ei puhuta enää yksittäisistä työkaluista, vaan digitaalisuus on toimintaa ohjaava ja yritystä määrittelevä ajattelutapa. Digitaalisuus mahdollistaa sen, että yritykset tekevät asioita halvemmalla, nopeammin ja paremmin. (Ruukonen 2016, 10.)

Digitalisaatio murtaa asiakkaiden käyttäytymistä. Avoimuus ja helppo palveluiden vertailu asettaa uudenlaisia, korkeampia odotuksia yritysten palveluille. Jos fyysisen tuotteen tai palvelun kohdalla uudistuminen on tärkeää, digitaalisuus nostaa uudistumistarpeen uudelle asteelle. Nopeus on valttia, ja paikallaan olo ei ole digitaalisessa liiketoiminnassa vaihtoehto. Alalle tulon kynnykset ovat merkittävästi laskeneet digitalisaation myötä, ja esimerkiksi uusia verkkosivustoja pystyy rakentamaan suhteellisen edullisesti ja vaivattomasti. (Ruokonen 2016, 32–33.)

Ruokosen (2016, 33) mukaan digitaalisen kauppataidan on lunastettava asemansa ja todistettava lisäarvonsa tilaajalle. Yksi kilpailutekijä on ehdottomasti se, että palvelu on hinnaltaan kilpailukykyinen, ellei edullisin. Jos hinta on potentiaalisten asiakkaiden mielestä yläkanttiin verrattuna niin fyysisiin kuin digitaalisiin kilpailijoihin, siirtyä asiakas palvelusta helposti parilla klikkauksella muualle. Myös digitaalisen palvelun tuotevalikoiman on oltava kunnossa, jotta asiakas löytää palvelusta kaiken tarvitsemansa. Pelkkä hinta ja valikoima eivät kuitenkaan riitä. Palvelun on lisäksi monesti tarjottava asiakkaalleen tehokkaimman ja miellyttävimmän käyttäjäkokemuksen, jotta siitä tulee suositteluin ja suosituin. Tehokkuus ja miellyttävyys voi esimerkiksi näkyä palvelussa siinä, että se tarjoaa asiakkaalle erityisen hyvää tietoa ja viihdettä palvelun tukena sekä vaivattomuutta tehdä ostoksia.

Mikä digitaalisen palvelun menestys- ja kilpailutekijä sitten onkaan, olennaista on, että parhaaseen kasvuun ja menestykseen pääsee silloin, kun palvelu ratkaisee monien asiakkaiden jonkin perustarpeen (job-to-be-done). Tämä tulisi tehdä jollain uudella, aiempaa tehokkaammalla ja asiakasta ilahduttavammalla tavalla. (Ruokonen 2016, 34–35.)

Digitaalisessa liiketoiminnassa monesti kumppanuudet (yritysten ekosysteemit) kilpailevat yksittäisten yritysten sijaan. Tähän syynä on tietysti digitaalisuuden mukanaan tuoma muuttumisen tarve ja dynaamisuus. On hyvin tyypillistä, että varsinaisen palveluntarjoajan oma ymmärrys, osaaminen ja resurssit eivät riitä riittävän käyttäjäkokemuksen luomiseksi. Usein ei ole myöskään kannattavaa yksin pärjätä kaikessa, tästä syystä haetaan kumppanuuksia aikaisempaa enemmän. Digitaalisen liiketoiminnassa tärkeintä ei välttämättä ole esittää kysymystä, *miten yritys voisi kilpailla* vaan *miten yritys ja sen kumppanit voisivat yhdessä kilpailla*. Oletettavaa on, että vastaava kehitys tulee jatkossa vaan lisääntymään. Potentiaalisia liittoumia voi olla esimerkiksi erilaiset jälleenmyyntiyhteistyöt, tuotekomponenttien lisensointi kumppaneilta, kävijäliikenteen ohjaus kumppaneilta toiselle sekä tuotekehityksen alihankinta. (Ruokonen 2016, 79–80.)

Uuden talouden menestyneimmät liikeyritykset perustuvat niin kutsuttuun alusta-ajatteluun. Kaiken ytimessä teknologinen alusta tai käyttöliittymä ihmisten, palveluiden ja ostajien välisen yhteyden. Alustat ovat sinänsä vanha keksintö. Aina on ollut esimerkiksi toreja, joissa myyjät ja ostajat kohtaavat. Viime vuosien nopea digitaalinen kehitys on kuitenkin mahdollistanut alustojen aikaisempaa paremman hyödyntämisen uudella tavalla. Fyysiset markkinapaikat ovat siirtyneet verkkoon, mikä on tehnyt kaupankäynnistä huomattavasti halvempaa, helpompaa ja nopeammin skaalautuvaa. Hyvinä esimerkkeinä Uber, joka ei omista yhtään taksia, Airbnb, jolla ei ole omia kiinteistöjä, Facebook, jolla ei ole omia sisältöjä ja Alibaba, jolla ei ole omia varastoja. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 34.)

Digitalisaatio murtaa siis markkinoita, kilpailukenttää ja yritysten toimintaympäristöjä monin eri tavoin. Uusia kilpailijoita voi ilmaantua monista ilmansuunnista ja toimialoilta eikä digitalisaatio tunne maan rajoja. Kilpailijoita voi ilmaantua jopa lähes tyhjästä. Nämä uudet kilpailijat toimivat todennäköisesti digiajan pelisäännöillä, liiketoimintamalleilla ja toimintalogiikalla, mikä luo suuria haasteita perinteiselle, usein hitaalle ja uudistumiskyvyttömälle toimijalle. Digitaalisuus ei silti ole pelkkä uhka. Se tarjoaa myös loistavia kasvun mahdollisuuksia ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi asiakaskunta, tai ainakin yrityksen tarjonta laajenee tarvittaessa helpommin maan rajojen ulkopuolelle, kuntien rajoista puhumattakaan. (Ilmarinen & Koskela 2015. Luku 4.4 Peruskivet ennallaan.)

Vaikka digitalisaatio muuttaakin liiketoimintaa, peruselementit säilyvät kuitenkin kohdallaan. Edelleen kyse on siitä, että yritys tuottaa asiakkaalle arvoa, josta asiakas maksaa. Voittajia ovat jatkossakin yritykset, jotka kykenevät vastaamaan parhaiten asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, sekä kommunikoimaan, paketoimaan, tarjoilemaan ja hinnoittelemaan palvelunsa asiakkaille muita kiinnostavimmin ja houkuttelevammin. Vain kannattavat yritykset pärjäävät jatkossakin pidemmällä aikavälillä. (Ilmarinen & Koskela 2015. Luku 4.4 Peruskivet ennallaan.)

Digitalisaatio muuttaa kuitenkin arvoketjuja ja liiketoimintamalleja ja näiden pohjalta muuttuu käsitys siitä, mistä, miten ja kenelle arvo muodostuu, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotetusta arvosta ja kuka pystyy käärimään tuon arvon asiakkaalta rahan muodossa. Ilmaiset palvelut sekä monet uudet aggressiivisesti kannattavuuden kustannuksella markkinaosuutta haalivat toimijat tekevät kilpailuympäristön haasteelliseksi monelle kannattavaa liiketoimintaa hakevalle yritykselle. (Ilmarinen & Koskela 2015. Luku 4.4. Peruskivet ennallaan.)

2.3 Kokeilukulttuuri – Lean Startup -metodi

Varsinkin digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen tärkeimpiä trendejä on *fail fast– eli kokeilukulttuuri*, jossa liiketoiminnalle haetaan oikeaa suuntaa Lean startup -metodologialla ketterästi testamalla ja datalla validoiden. Kokeilukulttuuri sopii periaatteessa minkä tahansa toiminnan kehittämiseen, mutta koska malli perustuu mittaamiseen, se on levinnyt vahvasti käsi kädessä uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen kanssa. (itewiki 2017, viitattu 11.11.2017.)

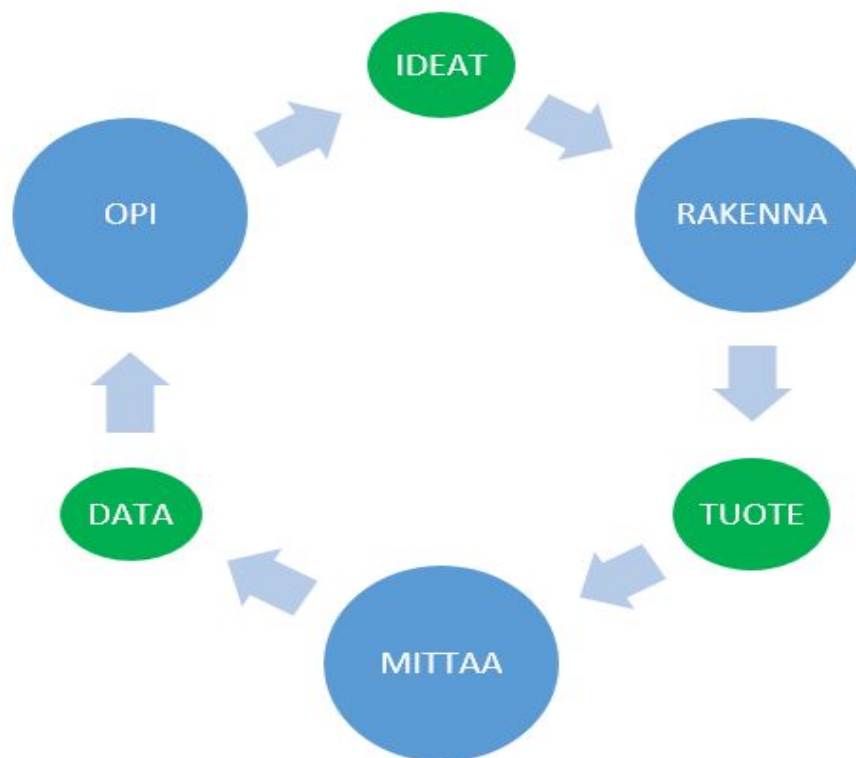
Lean startup -metodia ohjaa viisi eri periaatetta:

1. **Yrittäjä on kaikkialla.** Startupista puhuttaessa tarkoitetaan kyseessä olevassa metodissa kaikkia, jotka innovoivat uutta palvelua tai tuotetta erityisen haastavissa ja epävarmoissa olosuhteissa. Metodia voi käyttää kaikenlaisissa yrityksissä, jopa suuryrityksissä sekä millä tahansa toimialalla.
2. **Yrittäjä on johtamista.** Startup ei ole vain tuote, se on instituutio ja siksi se vaatii uudenlaista johtajuutta, joka sopii erityisen epävarmoin olosuhteisiin. *Yrittäjä* tulisi olla ammattinimike kaikissa nykyaikaisissa yrityksissä, joiden kasvu tulevaisuudessa perustuu innovointiin.
3. **Validoitu oppiminen.** Startupit ovat olemassa lähtökohtaisesti siksi, että ne ovat *oppimassa* rakentamaan kestäväää liiketoimintaa. Ne eivät siis ole olemassa vain tehdäkseen tuotteita, rahaa tai edes palvellakseen asiakkaita. Oppimista voidaan validoida tieteellisesti toteuttamalla toistuvia kokeiluja, joiden avulla voidaan testata visionsa jokaista osa-aluetta.
4. **Rakenna-mittaa-opi.** Keskeinen toiminto on muuttaa ideat tuotteiksi mitata asiakkaiden reaktioita ja oppia, pivotoidako vai sinnitellä (*pivot or persevere*). Kaikki toimintaprosessit tulisi optimoida kiihdyttämään tätä palautesykliä.
5. **Innovointikirjanpito.** Yrittäjien tulosten parantamiseksi ja innovaattoreiden vastuuttamiseen liittyy keskittyminen tulosten mittaamiseen, välitavoitteisiin ja työn priorisointiin. Tarvitaan uudenlaista kirjanpitoa, joka on suunniteltu Startupeille mutta myös heiltä tuloksia odottaville henkilöille. (Ries 2011, 28–29.)

Oppiminen on maailman vanhin tekosyy epäonnistumiselle. Kukapa ei tahtoisi sievistellä oppimisella hädän ja epäonnistumisen hetkellä, kun luvatuista tulostavoitteista jäätiin. Oppiminen ei lohdata työntekijöitä, jotka seuraavat yrittäjää kohti tuntematonta, ei myöskään sijoittajaa, joka on mahdollistanut yrittäjän kokeilun. Oppimista ei voi tallettaa pankkitiille, sillä ei voi maksaa laskuja,

ei myöskään antaa asiakkaille. Oppiminen on kuitenkin elintärkeää silloin, kun yrittäjyyden ytimessä on organisaation luominen äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. On opittava erottelemaan yrityksen strategiasta ne elementit, jotka vievät kohti yrityksen visiota niistä tapauksista, jotka olisivat sulaa hulluutta. On opittava erottelemaan, mitä asiakkaat oikeasti haluavat erotuksena siitä, mitä he sanovat haluavansa tai mitä ajattelemme heidän haluavansa. Pitää oppia tunnistamaan, onko yritys oikealla tiellä kohti kestäväää liiketoimintaa. (Ries 2011, 56-57.)

Lean Startup -menetelmä jalostaa koko oppimisprosessin konseptilla, jota kutsutaan validoiduksi oppimiseksi: validoitu oppiminen ei ole jälkiviisautta tai epäonnistumisen peittelemiseksi kerrottu hyvä tarina, vaan tarkka metodi, jolla edistyminen voidaan todeta myös epävarmoissa olosuhteissa. Se on prosessi, jossa voidaan empiirisesti osoittaa, että tiimi on löytänyt arvokkaita faktoja nykyisistä tai tulevista bisnesmahdollisuuksista. Se on perinteisiä kartoituksia tai liiketoimintasuunnitelmia konkreettisempi, tarkempi ja nopeampi. Validoitu oppiminen on tehokas vastalääke yhdelle epäonnistumisen suurimmalle syyllle: tehdään hyvin asioita, mutta väärä asioita. (Ries 2011, 57.)



KUVIO 7. Rakenna-mittaa-oppi -palautesykli Lean Startup -metodissa. Ries 2011, 96.

Kun yrityksen oletukset ja uskomukset tulevasta tuotteesta tai toimintatavasta on kasassa, kannattaa lähteä testaamaan kyseisiä hypoteesejä käytännössä. Tähän kannattaa lähtökohtalettaman

mukaisesti ottaa testiin kaikista tärkeimmät osat, joita ilman tuote tai toimintatapa ei pärjäisi. Tässä vaiheessa yrityksellä on siis idea. Tämän jälkeen sitä aletaan rakentaa. Sen sijaan, että uutta toimintatapaa tai teknologista innovaatiota lähdetäisiin rakentamaan isolla rahalla ja kovalla vaivannäöllä ensin ”valmiiksi”, ja aloittamalla myynti sitten, kannattaa rakentaa Pienin Toimiva Tuote (*MVP = Minimum Viable Product*). (Ries 2011, 97.)

MVP on sellainen versio tuotteesta, joka mahdollistaa rakenna-mittaa-opi -syklin täyden kierroksen pienimmällä mahdollisella vaivalla ja lyhimmällä mahdollisella kehittämisajalla. MVP:stä puuttuu monia ominaisuuksia, jotka saattavat myöhemmin paljastua olennaisiksi. MVP vaatii kuitenkin myös itsessään työtä. Sen vaikutuksia täytyy pystyä mittaamaan. Ei siis riitä, että rakennetaan tuotteesta prototyyppi, jota insinööri ja suunnittelijat arvioivat käyttämällä pelkästään sisäistä laaduntarkkailua. On siis lähdettävä myös potentiaalisten asiakkaiden luo, jotta heidän reaktioitaan voidaan mitata. Pelkkä asiakaskysely ei riitä, prototyyppi täytyisi pystyä myös myymään heille. (Ries 2011, 97.)

Kehittäjän olisi syytä löytää idealleen/toimintamallilleen/tuotteelleen/palvelulleen varhaiset omakusajat (*early adopters*) ja unohtaa aluksi massamarkkinat. Pitäisi miettiä, kuka tarvitsee ideaa kaikista kipeimmin. Lopullinen perusasiakas tarvitsee todennäköisesti hiotumman asiakaskokemuksen kuin rohkea pioneerasiakas, joka on valmis ostamaan idean vielä tässä vaiheessa ideaan liittyvien puutteiden kera. Tällainen pioneerasiakas todennäköisesti auttaa myös tuotekehityksessä. (Pyykkö 2015, 76.)

Koko prosessin haastavimpia osuuksia on oikeiden mittareiden asettelu arvioidessa sitä, onko tuotekehitys johtamassa todelliseen edistymiseen. Ilman mittaamista koko prosessi menettää merkityksensä. Rakenna-mittaa-opi -syklin viimeisin ja vaikein vaihe on pivotoidako alkuperäisestä strategiasta vai jatkaako sinnikkäästi eteenpäin. Jos yksi hypoteesi todetaan virheelliseksi, on aika tehdä merkittävä täyskäännös uuteen strategiseen hypoteesiin. (Ries 2011, 98.)

Koska digitaaliseen liiketoimintaan liittyy olennaisesti nopeus ja asiakaslähtöisyys, ei ole mikään ihme, että Lean Startup -menetelmä on nimenomaan digitaalisten palvelujen kehittämisen kohdalla tyypillistä. On kyettävä tekemään hyvin oikeita asioita ja vältettävä hukkaamista resursseja. On myös tehtävä ero siinä, uskotaanko suoraan, mitä asiakas sanoo haluavansa. Asiakashan ei välttämättä ole paras edes ennustamaan, mitä hän tulevaisuudessa saattaisi haluta.

Jos asiakas on valmis maksamaan tuotteesta, joka ei missään nimessä ole valmis (MVP), voidaan sanoa, että ollaan ainakin lähtökohtaisesti oikealla tiellä. Jos tyydytään kysymään, *aikooko* asiakas ostaa tuotteemme, kun se on valmis, voidaan saada liian hyviä tuloksia ja lopulta se ei ole tae, että asiakas todella tulee sen ostamaan. Breikkerin kohdalla on sisällön rakennusvaiheessa toteutettu lukuisia haastatteluita ja palautekyselyitä, mutta vasta ennakkomyynnin avulla siitä saatiin jonkinlainen käsitys, onko palvelu myytävissä, jos se tulitisiin toteuttamaan. Breikkerin ennakkomyynnissä MVP:nä toimi yksi markkinointivideo, itse tuotetta ei vielä ollut.

3 DIGITAALISELLA PALVELULLA TULOVIRTOJA

Digitaaliset palvelut muuttavat yritysten tapoja ansaita palveluillaan. Tämä luku keskittyy kokonaan erilaisiin mahdollisuuksiin, kuinka digitaalisella palvelulla yritys voi ansaita. Koska työn olennaisena osana on käytännön myyntityö, tässä osiossa havainnollistetaan, kuinka digitaalinen palvelu on myytävissä tai mukautettavissa helposti myytäväksi tuotteeksi. Tässä osiossa selvennetään myös digitalisaation merkitystä käytännön myyntityölle.

3.1 Eurot senteiksi

Kun digitaalisen liiketoiminnan kilpailutekijät kuten digitaalisen palvelun tunnettuus ja toimivien kumppanuuksien ekosysteemit on digitaalista palvelua tarjoavassa yrityksessä ymmärretty, sisäistetty ja otettu käyttöön, on aika miettiä, miten palvelulla voi ansaita. Digitaalisen palvelun kohdalla puhutaan monesti *kommodisoitumisesta* (commoditization), joka tarkoittaa sitä, että palvelu menettää arvoaan. Palvelu joutuu jatkuvasti ja monesti nopeastikin kilpailutilanteen puristamaksi ja uusien päivitysten ja vaatimusten kohteeksi. Tuote menettää siis arvoaan ja näivettyy alun ylellisyydestä ilman päivittämistä halvaksi käyttökohteeksi. (Ruokonen 2016, 83.)

On hyvä huomioida, että niin yritysten kuin kuluttajien maksuhalukkuus digitaalisesta palvelusta on edelleen vähäinen, ellei verkossa myynnissä oleva artikkeli ole jokin fyysinen tuote tai palvelu kuten hotelliyö, kirja tai muu tavara. Rahan tekeminen digitaalisella tuotteella tai palvelulla ei siis ole aivan läpihuutojuttu. (Ruokonen 2016, 85.)

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä oiva esimerkki digitaalisen ja fyysisen tuotteen hintaeroista saadaan esimerkiksi Helsingin Sanomien vuositilauksesta. Kun painetun lehden hinta on 429 € / 12 kk, hinnoittelee Helsingin Sanomat pelkän digilehden 12 kuukauden tilauksen arvoksi 210 €. Lisäksi digilehden lukuoikeus kattaa neljä lukijaa. (Helsingin Sanomat 2018, viitattu 22.4.2018.)

3.2 Digitaalisen palvelun ansaintamallit

Ansaintamallilla tarkoitetaan loogista mallia tai suunnitelmaa, jolla palvelusta tai tuotteesta on tarkoitus aikaansaada tuloja. Avainroolissa on palvelun tai tuotteen periaatteet, joilla yritys veloittaa ja hinnoittelee ratkaisunsa. Ansaintamallista voi parhaimmillaan tulla liiketoiminnan menestystekijä, mutta monesti helpointa ja kannattavinta on lähteä liikkeelle alan vakiintuneista malleista. (Saarelainen, 2013. 80–81.) Ansaintamalli voi liittyä esim. kustannussäästöihin tai tuottavuuden lisääntymiseen, joita verkkopalvelulla tavoitellaan. Toisekseen ansaintamalli voi liittyä uusien markkinoiden valtaamiseen tai asiakkaiden sitouttamiseen. Kolmanneksi ansaintamalli voi liittyä myyntitulon saamiseen. Ansaintamalli onkin osa liiketoimintamallia. Ansaintamallin kehittäminen ja uudet liiketoimintamahdollisuudet teknologioiden ja sisältöjen rajapinnoilla kiehtovat verkkopalveluun siirtyviä yrityksiä. (Hypermedian opetus 2008, viitattu 1.12.2017.)

Digitaalisen liiketoiminnan taloudellisia lainalaisuuksia on se, että liiketoiminnan tulovirrat on koostettava useista erilaisista pienistä lähteistä. Lisäksi yrityksen tulee kehittää ja innovoida noita tulolähteitä jatkuvasti lisää. Tämä kehitys voi tapahtua esimerkiksi arvoketjulaajenemisen eli sen, että nykyisten tuotteiden rinnalle kehitetään uusia tai valikoiman jatkuvan uudistamisen keinoin. (Ruokonen 2016, 84.)

Jos levy-yhtiölle ennen riitti artistin digitaaliset äänitteet, jatkossa yhtiön on hyvä osallistua muun muassa niin artistin keikkojen kuin fanituotteiden myyntiin ja välitykseen. Näillä uudentlaisilla tulovirroilla yhtiö voi paikata äänitemyynnin laskua. Monet uudet digitaaliset tulonlähteet löytyvät usein nykyisten tulovirtojen, luovuuden ja asiakasrajapinnan lähimaastosta. (Ruokonen 2016, 84.)

Digitaalisten tulovirtojen kehittäminen voi johtaa myös siihen, että digitaalista palvelua tarjoaja yritys pääsee käsiksi asiakkaan rahoihin täysin uudentlaisella ja arvokkaammalla tavalla. Mediatointistot haluavat päästä käsiksi mainosbudjetin lisäksi myös asiakkaan teknologiabudjettiin. Samoin matkatoimistot haluavat päästä käsiksi niin lentolippujen kuin majoitusten tarjontaan, lisääktiviteeteista puhumattakaan. (Ruokonen 2016, 84.)

Aktiivinen tulovirtojen kehittäminen on ja sitä myötä jatkuva kaupallinen uudistuminen on digitaalisen palvelun kestävyuden ja eloonjäämisen kannalta aivan keskeistä. Jos digitaalinen palvelu ei kykene riittävästi uudistumaan, se todennäköisesti näivettyy ja kuolee pois. (Ruokonen 2016, 84.)

Ansaintamallia mietittäessä täytyy tunnistaa mahdolliset myyntituloja tuottavat vastineet, jotka voivat liittyä sisällön alkutuotantoon, käytettyihin teknologioihin ratkaisuihin, tuotekehitykseen ja lopputuotteisiin tai liiketoiminnan eri prosesseihin. Toisin sanoen on pyrittävä tunnistamaan sellaiset tekijät, joista voidaan kerätä maksu ja josta ollaan valmiita maksamaan. (Hypermedian opetus 2008, viitattu 1.12.2017.)

Perinteisessä teollisen ajan ansaintamallissa yritys toimittaa tuotteita tai palveluita asiakkaille ja asiakas maksaa näistä suoraan yritykselle. Tuotteen tai palvelun hinta määräytyy usein tuotteen valmistamisen tai palvelun toteuttamisen kustannusten ja niiden päälle laskettavan katteen mukaan. (itewiki 2018, viitattu 1.12.2017)

Digitalisoituminen vaikuttaa ansaintamallien kehitykseen erityisesti neljästä syystä:

- Digitalisoituminen pienentää tuotteen tai palvelun valmistamisen kustannusta: osto- ja myyntitransaktion kustannukset pienenevät ja jos mukana on digitaalinen komponentti, sen muuttuva valmistuskustannus on lähellä nollaa.
- Monet aiemmin ajattelutyötä sisältävät palvelut voidaan osin tai kokonaan automatisoida.
- Globaaleilla internetin ajan markkinoilla markkinajohtajien asema on erityisen vahva (esim. Google, Skype, Netflix). Siksi monilla toimijoilla on strateginen valmius kehittää ansaintamalleja, joiden välitön kustannus ostajalle on hyvin pieni ja jotka johtavat asiakasmäärien nopeaan kasvuun.
- Internet mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden kehittämisen globaaleissa verkostoissa, joissa alihankkija on joko totuttua halvempi tai ottaa kantaakseen osan yrityksen liiketoimintariskistä muuttuvalla hinnoittelumallilla.

Näistä seikoista seuraa, että sekä yrityksen omat, että sen kilpailijoiden mahdollisten hinnoittelumallien kirjo ja hinnoittelun vapaus kasvavat. (itewiki 2018, viitattu 1.12.2017.)

Lisäansaintaa palveluilla. Yritys voi kehittää olemassa olevaan tuotteeseen tai palveluun digitaalisia lisäpalveluita, joilla voi saada uutta ansaintaa. Esimerkiksi koneen tai laitteen myyjä voi alkaa tarjota laitteiden etäseurantaa ja huoltohistoriapalvelua kuukausiveloituksella. (itewiki 2018, viitattu 1.12.2017.)

Palvelu liiketoiminnan pääansaintamalliksi. Yritys voi veloittaa tavaran asemesta palvelusta. Tästä esimerkki on car sharing –toiminta, jossa asiakas ei maksa autosta vaan auton todellisesta

käytöstä. Pilvipalvelut ovat myös merkittävä palveluansainnan alue. Palveluliiketoiminnan ansaintaan liittyy usein kapasiteetin tehokas käyttö. Autoesimerkissä auton omistaja käyttää autoaan vain murto-osan ajasta, mutta maksaa suuret kiinteät kulut. Palvelumalli voikin olla hyväkätteista toimintaa yritykselle mutta silti säästää asiakkaan kustannuksia. (itewiki 2018, viitattu 1.12.2017.)

Tulonjakomallit. Tulonjakomalleissa veloitus perustuu asiakkaan saamaan ansaintaan. Esimerkiksi monet kauppapaikkapalvelut ovat esimerkkejä tulonjakomallista. (itewiki 2018, viitattu 1.12.2017.)

Epäsuorat ansaintamallit. Epäsuora ansainta on pitkään ollut käytössä mediassa, jossa mainostajat ovat keskeinen tulonlähde. Uusi epäsuoran ansainnan mahdollisuus liittyy datan hyödyntämiseen. Osana palvelun käyttöä asiakkaista voi kertyä yritykselle sellaista dataa, joka analysoituna voi olla arvokas myytävä palvelu. (itewiki 2018, viitattu 1.12.2017.)

Aineettomien oikeuksien lisensointi. Yhä useammin yrityksille kertyy brändeihin, tavaramerkkeihin, patenteihin, toimintaprosesseihin tai sisältöihin liittyviä aineettomia oikeuksia. Tällaisten oikeuksien pohjalle voi kehittää lisensointipohjaista ansaintaa, joista yritys veloittaa lisenssimaksuja. Esimerkkejä tästä ovat Angry Birds, Virgin-yritysryhmä sekä Nokian uusi tabletti, jossa Nokia ei valmistuta laitteita vaan on lisensoinut teknologiaa ja tuotemerkin. (itewiki 2018, viitattu 1.12.2017.)

Mainostulomalli, cost per mille (CPM)

Internet-mainostaja maksaa sovitun hinnan mainoksensa näytöistä tietyn verkkosivuston sisällön ohessa. Mittayksikkönä käytetään tuhatta (= mille) mainoksen nähnyttä henkilöä. (Ruokonen 2016, 85.) Esimerkkinä tässä työssä Breikkeri.fi palvelulla saataisiin tulevaisuudessa pientä tulovirtaa, mikäli Hoppia Oy ja ulkopuolinen toimija pääsisivät sopimukseen ulkopuolisen toimijan mainostamisesta Breikkeri.fi -palvelussa.

Tapahtumiin perustuva malli, cost per action (CPA)

Asiakas maksaa jokaisesta toivotusta tapahtumasta (= action), jonka digitaalinen palvelu generoi. Esimerkki: autokauppias maksaa verkkopalvelua ylläpitävälle toimijalle jokaisesta sähköpostiosoitteesta tai puhelinnumerosta jonka potentiaalinen autonostaja on jättänyt ostoaiktaansa osoittaessaan myyntiliidiksi verkkopalveluun. Liidejä voidaan kerätä maksavalle asiakkaalle monin eri tavoin: pyytämällä potentiaalista asiakasta jättämään yhteystietonsa, jos hän haluaa pääsyn johonkin

hänelle mielenkiintoiseen sisältöön esimerkiksi lataa ilmainen opas (CTA= call to action) tai osallistuu yrityksen järjestämään kampanjaan tai kilpailuun. (Ruokonen 2016, 85).

Esimerkiksi Breikkeri.fi -palvelun avulla voitaisiin kerätä myyntiliidejä ulkopuoliselle toimijalle ja Happia yrityksenä ottaisi komission toteutuneista, toivotuista tapahtumista (action).

Klikkausperustainen malli, cost per click (CPC)

Asiakas, joka on operoi itsekkin verkossa maksaa jokaisesta kävijästä, joka ohjautuu palvelua tarjoavan verkkopalvelun sivustolta sen omille internetsivuille. Veloitusperusteena toimii jokainen jokainen mitattu klikkaus, jonka asiakas saa palvelun tarjoajan sivustolta. Tuotteiden hintojen vertailuun erikoistunut hintaseuranta.fi veloittaa yritysasiakkaitaan niille tarjoamiensa klikkien määrän perusteella. Klikkaushinta voi toimia myös huutokauppaomaisesti: eniten klikkauksista maksanut asiakas voi saada käyttöönsä eniten klikkauksia keräävän mainospaikan. (Ruokonen 2016, 85.)

Breikkeri.fi -palvelun kohdalla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelu esittelisi hyvinvointioppimisen ja/tai suppeammin opetusalan mielenkiintoisia, maksullisia palveluita, ja jokaisesta klikkauksesta Breikkerin sivuilta kyseisille sivuille Happia saisi sovitun korvauksen.

Myyntipohjainen malli, cost per sale (CPS)

Asiakas maksaa jokaisesta toteutuneesta kaupasta, jonka verkkopalvelu saa aikaan. Esimerkiksi vaateblogiaan verkossa harjoittava henkilö/yritys saa verkkokaupan ylläpitäjältä palkkion jokaisesta vaateesta, joka on ostettu verkkokaupasta kyseisen blogin (mahdollisesti mainosmaisen) kirjoituksen perusteella. (Ruokonen 2016, 86.)

Breikkerin tapauksessa sivuilla voisi olla ”perinteinen” blogi, videoblogi tai podcast, jossa käydään läpi muiden toimijoiden tuotteita tai palveluita. Kun pystytään näyttämään, että ulkopuolisen verkkokaupan pitäjän toteutunut kauppa syntyi, koska Breikkeri.fi -palvelussa siitä puhuttiin ja sitä esiteltiin, Happia saisi siitä palkkion.

Listausmalli (listing fee)

Mainostaja ostaa itselleen paikan verkossa olevassa listauksessa. Esimerkkinä Oikotie.fi-palvelun asuntojen ja työpaikkojen listaus. Lisäksi on mahdollista, luoda niin sanottu korostusmalli (preferred positions, style frame, logo visibility), jossa mainostajan listauksessa olevaa tarjoomaa korostetaan

muiden listattujen tarjoomien joukossa esimerkiksi erilaisilla tehokeinoilla, väreillä, sijainnilla tai logolla. (Ruokonen 2016, 86.)

Breikkerin tapauksessa kerättäisiin paljon ulkopuolisia palveluita tai tuotteita esimerkiksi eri kategoriaista ja ulkopuoliset mainostajat maksaisivat siitä, että palvelussa korostettaisiin juuri maksaneiden palveluntarjoajien vaihtoehtoja.

Välittäjämalli

Kauppapaikan omistaja ottaa jokaisesta kauppatahtumasta oman komissionsa kaupan aikaansaannin välityspalkkiona, joko kiinteänä euromääräisenä hintana euromääräisenä hintana tai prosenttiosuutena kauppahinnasta. Esimerkiksi Huuto.net-kauppapaikassa tavaroita myyville yrityksiltä peritään maksu. Tämä malli eroaa yllä kuvatusta CPS-mallista siinä, että kun CPS-mallissa verkkotoimija saa rahansa jossain muualla tapahtuvasta kaupasta, välittäjämallissa taas raha tulee kaupoista, jotka tehdään yrityksen hallinnoimassa, omassa verkkopalvelussa. (Ruokonen 2016, 86.)

Breikkeri-palvelussa tätä voisi soveltaa perustamalla sivuille verkkokaupan, jossa myytäisiin muiden palveluita ja tuotteita. Hoppia saisi provisionsa toteutuneista kaupoista.

Kauppiasmalli

Kauppiasmallissa verkossa myytävänä on konkreettinen tuote tai palvelu, joka on hinnoiteltu kapalemäärän perusteella. Näitä voivat olla esimerkiksi kirjat, levyt, lentoliput, hotelliyöt, mutta myös verkkokaupasta toimitetut elintarvikkeet. (Ruokonen 2016, 86.)

Tämä olisi luonnollisesti Breikkerin tapauksessa palvelu ostaminen koululle tai kunnalle kertaostoksena ja palvelu jäisi heille pysyvästi. Hinnoittelu voi olla joko oppilasmäärän mukaisesti tai opettajakohtaisesti ilmoitettu.

Jäsenyys- ja käyttömallit

Jäsenyysmallissa käyttäjä ostaa kuukausi- tai vuosimaksua vastaan pääsyn johonkin tietoon tai viihteeseen. Käyttömallissa taas tietoa tai viihdettä ostetaan riippuen siitä, kuinka monta yksikköä asiakas sitä haluaa käyttää. Esimerkki: netin TV-palvelut, joissa voi ostaa TV-ohjelmien katselu-keuksia verkossa tietyksi määräajaksi tai joissain tapauksissa halutessaan ainoastaan yhden ohjelmankatselun verran. (Ruokonen 2016, 86.)

Breikkerin tapauksessa koko koulu voisi ostaa käyttöoikeuden kuukausi- tai vuosimaksua vastaan koko Breikkerin sisältöön. Tarvittaessa koulu kokeilisi matalalla kynnyksellä lyhyen ajan palvelun toimivuutta.

Informaation välityksen malli

Informaation välityksen mallissa palvelun ylläpitäjä kerää palvelun palvelun käyttäjistä mahdollisimman paljon tietoa ja myy sitä eteenpäin yrityksille mainostarkoituksiin. Esimerkiksi Facebook ja Google tuntevat verkon käyttömme ja myyvät tuota tietoa verkkomainontaa ostaville yrityksille. (Ruokonen 2016, 86.)

Freemium

Markkinoita ehkä eniten mullistanut ansaintamalli perustuu ilmaiseen jakamiseen. Idea on yksinkertainen: anna jotain ilmaiseksi ja tee ansainta jollain muulla tavalla. Digitaalisen palvelun kohdalla varsinaisen tuotteen tai palvelun tekeminen maksaa, mutta jakelu ja monistaminen ei käytännössä juurikaan. Tätä mallia yritykset hyödyntävät yleensä kahdella eri tavalla.

1. Annetaan pieni maistainen asiakkaalle tuotteesta ilmaiseksi → koudutetaan asiakas → myydään myöhemmin täysversio (full version.)
2. Annetaan täysversio asiakkaalle ilmaiseksi ja tehdään ansainta lisäosilla ja sisällöillä.

(Ilmarinen & Koskela 2015. Luku 7.3. Uusien liiketoimintojen luominen.)

Muut mallit

Yksi mielenkiintoinen ansaintamalli tämän työn loppukäyttäjät ja palvelulla tavoiteltavat hyödyt huomioiden on kolmen osapuolen välinen kauppa. Siinä osapuolet ovat loppukäyttäjät, palvelun tuottaja ja rahoittaja. (Pyykkö 2015, 39.) Breikkerin tapauksessa rahoittajana toimisi joko yritys, yhteisö tai hanke. Edunsaajana olisivat koulut ja sitä kautta oppilaat.

Kuten tässä työssä on jo aiemmin mainittu, digitaalisen palvelun ansaintamalli voi olla lukuisten ansaintamallien yhdistelmä (bundlet) ja näitä yrityksen tuleekin jatkuvasti kehittää lisää. Tavallista on, että esimerkiksi listausmallia ja välittäjämallia tarjoavan yrityksen sivuilla on myös mainostulomalli käytössä. (Ruokonen 2016, 86-87.)

Eräs digitaalisen ajan runsaasti käytetty ansaintamalli on niin sanottu aggregaattimalli. Se on jalostettu malli aiemmin mainitusta cost-per-click tai cost-per-action -mallista. Tässä mallissa yritys kerää verkosta teknisin tavoin tietoa, sisältöä tai tuotteita omaan palveluunsa (crawling) ja esittää niitä alkuperäisen tarjoajan nimissä. Tyypillisiä näin toimivia palveluita ovat esimerkiksi Hintaseuranta.fi ja Vertaa.fi. Molemmat tuottavat hintavertailuja suomalaisille kuluttajille. Näiden palvelujen avulla lentomatkalle lähtijä voi vertailla esimerkiksi lentoja hakemalla niitä kerralla lukuisista erilaisista digitaalisista matkatoimistopalveluista, verrata niiden hintaa keskenään ja valita edullisimman tai muuten sopivamman. (Ruokonen 2016, 87.)

3.3 Myyntityö

Maailmassa on olemassa lukemattomia eri tapoja tehdä myyntiä. Myyntityön luonne myös vaihtelee asiakkaan mukaan. On eri asia myydä kuluttajalle yksittäistä tuotetta kuin asiantuntijaorganisaatiolle digitaalisia työkaluja. Olipa myyntitaktiikka sitten ovelta ovelle myynti tai moderni sosiaalinen myynti verkossa, kaikessa myynnissä on omat haasteensa. Ja tietyt lainalaisuudet. Aina on esimerkiksi selvitettävä, miten päätöksentekoprosessi tapahtuu.

Kuka päättää hankinnasta?

Jos palvelun hankkijana on organisaatio, asiakas on harvoin yksin. Työpaikalla toimii monimutkainen verkosto ostopäätökseen vaikuttajana. Verkostoon voi kuulua:

- päättäjiä
- suosittelijoita
- asiantuntijoita
- käyttäjiä

Tämä luo suuria haasteita myyjän työlle, sillä käytännössä myyjäyritys joutuu rakentamaan ratkaisun, joka kelpaa kaikille päätöksentekoverkostoon kuuluville. Ostopäätökseen osallistuvien osapuolten tavoitteet ja motiivit voivat olla todella ristiriitaisia. (Parantainen 2011, 148.)

Suosittelija on normaalisti yrityksen keskijohtoa, juuri se henkilö, joka haluaa ostaa myyjän tarjoaman ratkaisun. Tärkein henkilö, johon myyjän tulee keskittyä. Suosittelija haluaa saada jotain aikaa ja tarvitsee myyjältä apua ja työkaluja, joilla voi sisäisesti käännäyttää muita organisaatiossa kannattamaan myyjän ehdotusta.

Päättäjä on tilauksen allekirjoittaja. Hänellä kiinnostuksen kohteena yleensä raha ja tulokset, ei niinkään tavat päästä tuloksiin. Siksi myyjällä turha lähestyä häntä teknisellä argumentaatiolla. Hän kuulee usein päätöksensä vaikuttavat perustelut pelkästään suosittelijalta. Päättäjä on voinut rakentaa myös suojamuurinsa niin, että hänen puheilleen on myyjän mahdotonta päästä suoraan. Oikea arvaus päättäjistä menee helposti väärin.

Asiantuntija on myyjän kannalta haasteellisin tapaus. Hän pystyy estämään hankinnat, mutta ei pysty kuitenkaan allekirjoittamaan tilauksia. Hän on portinvartija, jolla on paljon valtaa. Esimies tai suosittelija eivät välttämättä ymmärrä asiantuntijan perusteluita, mutta heidän on vain luotettava ammattilaisen sanaan. Asiantuntija saattaa olla immuuni myyjän perusteluille. Hän voi olla päättänyt jo ennalta, että tarjottu ratkaisu on huono, eikä hänen tarvitse muuttaa mielipidettään. Asiantuntijallehan maksetaan siitä, että hän on asioista jotakin mieltä ja osaa perustella sen.

Käyttäjä on se henkilö, joka hyödyntää ja käyttää tarjottua ratkaisua arjessa. Usein arvokas tietolähde, osaa kertoa, miten organisaatiossa asiat tapahtuvat ja kuka organisaatiossa vastaa asioista. Jotta myyjällä ei olisi liian helppoa, monesti yhdellä henkilöllä voi olla useita eri rooleja. (Parantainen, 2011. 148–150.)

Tuotteistus ostamisen helpottajana

Tuotteistamisella tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla asiantuntemus, ohjelmisto, hyödyke tai niiden yhdistelmä jalostuu helposti ostettavaksi kokonaisuudeksi. Jari Parantainen (2013) mainitsee hyvän tuotteistuksen 9 tunnusmerkkiä:

1. Ratkaistaan polttava ongelma

Jos asiakkaalla ei ole ongelmaa, yrityksellä ei ole bisnestä. Ostajaehdokka ei monesti tunnista tai tunnusta tarvettaan. Myyjän tehtävä on herätellä uinuva tarve.

2. Annetaan törkeä tai edes jämerä lupaus

Luvataan ratkaista asiakkaan ongelma, lupauksen pitäisi olla sen verran huomiota herättävä, että asiakasehdokka ihmettelee kuulemaansa.

3. Myönnetään takuu

Mikään lupaus ei ole mitään ilman takuuta. Miksi asiakkaan pitäisi uskaltaa ostaa, jos myyjä ei itsekään luota tarjotun ratkaisun toimivuuteen. Takuun ei ole tarkoitus olla kallis, sen tehtävänä on osoittaa, että myyjäyrityksellä on asennetta.

4. Muutetaan aineeton hypisteltäväksi

Erytisesti palvelut ovat aineettomia, epämääräisiä käsitteitä. Ihminen ei pidä epämääräisestä. On konkretisoitava. Asiakkaalle kannattaa kuvata eri keinoilla, mitä lopulta ottaen

myyjäyrittäjä aikoo toimittaa. Apuna on hyvä käyttää videoita, kuvia, piirroksia, kipsiä ja rautalankaa. Puserretaan palvelusta tuotelaatikko, mitä painavampi se on, sen arvokkaamalta se asiakkaasta tuntuu.

5. Hinnoitellaan helpoksi

Asiakkaan pitäisi pystyä helposti ymmärtämään palvelun todellisen loppuhinnan. Räätelöinti kannattaa jättää vähemmälle. Tarkoitus ei ole saada jokaisesta asiakkaasta yhtä paljon katetta vaan keskimääräisesti riittävästi.

6. Annetaan napakka nimi

Vaikeimpia osuuksia tuotteistuksessa. Hyvä nimi on tärkeä, se herättää mielikuvia ja mielikuvat saavat ihmiset ostamaan.

7. Paketoidaan vertailukelvottomaksi

Jos tuote muistuttaa liikaa kilpailijoiden vastaavia, asiakas alkaa heti puhua hinnasta. Jokainen keskustelu hinnasta johtaa yleensä katemarginaalien pienemiseen. Kannattaa tuotteistaa siis niin, ettei palvelua voi suoraan verrata kilpailijaan. Pitäisi kyetä erottautumaan jollakin sellaisella ominaisuudella, jolla on asiakasryhmälle todellista merkitystä.

8. Rajataan sisäänheitoksi

Asiakassuhde lähtee parhaiten niin, että yritys malittaa tuotteistaa pieniä, helposti ostettavia, yksinkertaisia sisäänheittotuotteita. Kukaan ei halua ostaa isompaa kokonaisuutta, ennen kuin myyjän lupaukset on päästy kokemaan käytännössä.

9. Tuotteistusta ei pidä korostaa

Tuotteistaminen kannattaa jättää yrityksen sisäiseksi asiaksi. Asiakas ei halua olla yksi muiden joukossa, vaan on luotava mielikuva, että hän saa ainutkertaisen ratkaisun. (Parantainen, 2013. 138–140.)

Koska digitalisaatio murtaa toimialoja ja totuttuja käytänteitä, muuttaa se todellakin myös myyntityön roolia. Myynti jos jokin on kokenut murroksen. Yhteiskunta on muuttumassa kovaa vauhtia 24/7-yhteiskunnaksi. Työ- ja vapaa-ajan raja-aidat ovat hämärtyneet. Myyjien on oltava sekä fyysisesti että virtuaalisesti läsnä enemmän kuin koskaan, sillä kilpailu kaikesta, myös asiakkaista on jatkuvasti koventunut. Asiakkailla on rajattomasti osto- ja kohtaamismahdollisuuksia niin verkossa kuin kivijallassakin. Asiakaskokemuksia vertaillaan läpinäkyvämmiin kuin koskaan. (Rubanovitsch 2018, 19–20.)

3.3.1 Sosiaalinen myynti – Social Selling

Yksi tämän päivän puhutuimpia termejä moderniin myyntityöhön liittyen on *Social Selling eli sosiaalinen myynti*. Se tarkoittaa sosiaalisten ja digitaalisten kanavien hyödyntämistä osana myyntiprosessia. Toimintamallin tavoitteena on luoda myynnillisiä mahdollisuuksia tavalla, jolla vastataan asiakkaiden muuttuneisiin tapoihin etsiä tietoa ja vertailla vaihtoehtoja verkossa. (Leino 2018, viitattu 3.2.2018.)

Asiakkaat ovat yhä valistuneempia ja valtaistuneempia tutkien tarjoajia ja vaihtoehtoja itsenäisesti verkosta erilaisten kanavien ja päätelaitteiden avulla, jättäen yhä useammin kylmät kontaktointiehdotukset huomiotta. Tästä syystä modernien organisaatioiden ja myyjien tulisi mukauttaa toimintaansa vastaamaan paremmin asiakkaan muuttuneita toimintamalleja ja tarjota siten arvoa asiakkaalle heidän ostoprosessinsa matkalla. (Leino 2018, viitattu 3.2.2018.) Myyntiprosessi havainnollistettuna KUVIO 8.

Social Selling on modernin myyjän ja asiantuntijan toimintamalli, jonka avulla keskitytään enemmän auttamaan asiakasta ostamaan, kuin kiillotetaan omia myyntikalvoja ja argumentteja. Muutos ei ole tapahtunut yhden päivän aikana vaan hiljalleen, jonka takia monet organisaatiot ovatkin havahtuneet huomioon, että aiemmin hyvin toimineet tuloksenteon tavat eivät toimi yhtä hyvin kuin ennen. Monet organisaatiot ovatkin ryhtyneet päivittämään omia hieman toimittuneita myyntimallejaan paremmin moderneja asiakkaita palveleviksi, jonka takia myös sosiaalinen myynti ja muut modernin myynnin metodit ovat pinnalla juuri nyt kovemmin kuin koskaan. (Leino 2018, viitattu 3.2.2018.)

Social Selling - Myyntiprosessi



KUVIO 8. Social Selling. (MMA 2015, viitattu 3.11.2017.)

3.3.2 Outbound Sales

Perinteisessä ja kohdentamattomassa B2B-massamyynnissä ja -markkinoinnissa (*outbound sales*) yritykset kohdistavat ponnistelunsa laajalla otannalla eri yrityksiin, erityisesti soitto- ja sähköpostikampanjoiden keinoin. Haasteena tässä toimintatavassa on se, että energia kohdistuu tilastojen perusteella kiinnostaviin tulevaisuuden asiakasyrityksiin unohtaen ne asiakkaat, joilla voisi olla kiinnostusta palveluihin juuri nyt. (Rubanovitsch 2018, 85.)

Viesti ei myöskään kohdennu tietyille asiakasryhmille, vaan samalla viestillä yritetään tavoittaa mahdollisimman monta toimijaa toimialasta ja kontaktoitavan roolista riippumatta. Kohdentamaton myynti ja markkinointi koetaan usein häiritseväksi, koska myyjä ei voi taata sitä, että asiakkaalla on sopiva hetki soitolle ja viestille, kun se ajoitetaan myyntiorganisaation eikä asiakkaan ehdoilla. Koh-

dentamattomassa myynnissä ja markkinoinnissa joudutaan asiakastapaamisten saamiseksi käyttämään paljon aikaa ja rahaa. (Rubanovitsch 2018, 85.) Kohdentamattoman myynnin ja digiajan myyntiprosessien vertailu jäljempänä KUVIO 9.

3.3.3 Inbound Sales

Verkkoseurantaan perustuvalla myynnillä ja markkinoinnilla (*inbound sales*) tarkoitetaan esimerkiksi markkinoinnin automaation avulla toteutettua potentiaalisten asiakkaiden jättämien digijälkien seuranta. Tällöin myyntisoluun integroitu markkinointitiimi voi poimia myynnille potentiaalisia asiakaskontakteja esimerkiksi yrityksen verkkosivuille yhteystietonsa jättäneistä henkilöistä, sosiaalisessa mediassa yritykselle keskeisiä avainsanoja tiedustelleista henkilöistä tai yrityksen blogia seuraavista henkilöistä. Markkinoinnin on samalla helpompi kohdistaa viestinsä oikeille asiakasryhmille, jolloin asiakkaat kokevat saavansa kontakteista aidosti lisäarvoa. Myyjät saavat kustannustehokkaammin tuotettuja potentiaalisia asiakaskontakteja, joiden kanssa voivat jatkaa keskusteluita. (Rubanovitsch 2018, 85-86.)

3.3.4 Smartbound

*Smartbound*issa yhdistetään sekä verkkoseurantamyynnin että kasvokkain tapahtuvan myynnin parhaat puolet, jolloin myyjien ja markkinointi-ihmisten päivittäistä tekemistä ohjaavat asiakas- ja data- lähtöisyys. Myynti saa markkinoinnilta tukea mm. CRM-järjestelmään (customer relationship management) koostettujen asiakastietopakettien osalta, jolloin myynti kykenee soittamaan oikeille kontakteille asiakaslähtöisesti. Markkinointi taas saa myyjiltä tukea tarkempien asiakastietojen osalta. Markkinointiautomaation avulla voidaan tehdä tehokkaampia asiakaskohdennuksia oikea-aikaisesti juuri silloin, kun asiakkaat ovat etsimässä tietoa. Asiakkaat saavat kohdennettujen markkinointiviestien ja myyjien huolellisemmän valmistautumisen kautta parempaa palvelua. (Rubanovitsch 2018, 86.)

3.3.5 Taistelu asiakkaan huomiosta

Digitaalinen murros on asettanut myös myyjille vaatimuksia opetella uusia vaikuttamisen tapoja saadakseen asiakkaiden huomion. Perinteinen kylmäsoittoja tahkoava 90-luvun myyjä on nykypäivänä auttamattomasti aikaansa jäljessä. Asiakas on yhä harvemmin kiinnostunut vastaamaan tuntemattoman soittajan puheluun. Asiakas ei vastaa, jos ei odota saavansa soittajalta itselleen hyötyä. Tekoälyn, digitaalisten työkalujen ja markkinoinnin automaation aikakaudella myyjillä on kaikki valttikortit takataskussaan. He voivat jo ennen asiakkaan tapaamista selvittää lukuisia yksityiskoh-
tia eli niin sanottuja asiakkaan jättämiä digijalanjälkiä ja valmistautua asiakkaan kohtaamiseen aiempaa paremmin. Parhaiten nykypäivänä menestyy myyjä, joka osaa ja uskaltaa käyttää uusinta teknologiaa avukseen. (Rubanovitsch 2018, 28.)

Samalla kun ekosysteemi on muuttunut, mikään ei ole muuttunut. Kaikki lähtee asiakkaiden huomiosta. Perinteisen AIDA-kaavan mukaan tarvitaan asiakkaiden tietoisuus (awareness), kiinnostus (interest), halu (desire) ja toiminta (action). Ekosysteemin tehtävänä on varmistaa, että saadaan asiakkaan huomio ja herätetään kiinnostus, joka johtaa toimintaan (call to action, CTA). CTA on esimerkiksi kehote tehdä jotain (lataa, tilaa, osta, ilmoittaudu, tule, tee). Huomio ei synny ilman, että asiakas on kiinnostunut. Huomion synnyttämiseksi tarvitaan konteksti, jotta myyjä pystyy eläytymään ja asemoitumaan asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi tarvitaan oikea ajankohta, oikea sisältö ja oikea paikka. Sisällön täytyy lisäksi olla helposti kulutettavassa muodossa, palasteltu pieniin osiin. Sen jälkeen täytyy herättää asiakkaan halu, jotta hän kokee myytävän tuotteen tai palvelun olevan itselleen merkityksellinen. (Rubanovitsch 2018, 97.)

Verkko on se paikka, jossa pystyy vivuttamaan myyntiä, ja verkko on itsessään media. Tuotettaessa sisältöä esimerkiksi blogien tai videoiden muodossa, leviää se verkossa erilaisiin medioihin ja paikkoihin - kunhan vain muistaa olla aktiivinen levittämisessä. Mitä enemmän laadukasta sisältöä tuottaa, sitä enemmän saa huomiota ja sitä paremmin saa potentiaalisia asiakaskontakteja kerättyä. Sisällönluonnin tarkoitus on tuoda ihmisiä yrityksen luokse. Kysynnän luonti ei lähde tuotteesta, vaan asiakkaasta. (Rubanovitsch 2018, 126-127.)

On tärkeää selvittää se sisältö, jota ihmiset kuluttavat siinä vaiheessa, kun ovat ostamassa yritykseltä jotain. Ihmiset haluavat tietää, onko myyjäyritys luotettava kumppani, mitkä ovat referenssit, mitkä ovat takuu-, maksu- ja toimitusehdot ja miten sopimus syntyy. Yrityksen on keskityttävä tarjoamaan päätöstä tukevaa ja ostoluottamusta lisäävää sisältöä. (Rubanovitsch 2018, 128.)

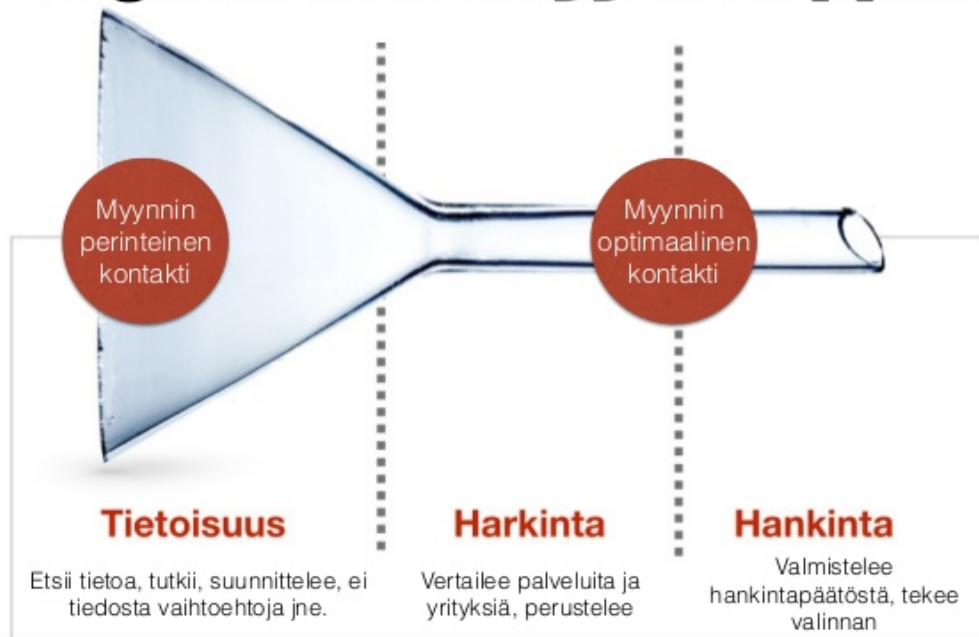
Sisällöntuotannossa aktiivisuus on olennaista. Jos yrityksen edustaja kirjoittaa esimerkiksi blogin viikossa, vuoden kuluttua niitä on 52 kappaletta. Kahden vuoden päästä kasassa on jo 104 blogia. Jos kilpailija on tehnyt tämän kaiken jo, heillä on todennäköisesti Googlen tiettyjen hakusanojen ykköspaikat varattuna. Aloittaessa blogien systemaattisen kirjoittamisen tänä vuonna, ei saada koskaan kiinni kilpailijan etumatkaa tekemällä blogin viikossa, vaan täytyy tehdä vähintään kaksi blogia viikossa saavuttaakseen kilpailijan sisällöntuotannon määrässä. Jos halutaan mennä kilpailijoiden ohi, täytyy tuottaa vähintään kolme blogitekstiä tai jotakin muuta laadukasta sisältöä viikossa. (Rubanovitsch 2018, 112.)

3.3.6 Digitaalinen asiakaskokemus

Asiakasta kiinnostaa lähtökohtaisesti hyvä palvelu, joka määrittyy asiakkaan tarpeista, kokemuksista ja mieltymyksistä käsin. Hyvä palvelukokemus toteutuu parhaimmillaan jokaisessa asiakkaan kohtaamispisteessä yrityksen kanssa. Yksittäisen asiakaspalvelijan toiminta ei riitä korvaamaan pettymyksiä yrityksen sähköisen ajanvarausjärjestelmän tai huonosti toimivan chat-palvelun kanssa. Jos yritys on pieni, sen kannattaa panostaa muutamaaan hyvin toimivaan asiakaspalvelukanavaan, sen sijaan että se yrittäisi olla läsnä liian monessa eri kanavassa huonosti. (Rubanovitsch 2018, 120.)

Kun puhutaan saumattomasta asiakaskokemuksesta, täytyy yrityksen sisäistä ”kaikki myyvät” -ajattelumalli. Jokainen työntekijä on vastuussa siitä, millainen mielikuva yrityksestä välittyy. Kannattaa muistaa, että asiakas ei ole kiinnostunut siitä, mitä yrityksissä tapahtuu sisäisesti, tai onko jollakin työntekijällä sairaspäivä tai prosessikehityksessä puutteita. Asiakas haluaa vain ja ainoastaan toimivan kokemuksen palvelusta. Tyytymätön asiakas tulee kalliiksi, ja negatiiviset kokemukset leviävät yhdellä klikkauksella sosiaalisessa mediassa. (Rubanovitsch 2018, 121-123.)

Digitaalinen myyntisuppilo



KUVIO 9. Digitaalinen myyntisuppilo (funnel), vasen osa Top of funnel, oikea puoli bottom of funnel. Sales Communications, webinaari 2014, viitattu 3.11.2017.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä osiossa havainnollistetaan ansaintamallin käytännön jalostamisprosessia tavoitteiden, lähestymistavan sekä erilaisten tiedonkeruumenetelmien valossa. Työssä on kokonaan omana osiona jalostamisprosessi (syksy 2017), joka oli jatkuvaa kehittämistä, havainnointia, myynnistä saadun datan peilaamista ennakkokäsityksiin. Reflektointi myynnin datan, teorian ja omien hypoteesien välillä oli kiehtovaa. Kaikki tieto puristettiin ja jalostettiin uusiksi konstruktioksi ja ne laitettiin samaan markkinatestiin ja tuloksia peilattiin aikaisempiin kokeiluihin. Työn luonteesta ja lähestymistavasta johtuen tuloksia oli pakko hieman avata jo toteutusvaiheessa, koska lukijalle ei muuten avaudu kunnolla, miksi muutoksia oli pakko tehdä matkan aikana. Kuitenkin varsinaiset *tarkemmat* tulokset eri vaiheista esitetään tarkemmin varsinaisessa tulososiossa sellaisenaan.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on jalostaa Breikkeri-palvelun ansaintamalli toimivaksi. Ansaintamallin jalostamiseksi keskitytään tutkimuksessa asiakasryhmän ymmärtämiseen. Tätä varten olennaisena osana asiakasymmärrystä on käytännön myyntityö ja sieltä asiakasrajapinnasta saatava palaute. Tutkimuksen edetessä ja sen lopputulemana syntyy myös segmentteittäin Value Proposition Canvas = arvolupausmalli. Tutkimus keskittyy täysin tulopuoleen. Käytännön läpivietyjä myyntikontakteja oli tavoitteena saada 100 kpl jokaisen vaiheen välillä. (KUVIO 13.)

4.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Koska työn lopputulemana on jalostettu Breikkeri-palvelun ansaintamalli, valikoitui työn lähestymistavaksi konstruktiiivinen tutkimus. Kyseinen lähestymistapa vaatii hyvin käytännönläheistä tutkimusotetta, jossa luodaan uutta todellisuutta aikaisemman teorian pohjalta ja uuden empirian pohjalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65.) Konstruktiiivisen tutkimuksen avainelementit havainnollistetaan jäljempänä. (KUVIO 10.)

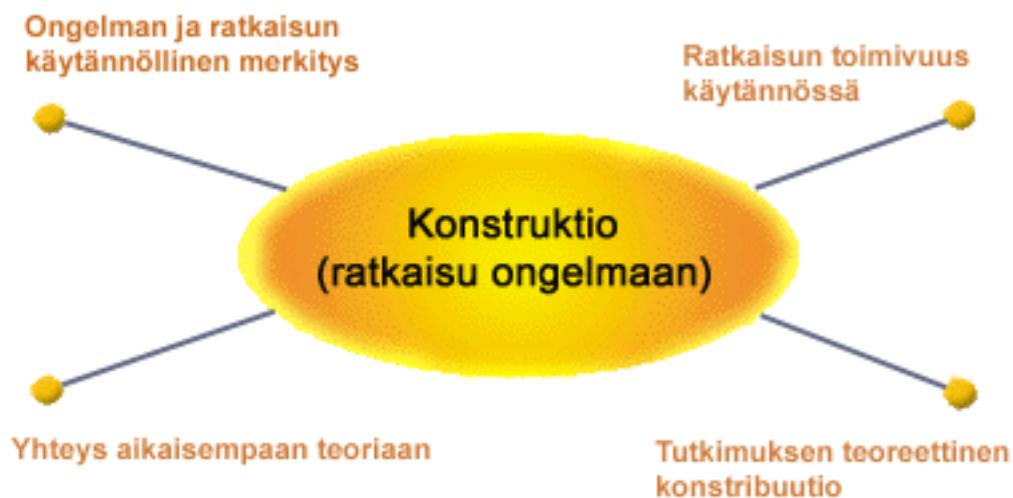
Konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä muistuttaa lähestymistapana innovaatioiden tuottamista sekä palvelumuotoilua. Palvelumuotoilussa korostuu paljon käyttäjäkeskeisyyttä ja kokemuksellisuutta

korostava ajattelumalli. Innovaatioiden tuottaminen voi mennä päällekkäin palvelumuotoilun ja konstruktivisen tutkimuksen kanssa, mutta suurin ero syntyy tuotoksen uutuudessa. Konstruktivisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun lopputulema ei ole välttämättä innovaatio. (Ojasalo ym. 2015, 38.)

Ansaintamalli on kehitystyön tuloksena syntyvä konkreettinen rakennelma ja sitä arvioidaan käytännön hyödyn perusteella. Konstruktivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo niin liiketoimintaan kuin tiedeyhteisöön uutta tietoa. Lisäksi on tärkeää, että syntyvistä ratkaisuista olisi hyötyä myös muille organisaatioille kuin kohdeorganisaatiolle. Nämä vaatimukset tekevät konstruktivisesta kyseisestä lähestymistavasta melko haasteellisen. (Ojasalo ym. 2015, 65.)

Toimeksiantajan sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää konstruktivisessa tutkimuksessa. Se ei saa jäädä kohdeorganisaatioissa vain avaintyöntekijän tai johtajan vastuulle. Usein laadittuja konstruktioita ei kuitenkaan saavutettavan taloudellisen kuin tieteellisen hyödyn puolesta ehditä opinnäytöissä kunnolla testaamaan, vaan se vaatii usein lisätyötä. (Ojasalo ym. 2015, 65-66.)

Kehittämistyön tuloksena syntyneet mallit ja ehdotukset ovat Breikkeri-palvelun kohdalla tarkoitus ottaa joko sellaisenaan tai hieman sovellettavin osin käyttöön. Koska käytännön markkinatesti on tarkoitus suorittaa, pakottaa se jo resurssien puolesta niin opinnäytetyön tekijää kuin kohdeorganisaatiota tekemään päätöksiä, mihin resurssit kannattaa tutkimuksessa suunnata. Asiakasrajapinnasta saatuihin tietoihin ja tutkimukseen perustuen annetaan loppupohdinnassa kehitysehdotuksia toimeksiantajalle tulevien päätösten pohjaksi.



KUVIO 10. Konstruktivinen tutkimus. (Lukka 2014, viitattu 1.12.2017.)

Konstruktiiivisen tutkimusprosessin vaiheet

Kuviossa 10. havainnollistetaan konstruktiiivisen tutkimusprosessin etenemistä. Kaikki lähtee konstruktiiivisessa tutkimuksessa kuten muissakin tutkimuksissa aiheen etsimisestä. Paras aihe olisi sellainen, jolla on selkeää merkitystä ja se on kenties alianalysoitu kirjallisuudessa. Tutkijan olisi kyettävä luomaan hyvät yhteydet tutkittavan kohteen organisaatioon ja hänen olisikin päästävä osaksi työyhteisöä, jotta hän voisi kunnolla ymmärtää edustajien käytännön ongelmia. Tutkijan tulee olla perehtynyt niin kirjallisuuteen kuin käytäntöihin liittyen tutkittavaan ongelmaan. (Lukka 2014, viitattu 1.12.2017.)

Tutkijan on saatava innovoida ratkaisumalli, koska jos siihen ei ole lupaa, ei projektia ole järkeä jatkaa. Toivottavaa on, että konstruktioita luodaan yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa ja ne tulee kehittää käytännön ja teorian pohjalta. Innovointityö voi olla aikaa vievä prosessi, jossa konstruktioideoita generoidaan, pyritään pienimuotoisesti implementoida ja kenties lopuksi palaataan innovointivaiheeseen muuttuneiden tietojen ja hypoteesien kera. (Lukka 2014, viitattu 1.12.2017.)

Konstruktiiivinen tutkimusote eroaa radikaalisti perinteisestä analyyttisestä mallinnuksesta siinä, että konstruktiiivisessa tutkimuksessa luodut mallit testataan. Käytännössä tutkijan ja kohdeorganisaation työryhmän jäsenten on oltava hyvin sitoutuneita toteuttamisvaiheessa, muutoin testi todennäköisesti epäonnistuu. Tutkijan sitoutuminen ja asioihin vaikuttaminen poikkeaa rajusti perinteisestä akateemisesta toimintatavasta, jossa tutkijan on oltava neutraali ja asioiden ulkopuolinen seuraaja. Tutkijan osallistumista ei tulisi nähdä pelkästään välttämättömänä pakkona, vaan luonnollisena osana konstruktiiivista tutkimusta. (Lukka 2014, viitattu 1.12.2017.)

Pohdittaessa ratkaisujen soveltamiskelpoisuutta muihin organisaatioihin sekä valmiin konstruktion teoreettista kontribuutiota tulee tutkijan kyetä palaamaan objektiiviseen tutkijan rooliin. Tutkijan on siis kyettävä reflektoimaan saavutettuja tuloksia sekä havaintoja aikaisempaan teoriaan sekä pohdittava lahjomattomasti ratkaisujen soveltamiskelpoisuutta muihin organisaatioihin. (Lukka 2014, viitattu 1.12.2017.)

Tämäkin opinnäytetyö on edennyt niin, että aiemmat teoriat ja ennakkomyynti on otettu huomioon tutkimusongelmien valinnassa. Tutkimus on toteutettu toimeksiantajan työyhteisössä ja havaintojen ja työskentelyn kautta saavutettu tietoisuus arjen haasteista toimeksiantajaan liittyen on vahvaa.



KUVIO 11. Konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheet. (Lukka 2014, viitattu 1.12.2017.)

4.3 Tutkimusaineiston keruumenetelmät

Konstruktiivisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Empirian pohjana käytetään ennakkomyynnissä keväällä 2017 saatuja tietoja sekä teoriaa. Tutkimuksessa käytännön empiria ja teoria ovat syvässä yhteistyössä. Usein teoratiedon ja ideointien pohjalta luotuja hypoteesejä testataan lukuisia kertoja ja niitä mitataan. Seuraavaksi esitellään työssä käytetyt menetelmät ja myöhemmässä vaiheessa (4.4) selostetaan, miten niitä sovellettiin tässä työssä.

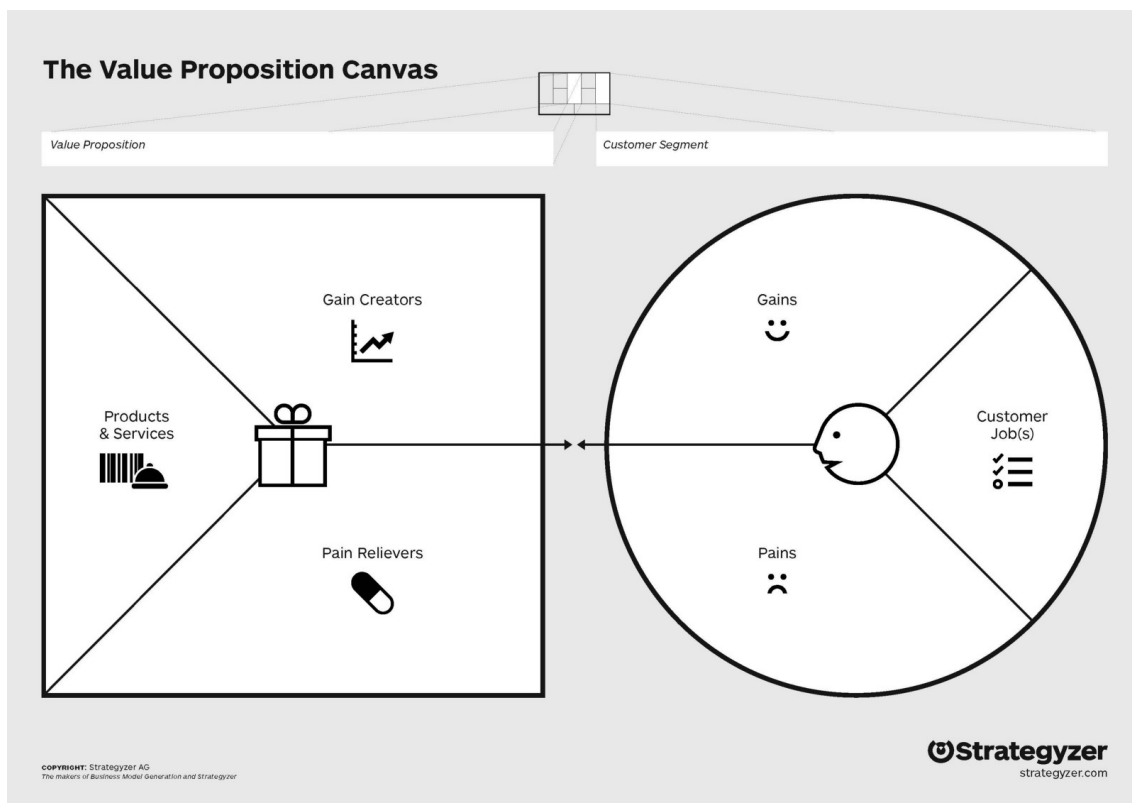
Yhteisölliset tiedonkeruumenetelmät

Luovuus on kaiken uuden kehittämisen keskiössä. Ilman luovuutta ja kykyä uskaltaa tehdä asioita eri tavoin kuin ennen ei saavuteta myöskään uusia, tehokkaita tapoja toimia. Avoin ja positiivinen ilmapiiri ovat luovien ongelmanratkaisujen edellytys. Uuden keksimisen kannalta ryhmätyöskentely ja verkostoituminen ovat tärkeässä roolissa. Ideoiden toteuttamisen ja työntekijöiden organisaatioon kohdistaman luottamuksen, kuulluksi tulemisen välillä on selkeä yhteys. (Ojasalo ym. 2015, 158.)

On tärkeää huomata, että ideoita ja innovointia ei synny tasaisesti joka päivä vaan on aikoja, jolloin ideoita ei synny ja taas toisaalta päiviä, jolloin ideoita virtaa vuolaasti. Ideointi ja arviointi on olennaista pitää erillään. Arviointi tyrehtyttää ideoinnin ja liian aikaisin aloitettuna se tuhoaa ideoijien halua ja kykyä tuottaa uusia näkökulmia. Ominaispiirteisiin kuuluu myös se, että esiin nousevat aina ensin sovinnaiset ideat. Kun uusien ajatusten virta alkaa osoittaa tyrehtymistä, sovinnaiset ja tavanomaiset ideat on usein kaluttu loppuun. Tyrehtymisen jälkeen puristettavat ideat ovat taas todennäköisesti uusia. (Ojasalo ym. 2015,158.)

Kiireettömyyden ja avoimuuden tuntu on luovan ilmapiirin luomiseksi erittäin tärkeää. On myös hyvä huomioidea, että ryhmätoiminta on tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa. Kielteisyys on tuottavan luovan ilmapiirin kannalta vahingollista. Sanonta kuten ”ei toimi meillä” tyrehtyttää hyvin nopeasti ryhmän kyvyn tuottaa luovia ratkaisuja ongelmiin. Kielteisyys siis tuhoaa luovuuden. (Ojasalo ym. 2015, 159.)

Value Proposition Canvas



KUVIO 12. Value Proposition Canvas. (Strategyzer 2018. *The Value Proposition Canvas*, viitattu 1.2.2018.)

Value Proposition Canvas on yksinkertainen mallinnus asiakkaiden tarpeista tuotteen tai palvelun kohdalla. Arvolupauksen suunnittelu käynnistyy asiakasprofiilin muodostamisella. Haastattelut ja havainnot auttavat luomaan tietoperustan, jonka avulla muodostuu näkemys asiakasprofiilista. Asiakasprofiilin muodostaminen voi perustua myös tutkijan omiin uskomuksiin. Uskomusten, haastattelujen ja havaintojen kautta muodostuu asiakasprofiilille useita tehtäviä, työn tekemisen esteitä sekä työstä saatavia hyötyjä. Tutkijan tehtävänä on karsia näistä epäolennaisimmat pois, ja jättää niistä tärkeimmät osaksi asiakasprofiilia. (Osterwalder ym. 2014, 18-20.)

Edellä olevan kuvan mukaisesti oikea puolisko kuvaa, mitä asiakas yrittää saada tehdyksi (**customer jobs**). Se voi olla esimerkiksi tehtävä, mitä asiakas yrittää suorittaa, ongelmia, mitä asiakas yrittää ratkaista tai tarpeita, joita asiakas haluaa tyydyttää. Tehtävät voivat olla toiminnallisia, sosiaalisia tai emotionaalisia. (Osterwalder ym. 2014, 12.)

Gains (hyödyt) kohtaan määritellään mitä etuja asiakas odottaa, mikä häntä kiehtoo tai mistä hän mieluusti yllättyisi. Kohta **pains (vaivannäkö)** kuvaa asiakkaan negatiivisia tunteita, ei-haluttuja-kuluja tai- tilanteita ja riskejä, joita asiakas kokee ennen, jälkeen tai sen aikana, mitä asiakas haluaa saada tehdyksi. (Osterwalder ym. 2014, 14, 16.)

Gain Creators (vapaasti suomennettuna hyödynluojat) kuvaa kuinka yrityksen tarjoama tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle etuja ja hyötyjä, joita asiakas odottaa, haluaa tai joista hän olisi positiivisesti yllättynyt. **Pain Relievers (kivunlievittäjät / vaivannäön helpottajat)** kuvaa, kuinka tuote tai palvelu helpottaa tai lievittää vaivannäköä tai riskejä asiassa, joita asiakas haluaa saada tehdyksi tai tarpeessa, joka pitää tyydyttää. **Product & Services** on listaus kaikista tuotteista ja palveluista, joiden ympärille Value Proposition Canvas on rakennettu. (Osterwalder ym. 2014, 29, 31, 33.) Tämän työn tulosten yhteydessä esittelen VPC-mallinnukset kullekin asiakassegmentille erikseen.

Benchmarking eli esikuva-analyysi

Benchmarking on menetelmä, jossa perusteena on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Usein benchmarkingissa tutkitaan menestyviä organisaatioita, pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi todettuja tapoja toimia. Vertailukohteina voivat olla esimerkiksi kilpailijat, toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit tai toiset toimialat. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Benchmarking vaatii hyvän pohjatyön. Aluksi valitaan kehittämistä vaativa kohde. Tässä tapauksessa ansaintamalli. Sitten valitaan vertailukumppanit eli organisaatiot, joilla kyseinen asia onnistuu paremmin. Tämän jälkeen kerätään järjestelmällisesti tietoa, kuinka nämä organisaatiot tässä onnistuvat. Apuna voidaan käyttää monenlaisia tapoja kerätä tietoa kuten internet tai käynnit yrityksessä. Saatuja tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti ja niitä sovelletaan omaan organisaatioon. Osa saaduista tiedoista voi soveltua sellaisenaan, osa taas vaatii toimintaan sopivan ratkaisun löytämistä. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Myyntityö kehittämisen tietolähteenä

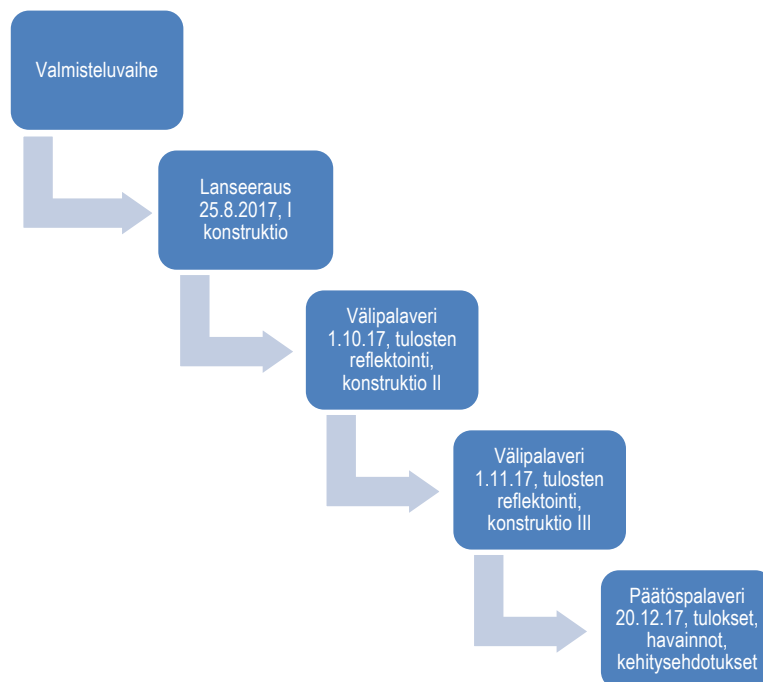
Koska Breikkeriä oli tarkoitus myydä eikä kysyä, *aikooko* asiakas palvelua joskus ostaa, on myynnin painottaminen tiedonkeruumenetelmänä perustellusti korostunut. Asiakasrajapinnasta saatuja tietoja hyödynnettiin jo tämän työn aloitusvaiheessa ja kuten tässä työssä on lukemattomia kertoja mainittu: *jos asiakas maksaa ideasta/mallista/tuotteesta ollaan oikealla tiellä.*

Myyntityö ei rajoitu luonnollisestikaan pelkkiin yksittäiskauppoihin vaan hyvä tuo mukanaan hyvää. Myynti A) tuo rahaa B) auttaa ymmärtämään, miksi asiakas ei osta tai miksi asiakas ostaa C) selvittää, onko toiminnassa järkeä D) tuo mukanaan uusia jalostuneita tai jalostamattomia ideoita suoraan asiakkailta E) levittää tietoisuutta asiakkaiden lisäksi myös potentiaalisille yhteistyökumppaneille, sillä jokainen myyntiponnistelu on bränditeko F) kertoo ovatko hypoteesit oikeita. (Lämsä, haastattelu 20.8.2017.)

Tämä opinnäytetyö on kaiken kaikkiaan hyvinkin hedelmällinen konstruktivisen tutkimusotteen näkökulmasta: aihepiiri kohdemarkkinat huomioiden sekä mitattavissa olevat myyntiponnistelut osana tutkimuksen toteuttamista tarjoavat tutkijalle täysin uniikin tutkimuskentän. Tässä työssä henkilökohtaisista myyntikontakteista vastasivat ajalla 25.8.-20.12.2017 opinnäytetyön tekijä tutkimuksesta vastaavana henkilönä, yrittäjä sekä yksi osa-aikainen työntekijä. Lisäksi digitaaliseen markkinointiin osallistui yrityksessä siihen perehtynyt osakas. Tämän opinnäytetyön tekijällä oli vajaan 10 vuoden kokemus työskentelystä myyntialalla, mutta käytännössä ura oli tehty myyntiyrityksessä taloushallinnon tehtävissä. Myyntikokemusta löytyi vajaan kahden vuoden ajalta. Yrittäjä ei ollut aiemmin toiminut myyntitehtävissä sanan varsinaisessa merkityksessä. Kolmannella myyntiosapuolella oli vuosien kokemusta myyntialalta, mutta viimeiset vuodet hän oli toiminut mainostoimistossa muissa tehtävissä.

4.4 Jalostamisprosessin vaiheet

Tässä osiossa kuvataan empiriaosuuden käytännön toteutusta. Toteutus on jaettu neljään vaiheeseen sen mukaan, miten luodut konstruktiot ja hypoteesit toimivat käytännössä. Koska tämän työn tarkoitus oli saada tulovirtoja Breikkerillä, oli ilmeistä, että koko myyntivaiheen (25.8.-20.12.2017) aikana saatu data ja havainnot myynnistä käsiteltiin viikoittain ja suuremmissa mittakaavassa kolmessa suuremmissa strategiapalaverissa. Käytännössä työ koostuu kolmesta eri konstruktiosta ja niiden markkinatestauksesta käytännön myyntityönä. Jalostamisprosessi alla kuvattuna KUVIO 13. Opinnäytetyön tekijä johti projektipäällikkönä jalostamisprosessia ja vastasi suurimmasta osasta käytännön myyntikeskusteluja.



KUVIO 13. Jalostamisprosessin vaiheet.

Valmisteluvaihe käsitti syvällisen perehtymisen aiheeseen teorian, benchmarkingin sekä aikaisemman ennakkomyyntikokemusten valossa. Vuoropuhelu ja kokoontumisväli oli koko yrityksellä tiivistä. Kesän ideapajoissa 2017 luotiin myös aikainen arvolupausmalli (Value Proposition Canvas.) Benchmarkingin avulla haluttiin tietää, missä hinnoissa digitaaliset oppimateriaalit suurin piirtein pyörivät, miten niitä myydään ja miten hinnoittelumalli on järjestetty. Keskityttiin markkinoilla

oleviin suuriin toimijoihin (oppikirjakustantamot) sekä yhteen pienempään digitaalista oppimateriaalia myyvään yritykseen. Kaikilla näillä oli hinnat verkkosivuillaan esillä sekä verkkokauppa. Hinnittelumalli myytäviin lisensseihin oli oppilaskohtainen tai opettajakohtainen.

Sosiaalisessa mediassa (Facebook & Instagram) aloitettiin ennakkomarkkinointi siitä, mitä tuleman pitää. Alettiin myös viljellä hashtagia eli aihetunnisteita #breikkeri ja #happia, jotta asia leviää sosiaalisessa mediassa ja tunnisteet johtavat ja yksilöityvät asiaan. Lisäksi Google alkoi arvostaa hietaasti mutta varmasti aihetta. Verkkosivuille ladattiin Breikkerin ennakkomyynnissä mukana ollut esittelyvideo (KUVIO 14) käytännön luokkatilanteesta sekä järjestettiin arvonta. (KUVIO 15.)

Arvonnassa kuka vain sai nimetä koulun, jonne halusi Breikkerin lukuvuodeksi ilmaiseksi. Arvonnassa onnistumiseksi arvottiin myös kaikkien osallistuneiden henkilöiden kesken pieni palkinto sekä sosiaalisessa mediassa tietoa arvonnasta levitettiin maksullisella mainonnalla. Arvonnassa tarkoitus oli A) levittää tietoa B) saada kerättyä liidejä kouluista. Vaikka tiedettiin, että arvontaan osallistuu iso joukko henkilöitä, joita asia ei koske millään tavalla, koettiin, että jokainen vastaus levittää kuitenkin sanomaa verkossa ja myöhemmässä vaiheessa pystyttiin käyttämään myynnin tukena tietoa, siitä, että tietyille koululle palvelua oli toivottu.



KUVIO 14. Ennakkomarkkinointia Hoppian Facebook-sivuilla. (Hoppia Oy, viitattu 1.12.2017.)

Koska juuri kukaan ei vielä tiennyt Breikkeri-palvelusta ennen julkaisua mitään, eikä kävijöitä siis sivuilla ollut, poissulki se useimmat digitaalisen palvelun ansaintamallit heti alkuun pois. Lisäksi

Breikkeri ei olisi massatuote sanan varsinaisessa merkityksessä, vaikka kaikkien suomalaisten koulujen opettajat olisivat palvelun käyttäjinä. Kyseessä olisi edelleen asiantuntijan työkalu. Päädyttiin toimeksiantajan kanssa alkuvaiheessa siihen, että palvelun ansaintamalliksi valikoitui jäsenyysmalli = käyttöoikeus koko koululle lukuvuodeksi. Tämä oli jatkumoa ennakkomyynnille.

Palvelulle piti saada ensin aktivoituneita asiakkaita sieltä, ketkä palvelua todellisuudessa käyttävatkin, ennen kuin ansaintamallia voitaisiin jalostaa muunlaiseksi. Lisäksi haluttiin, että palvelu todella saavuttaisi suosion käyttäjissä, opettajissa. Palvelun käyttäjinä ovat tässä vaiheessa opettajat, maksajina koulut ja kunnat. Syy miksi ei lähdetty tarjoamaan opettajakohtaista lisenssiä oli osin taloudellinen ja osin sisällöllinen. Tehtävät olivat kuitenkin tarkoitettu luokka-asteille 1.-6. Ja haluttiin levittää oppimisinnostus kerralla koko kouluun. Lisäksi koettiin, että Breikkerin hinta oli jo ennestään maltillinen. Opettajakohtainen lisenssi ei olisi ollut taloudellisesti kannattavaa.



Happia

9. elokuuta 2017 · 🌐



Kiinnostava uutuus suomalaisille alakouluille lanseerataan 25. elokuuta! Lue lisää ja kerro meille, mikä koulu ilahdutetaan yhdessä Breikkerin merkeissä.

Breikkeri on ainutlaatuinen hyvinvointikasvatuksen konsepti, joka vastaa opetussuunnitelman laaja-alaisen osaamisen tavoitteisiin. Se vie alakoulujen oppilaat Breikkerin valloittavien hahmojen, ömppien, maailmaan. Heidän johdollaan harjoitellaan toiminnallisesti ja innostavasti ihmisenä kasvamisen taitoja, kuten vuorovaikutu... [Näytä lisää](#)



KUVIO 15. Ennakkomarkkinointia arvonnän muodossa Happian Facebook-sivuilla. (Happia Oy, viitattu 1.12.2017.)

Lanseeraus ja myynnin aloittaminen, konstruktio I

Lanseerauspäivä oli perjantai 25.8.2017. Sitä varten oli sovittu seuraavat asiat: breikkeri.fi-sivut avataan, sieltä löytyy esittelyvideo, kuvaus palvelusta, suoratilausmahdollisuus verkkokaupan muodossa, oma kiinteä hinta alle 100 oppilaan kouluille ja oma kiinteä hinta yli 100 oppilaan kouluille. Tämä hinnoittelumalli oli näin jälkikäteen ajateltuna aika radikaali poikkeama ennakkomyyn-tiin ja alan benchmarkkaukseen verraten, mutta haluttiin rikkoa käytänteitä ja luoda yksinkertainen hinnoittelumalli.

Lisäksi sivuilta löytyi chat-palvelu matalan kynnyksen yhteydenottotavaksi sekä sähköposti, puhe-linnumero ja yhteydenottolomake. Palvelulle ilmoitettiin 100% tyytyväisyystakuu. Mainontaan pää-tettiin lanseerausvaiheessa panostaa ja Suomen Tietotoimistolta ostettiin mainos, jonka he levitti-vät kaikkiin uutistoimituksiin. (KUVIO 16.) Ansaintamalli oli siis jatkumoa ennakkomyynnille (jäse-nyysmalli, käyttöoikeus lukuvuodeksi 2017-2018), mutta myyntikanavia tuli lisää. Nyt puhelimen lisäksi verkkopalvelu oli valmis tilausmahdollisuuksineen ja lisäksi aloitettiin sähköpostimarkkinointi Mail Chimp -työkalulla koulujen rehtoreille, joista seurattiin klikkauksia, ja ne poimittiin ensin myyn-tiin soitattavaksi. Unohtaa ei sovi myöskään henkilökohtaisia myyntikäyntejä.



Uusi digitaalinen ratkaisu opetussuunnitelman laaja-alaiseen oppimiseen

25.8.2017 11:36 | Happia Oy

Jaa



Oululainen Happia Oy on kehittänyt alakouluille toiminnallisen, opetussuunnitelman laaja-alaisiin osaamistavoitteisiin pohjautuvan opetustyökalun. Breikkeri-niminen verkkopalvelu lanseerataan 25.8. kaikkien suomalaisten alakoulujen saataville, ja se sisältää lyhyitä tehtäviä, jotka rytmittävät oppitunteja.

KUVIO 16. Happian tiedote Breikkerin lanseerauksesta. (STTinfo.fi. Tiedotteet 2017, viitattu 1.12.2017.)

Myynnissä yritykselle vaarallista on tehdä johtopäätöksiä ja suunnanmuutoksia yksittäisten epäonnistumisten tai onnistumisten myötä, koska sattuma saa silloin paljon valtaa ja on suuri riski, että toimiva malli romutetaan liian aikaisin. (Lämsä, haastattelu 20.8.2017). Volyyimia täytyy olla riittävästi suunnanmuutosten tueksi. Asiakasrajapinnasta saatua dataa peilattaisiin kunnolla ensimmäisessä välipalaverissa 1.10.2017 niin ennako-oletuksiin kuin teoriaan. Jokainen myyntikeskustelu kirjattiin yrityksen asiakashallintajärjestelmään. Viikkotasolla oli perjantait varattu myyntipalaverille. Myynnistä saatua dataa tulkittiin jokaisessa välipalaverissa. Henkilökohtainen myyntityö aloitettiin ylhäältä (sivistystoimenjohtajat) sekä samaan aikaan koulukohtaisesti kontaktoimalla koulujen rehtorit ja johtajat. Lisäksi alettiin tuottaa sisältöä verkkosivuille ja sosiaaliseen mediaan. Käytännössä nämä olivat uutisia mukaan lähteneistä kouluista sekä blogikirjoituksia. Ansaintamalli oli siis jatkumoa ennakkomyynnille:

Jäsenyysmalli, lukuvuosi 2017-2018

Palvelun käyttäjät → alakoulut

Maksaja→koulut/kunnat
Palveluntarjoajana Happia.

Vaihe I, markkinatetestattavat hypoteesit:

- Ostamista helpotetaan olemalla avoin, joten hinnat ovat esillä
- Verkkokauppa on oltava kuten muillakin menestyneillä toimijoilla
- Hinnoittelu on oltava selkeää, siksi vain kaksi hintaa
- Hinnat kannattaa näkyä myös sähköpostimarkkinoinnissa
- Laajoihin kuntaratkaisuihin on hyvä mahdollisuus, koska ennakkomyynnissä rehtorit sitä ehdottivat
- Palvelun myymiseen riittää esittelyvideo, ei ilmaisjaksoja kokeiluihin
- Koska koulut tilasivat palvelua näkemättä sitä aikoinaan, tilasivat koulut sitä nytkin

Välipalaveri 1.10.2017, asiakasdata ja konstruktio II

Kuten tutkimusosion alussa mainittiin, yleisellä tasolla tuloksia on pakko avata jo hieman tutkimusvaiheessa, jotta lukijalle syntyy käsitys siitä, miksi ylipäätään suunnanmuutoksia tehtiin. Palveluhan oli tarkoitus saada kaupaksi ja se oli toimeksiantajan kärkituote. Tarkemmat luvut ja havainnot luetellaan tulososiossa.

Alku oli haastavaa. Asia ei kiinnostanut kuvitellulla tavalla. Heti alkuun törmättiin suurilta osin haasteeseen, joka liittyi ilmaisiin kokeilutunnuksiin. Palvelua haluttiin kokeilla ennen ostopäätöstä. Näin kuulemma alalla on aina toimittu. Hinta oli myyntikeskustelujen perusteella liian kallis ja hinnoittelumalli epäoikeudenmukainen, koska se ei ota huomioon koulujen kokoeroja. Kuntatason ratkaisuja ei saatu eivätkä sivistystoimenjohtajat olleet tässä vaiheessa oikeita henkilöitä päättämään koulujen puolesta. Yhteydenotot eivät johtaneet edes riittävällä tasolla tarjouksiin, sillä hinta oli kuulemma pielessä.

Jotain hyvääkin ilmaantui: vanhempainneuvostot alkoivat ottaa yhteyttä, he voisivat maksaa palvelun lastensa kouluille. Haasteeksi vain tuli se, että heidän yhteystietoja ei netistä löytynyt juurikaan

sähköpostia lukuun ottamatta, soittaminen olisi siis mahdotonta. Päätettiin kerätä koulujen vanhempainneuvoston sähköpostirekisteri sekä markkinointia alettiin kohdentaa sosiaalisessa mediassa vanhemmille. (KUVIO 17.)



Happia
20. lokakuuta 2017 · 🌐

Lukekaapa, kuinka Hervoton - Herajärven Koulun Vanhempainyhdistys laittoi tuulemaan koululaisten toiminnallisen hyvinvointikasvatuksen puolesta. Se hankki koululle Breikkerin laaja-alaisten elämäntaitojen harjoitteluun! Kiitos, Hervoton, näytätte upeaa esimerkkiä ja edelläkävijyyttä.

HAPPIA.FI
Happia | Vanhempainyhdistys tukemassa toiminnallista oppimista [Lue lisää](#)

KUVIO 17. Tiedote vanhempainneuvoston Breikkeri-hankinnasta Happian Facebook-sivuilla. (Happia Oy 2017, viitattu 1.12.2017.)

Ansaintamalli jalostui:

Jäsenyysmalli

käyttäjät → koulut

maksajat → koulut, kunnat

palveluntarjoajana Happia.

Kolmen osapuolen välinen kauppa

käyttäjät→koulut

maksajat→ vanhemmat

Palveluntarjoajana Happia.

Uudet hypoteesit:

- Luodaan uusi esittelyvideo, mistä palvelun käyttäminen teknisesti käy ilmi, tämä helpottaa ostamista
- Annetaan kokeilutunnukset viikoksi, tämä johtaisi kauppoihin
- Pidetään hinnat näkyvillä, hinta helpottaa ostopäätöstä
- Hintaa ei myyjinä pidetty kalliina, epäily väärästä hinnoittelumallista (kiinteä hinta) alkoi kasvaa, mutta päätettiin jatkaa samalla mallilla
- Internet-sivut eivät ole informatiiviset eivätkä houkuttele ostamaan, luodaan enemmän materiaaleja, josta palvelun ajatus käy paremmin ilmi

Välipalaveri 1.11.2017, asiakasdata ja konstruktio III

Palvelua oli myyty nyt noin kaksi kuukautta. Se oli mennyt kaupaksi, mutta ei toivotulla tavalla. Ilmaiset tunnukset eivät johtaneet kauppoihin, suurin syy oli kuulemma se, että niitä ei ehtinyt testata tarpeeksi. Testausaikaa annettiin parhaimmillaan noin kuukauden verran ja koettiin, että tämän tulisi riittää. Ilmainen ei aktivoinut kouluja toimimaan, lisäksi palvelu poikkesi monista muista digitaalisista palveluista siinä, että tuotteen ydin oli valmis sisältö, ei siis haluttu antaa ilmaiseksi sellaista, mistä muut maksoivat. Välipalaverissa oli koolla koko yritys ja lisäksi ulkopuolisena konsulttina Autolle.com-yrityksen myyntijohtaja (Lämsä, haastattelu 1.11.2017.) Hän ehdotti seuraavaa:

Muuttakaa hinnoittelumalli oppilaskohtaiseksi. Tämä on reilua kaikkia kouluja kohtaan. Kun muutatte hinnoittelun oppilaskohtaiseksi, saatte samalla yksikköhinnan näyttämään edulliselta. Ottakaa hinnat pois sivuilta. Tämä tarkoittaa myös verkkokaupan poistamista. Liidejä ei tule, koska kouluilla ei ole ollut syytä kysyä hintaa. Kokeilkaa, alkaako kyselyjä tulla, kun hinta ei ole tiedossa ja kontaktoikaa kysyjät välittömästi puhelimitse. Ilmaiset kokeilut harvoin johtavat kauppoihin, luopukaa niistä.

Tässä vaiheessa vanhempien lisäksi myös erilaiset hankkeet olivat alkaneet kiinnostua palvelusta. Suurimpana Liikkuva Koulu -hanke, mikä on yksi hallituksen kärkihankkeista. Liikkuva Koulu -hankkeen tavoitteena on saada tunti liikettä / koulupäivä. Tärkeää on saada oppilaita osallistumaan ja vähentää istumista. (Liikkuva Koulu 2018, viitattu 15.5.2018.) Kuntien Liikkuva Koulu -koordinaattorit alkoivat ottaa yhteyttä, ja kuntatasolla nimenomaan Liikkuva Koulu -koordinaattorit olivat heitä, jotka tiedostivat asian tärkeyden ja toiminnan luonteen.

Asiakasrajapinnasta saatiin syksyn aikana vinkki, jossa kehoitettiin tarjoamaan hyvinvointioppimiseen liittyen VESO-päivä. VESO-päivät ovat peruskoulun, lukion ja aikuislukion opettajia velvoittava suunnittelu- ja koulutuspäivä. Opettajia tämä velvoittaa lukuvuoden aikana yhteensä kolmena (3) päivänä kuuden (6) tunnin mittaisena koulutuspäivänä. Yksi koulutuspäivä voidaan jakaa niin sanotuksi puolikkaaksi VESO-päiväksi kolme (3h) kerrallaan. Työnantajan kanssa opettajalla on myös mahdollista sopia muusta korvaavasta koulutuksesta. (OAJ 2017. KIKY yhteissuunnittelutyöaika VESOT, viitattu 1.3.2018.)

Sytä rakentaa VESO-päivä, oli lukuisia: ensiksikin, se on kouluilla velvoite. Toiseksi, vaikka Breikkeri on kaikilla mittareilla mitattuna teknisesti helppokäyttöinen (kaikki tehtävät ovat palvelussa valmiina ja se tarvitsee vain nettiyhteyden), haasteena oli aktivoida mahdollisimman moni koulun opettaja palvelua tosi asiassa käyttämään. Se ei ollut tarkoitettu pelkästään asialle vihkiytyneen kehittäjäopettajan iloksi, vaan ajatuksena oli kannustaa myös niitä opettajia käyttämään palvelua, joille oppituntien toiminnallistaminen ja laaja-alaiset taidot olivat vieraampia.

Käyttöönottoon oli tarjottu etäkoulutuksia verkon kautta ja käytännön koulutuksia kautta, mutta nämä olivat ikään kuin palvelun käyttöönottoon kuuluvia ratkaisuja. Välipalaverieissa vierastettiin ajatusta, että koulun pitäisi ostaa helppokäyttöinen, digitaalinen palvelu ja lisäksi pitäisi kuitenkin ostaa erillinen maksullinen koulutus Breikkeriin liittyen. Sen sijaan, jos tarjottaisiin VESO-päivä, jonka jälkeen konkreettiseksi opettajan työkaluksi jäisi kouluun Breikkeri tietyksi määräajaksi, menisi sanoma ja filosofia hyvinvointioppimisesta ja Breikkeristä kunnolla perille. Lisäksi nyt oli mahdollista päästä Breikkerillä sekä oppimateriaali-, että koulutusbudjettiin.

Tähän sovellettiin kaikkea teoriasta ja käytännöstä tähän asti opittua. Rakennettiin VESO hyvinvointioppimisen ympärille, jonka konkreettiseksi työkaluksi kouluille jäisi määräajaksi Breikkeri-palvelu. Tarjottaisiin valmista koulutuspäivää pienellä räätälöinnillä koulutustarpeen, koulun koon sekä

etäisyyden mukaan. Koulusta riippuen laskisimme tarjouksen koulukohtaisesti. Syntyi Laaja-alaisen Taitojen Rikastamo -koulutuspäivä VESO- ja täydennyskoulutuksia varten. Tätä ei myytäisi luonnollisestikaan enää Breikkerin hinnalla vaan hinta olisi korkeampi.

Uudet hypoteesit:

- Ottamalla hinnat pois, alkaa tulla liidejä
- Verkkokauppa ei ollut tuottanut kauppvoja, vedetään se pois sivuilta
- Aletaan tarjota Laaja-alaisen Taitojen Rikastamo, pelkän Breikkerin ohella
- Hinnat pois myös sähköisistä suorista
- Ilmoitetaan hinnat tarjouksissa ja myyntikeskusteluissa oppilaskohtaisesti. Määriteltiin oppilaskohtainen hinta, suuremmat maksaa enemmän mutta ei suhteessa enemmän
- Jotta toiminnassa olisi liiketaloudellisesti järkeä, aivan pienien koulujen kohdalla oli pakko asettaa tietty minimihinta
- Luodaan Breikkeristä oma versio freemium-mallista: sivuille asetetaan kolme kappaletta ilmaisharjoituksia, joista tehtävien luonne käy selville. Maksamalla jäsenyyden, varsinaisen palvelu aukeaa täytenä versiona

Ansaintamalli jalostui:

Jäsenyysmalli

käyttäjät → koulut

maksajat → koulut

palveluntarjoajana Happia.

Kolmen osapuolen välinen kauppa

käyttäjät → koulut

maksajat → vanhemmat, Liikkuva koulu -hanke (yhteyshenkilönä Liikkuva Koulu -koordinaattorit)

Palveluntarjoajana Happia.

Lisäksi:

Palvelu liiketoiminnan ansaintamalliksi

Laaja-alaisten Taitojen Rikastamo -palvelu koulutuspäiväksi kouluille, sisältää Breikkerin käyttöi-
keuden määräajaksi. Myydään koulutuksena, mutta koulut voivat itse määrittää, missä suhteessa
laskevat kuluja koulutuksen/oppimateriaalien välillä. Alla Rikastamosta laajemmin (Kuvio 18.)

Uuden hyvinvointioppimisen aika: LAAJA-ALAISTEN TAITOJEN RIKASTAMO

- Miten laaja-alaisten taitojen harjoittelu integroidaan vahvemmin osaksi jokaista koulupäivää?
- Kuinka oppitunteja rytmitetään helpoilla toiminnallisilla tehtävillä aktivoiden tai rauhoittaen oppilaita?
- Miten liike ja toiminnallisuus yhdistetään elämäntaitoihin, kuten itsetuntemuksen ja tietoisuustaitojen vahvistamiseen, vuorovaikutustaitojen harjoitteluun sekä turvallisen ilmapiirin ja yhteisön rakentamiseen?
- Kuinka laaja-alaisten taitojen opetuksessa otetaan huomioon erilaiset oppijat ja erityistä tukea tarvitsevat oppilaat osana yhteisöä?

Tätä on kysytty, ja nyt se on saatavilla: uudenlainen koulutus alakoulun opettajille. Ei pelkkää puhetta ja teoriaa, vaan suoraa toimintaa, konkreettisia esimerkkejä ja selkeä, heti käytettävissä oleva työväline, joka lisää oppilaiden aktiivisuutta ja innostusta laaja-alaiseen oppimiseen nykyaikaisella tavalla.

KUVIO 18. Laaja-alaisten Taitojen Rikastamo -koulutus. (Happia Oy 2017, viitattu 1.3.2018.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käsitellään tarkemmin kutakin vaihetta kerrallaan tulosten näkökulmasta. Yhteenvetotaulukko tulososion lopussa (Taulukko 1) tulosten kuvausten apuna. Lisäksi jalostamisprossin aikana syntynyt kokonaisvaltainen ymmärrys segmenteistä kuvattuna Value Proposition Canvas -mallin avulla (Kuviot 19–21) sekä yhteenveto sähköpostisuorien purevuudesta klikkausprosentilla mitattuna.

I konstruktion tulokset 25.8.-30.9.2017:

Lanseerauksesta ensimmäiseen välipalaveriin (25.8.-30.9.2017) läpivietyjä kontakteja otettiin yhteensä 102 kpl. Hinnat olivat näkyvillä sähköposteissa ja verkkokaupassa. Kuntaratkaisut ovat mukana läpivietyinä kontakteina, mutta yksi kuntaratkaisu on laskettu koulujen lukumäärästä riippumatta yhdeksi läpiviedyksi kontaktiksi

- ei liidejä
- ei juurikaan kauppaa kouluilta
- palvelu miellettiin kalliiksi
- hinnoittelu miellettiin epäreiluksi, koska se ei ota huomioon koulujen kokoeroja
- palvelua pitäisi saada käyttää ilmaiseksi, jotta sen uskaltaa ostaa
- henkilökohtaiset myyntikeskustelut eivät johtaneet juurikaan tarjouksiin
- vanhemmat kiinnostuivat palvelusta

II konstruktion tulokset 1.10.-31.10.2017

Läpivietyjä kontakteja 90 kpl. Alettiin antaa kokeilumahdollisuus ilmaiseksi kouluille. Hinnat näkyvillä verkkokaupassa ja sähköpostimarkkinoinnissa.

- ei liidejä
- palvelu miellettiin kalliiksi
- hinnoittelu miellettiin epäreiluksi, koska se ota huomioon koulujen kokoeroja
- ilmaistunnukset eivät johtaneet juurikaan kauppoihin, niitä ehdittiin antaa kokeiluun 35 kpl ja niistä tuli yksi kauppa. Suuri syy mikseivät johtaneet kauppoihin oli ajanpuutteeseen vetoaminen. Kokeilutunnukset olivat voimassa tapauksesta riippuen 1-4 viikkoa.

III konstruktion tulokset 1.11.-20.12.2017

Läpivietyjä kontakteja yhteensä 145 kappaletta. Hinnat ja verkkokauppa otettiin pois. Hinnoittelumalli muutettiin oppilaskohtaiseksi. Verkkosivuille tuotiin referenssikouluja

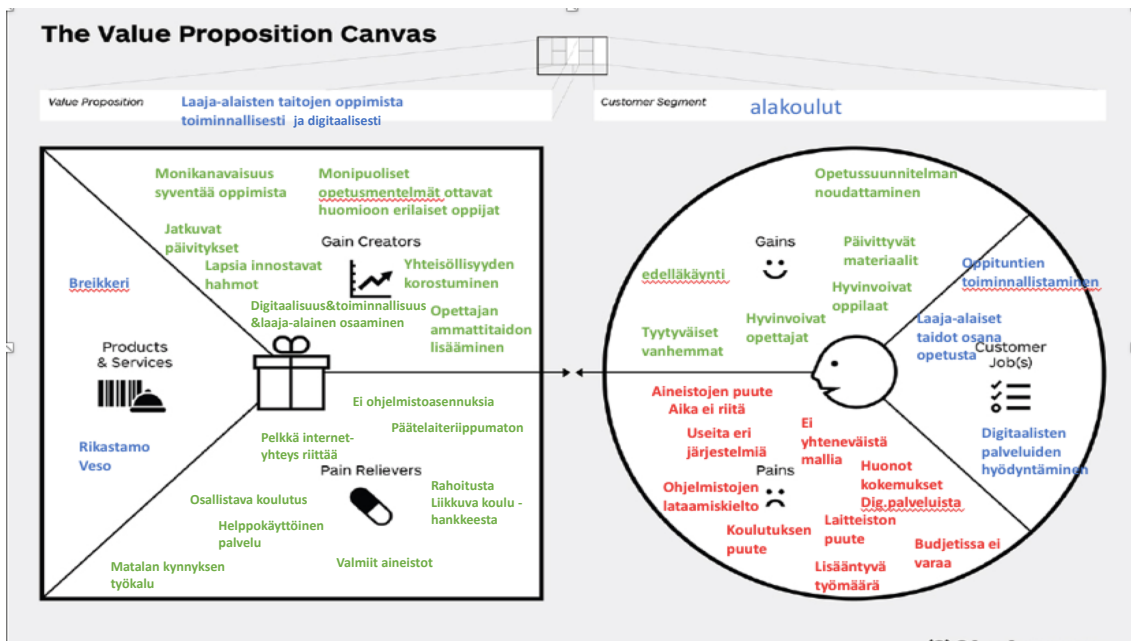
- liidit lisääntyivät runsaasti, sisäänpäin alkoi tulla yhteydenottoja, joissa tiedusteltiin, paljonko palvelut maksavat
- Hankkeet kiinnostuivat ja ryhtyivät rahoittajiksi kouluille joissain tapauksissa, nämä olivat yleensä kuntaratkaisuja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta
- Laaja-alaisten Taitojen Rikastamo saavutti ensimmäiset tilaajat, Breikkerin saattaminen koulutuksen kautta kouluun koettiin kiinnostavaksi, samalla varmistettiin, että asiakas ymmärtää käyttötarkoituksen ja -mahdollisuudet
- hinnoittelumalli miellettiin oikeudenmukaiseksi tai siitä ei enää puhuttu ainakaan negatiiviseen sävyyn
- ilmaistunnuksia ei jaettu eikä niitä juurikaan pyydettykään. Verkkopalvelusta löytyi jo kolme esittelyvideota ja kolme ilmaisharjoitetta, jotka riittivät lähes kaikille kyselijöille.

Alla havainnollistettuna tiivistetysti koko prosessin havainnot ja tulokset. Kokeilujen toimivuuden perusteena lisääntyneet liidit, tarjouksiin johtaneet myyntikeskustelut ja kaupat.

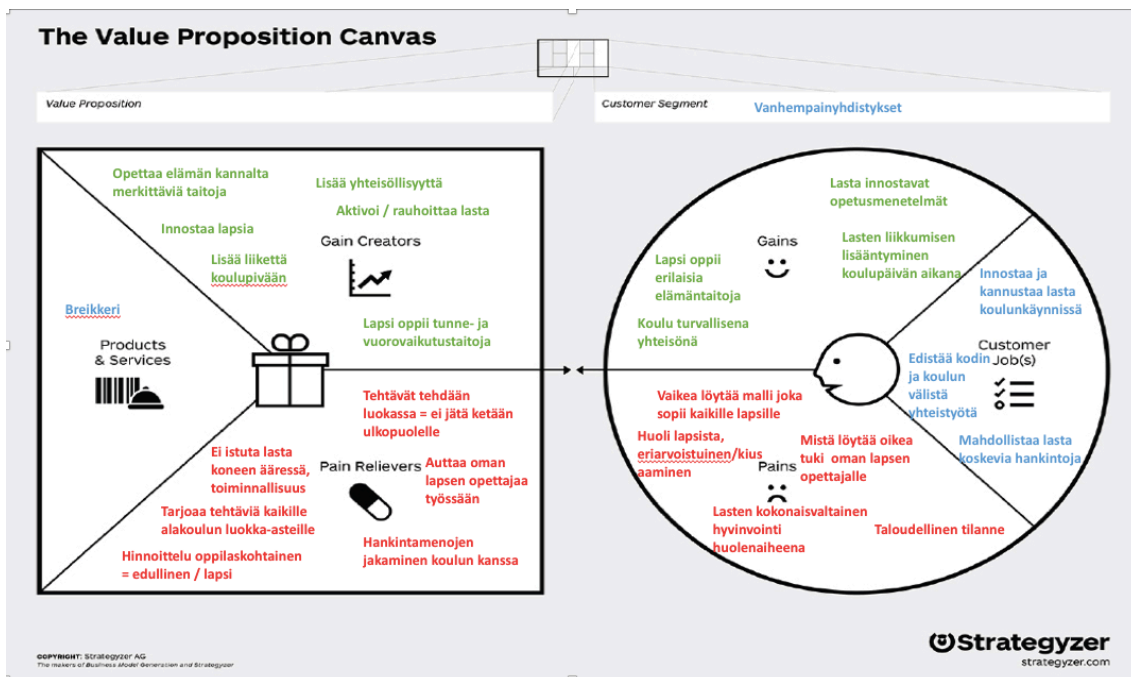
TAULUKKO 1. *Yhteenvedo kokeilujen tuloksista 25.8.-20.12.2017.*

Breikkerin ansaintamalli		
kokeilut:	kannatti	ei kannattanut
Verkkokauppa alkuvaiheessa		x
Kiinteä hinnoittelumalli		x
Hinnat sähköpostisuorassa		x
Myynnin aloittaminen alkuvaiheessa kuntapäätäjistä		x
Ilmaiset tunnukset määräajaksi (full version)		x
Kolmen osapuolen välinen kauppa (vanhemmat)	x	
Kolmen osapuolen välinen kauppa (hankkeet)	x	
Palvelu ansaintamalliksi (Rikastamo)	x	
Hinnat pois netistä	x	
Hinnat pois sähköpostisuorasta	x	
Freemium, rajattu käyttöoikeus	x	
Suoramyynti kouluille	x	

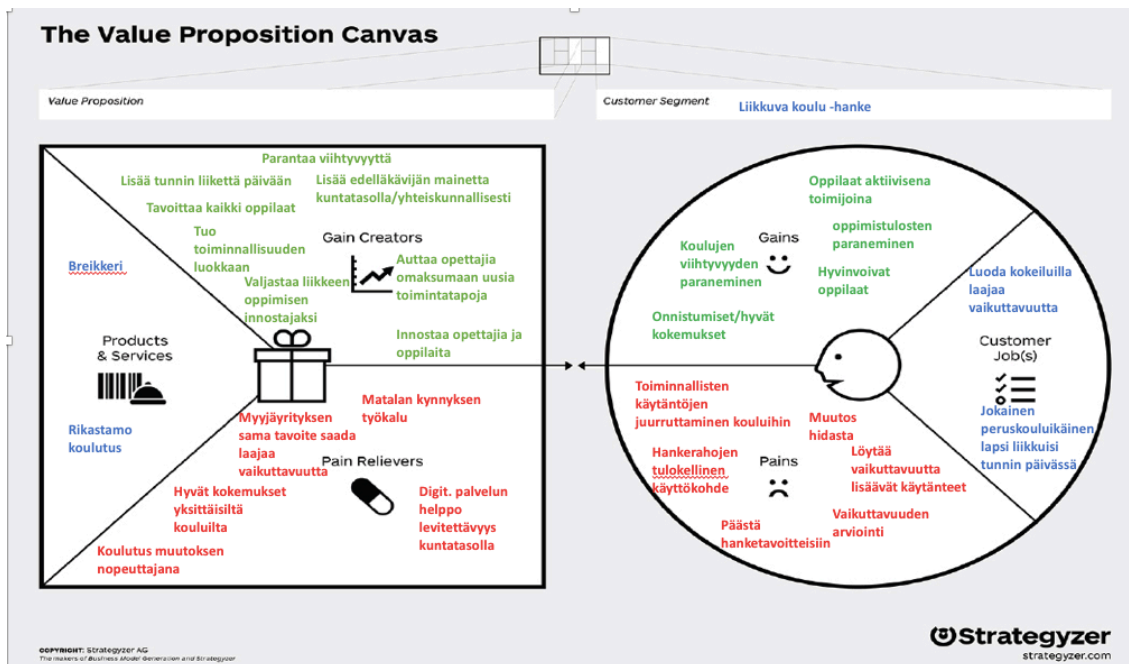
Ymmärrys asiakassegmenteistä jalostamisprosessin lopputulemana havainnollistettuna arvolupausmallinnuksen avulla (VPC). KUVIOT 19-21.



KUVIO 19. Arvolupaus, alakoulut (Strategyzer 2018. The Value Proposition Canvas.)



KUVIO 20. Arvolupaus, vanhempainyhdistykset (Strategyzer 2018. The Value Proposition Canvas.)



KUVIO 21. Arvolupaus, Liikkuva Koulu -hanke (Strategyzer 2018. The Value Proposition Canvas.)

Sähköisten suorien yhteenveto

Alkuvaiheen sähköpostijakelut olivat pieniä, usein vain yksittäinen kaupunki, mikä oli taktinen valinta tuossa kohtaa, kun haettiin tuntumaa, kokemusta ja reagointia kohderyhmältä. Näistä koostettujen havaintojen perusteella tehtiin johtopäätöksiä muun muassa hinnan esillä olon, hinnoittelumallin sekä sivuston sisältörakenteen suhteen. Tutkimuksen aikavälillä lähetettiin lukemattomia yksittäisiä sähköpostisuuria maakunnittain tai kaupungeittain, mutta kuitenkin niin, että koko Suomen kohderyhmä käytiin maksimissaan kolmesti läpi tutkimuksen aikana. Sitä mukaa kun klikanneet vastaanottajat kontaktoitiin puhelimitse ja saatiin päätös, ne poistettiin tulevilta, tutkimuksen aikana toteutettavilta uusintalähetyslistoilta. Vanhempainyhdistyksille lähetettiin kaksi suoraa tutkimuksen aikana.

Keskimääräisesti sähköisten suorien klikkausprosentti aikavälillä 25.8.-20.12.2017 oli 9,8%, jota voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena ja se kertoo siitä, että viesti on kohdennettu ja asia kiinnostaa vastaanottajia. Samaa päätelmää tukee myös se, että koko aikana vain kolme vastaanottajaa perui vastaavien markkinointiviestien tilauksen jatkossa. Eroja hinnattomien ja hinnan sisältävien suorien klikkausprosentteissa syntyi. Kun hinnan sisältävän suoran keskimääräinen klikkaus% oli 7,9 päästiin hinnattomalla suoralla 12,4 prosenttiin. Suurin merkitys hintojen pois ottamisella oli

kuitenkin se, että nyt sisäänpäin alkoi tulla vahvoja liidejä, joissa kysyttiin palvelun hintaa. Huomionarvoista on, että tutkimuksen aikana jokaisessa liidissä yhteydenottaja mainitsi omatoimisesti koulun oppilasmäärän. Oppilaskohtainen hinnoittelu on siis toimivaa sekä varmasti reilua tällä sektorilla. Parhaat sähköpostisuorien lähetyspäivät olivat klikkausprosentilla mitattuna tiistai, keskiviikko ja torstai, kellonaika 07:00-09:00.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli jalostaa Breikkeri.fi-verkkopalvelun ansaintamalli toimivaksi. Ansaintamalliksi oli valikoitunut keväällä 2017 tehdyn ennakkomyynnin perusteella jäsenyysmalli, jossa täysi käyttöoikeus myytiin suoraan kouluille määrääjäksi. Tämän työn tarkoitus oli hyödyntää suoraan asiakasrajapinnasta saatua tietoa ansaintamallin jalostamiseksi.

Työn tutkimuskysymykset olivat seuraavia:

- 1.Miten digitaalisilla palveluilla luodaan tulovirtoja?
- 2.Miten myyntityötä voidaan hyödyntää ansaintamallin jalostamisessa?
- 3.Mikä on toimiva ansaintamalli Breikkeri.fi-verkkopalvelulle?

Ensimmäistä tutkimuskysymystä varten kerättiin teorian tietoa digitaalisten palveluiden ansaintamalleista. Lisäksi perehdyttiin digitaaliseen murrokseen laajemmin. Oli erittäin tärkeää niin tutkijalle kuin toimeksiantajalle saavuttaa laajempi ymmärrys, mihin suuntaan kehitys on menossa. Se auttaa ymmärtämään myös ihmisten ja toimintaympäristöjen muuttuvia toimintatapoja. Unohtaa ei sovi tietysti myöskään tämän opinnäytetyön lukijoita, jolle pelkistä digitaalisten palveluiden ansaintamalleista luennointi olisi varmastikin jättänyt työstä laihemman kuvan. Tarkoitus oli siis luoda laajempaa käsitystä kyseessä olevan asian merkityksellisyydestä yhteiskunnallisesti.

Digitalisaatio ei ole varsinaisesti valinta, sitä ei myöskään voi pysäyttää, sillä kehitys kehittyy koko ajan. Sitä voi henkilökohtaisesti vastustaa, mutta silloin kyllä taistelee tuulimyllyjä vastaan. Oletettavasti mielekkäämpää on pysyä mukana kehityksessä ja muokata myös omaa osaamistaan kehityksen mukaan. Vain muutos on varmaa ja muutos tulee tapahtumaan jatkossa yhä nopeammalla syklillä. On hyvä huomata, että puhuttaessa digitalisaatiosta sillä ei tarkoiteta pelkkien palveluiden sähköistämistä. Digitalisaatioon kuuluu aina nykyisten toimintatapojen muuttaminen tai *häirintä (disruptio)*. Digitalisaatio aiheuttaa suuria rakenteellisia muutoksia. Jopa kokonaisia toimialoja on jo hävinnyt tai tulee häviämään. Tilalle tulee silti aina jotain muuta.

Digitalisaatio on myös vähentänyt alalle tulemisen esteitä. Uudet yrittäjät toimivat digiajan pelisäännöillä ja heidän liiketoiminta on optimoitu tätä varten. He omaksuvat kokeilukulttuurin ja kehittävät tuotteita yhdessä asiakkaan kanssa. He tuottavat sitä, mistä asiakas haluaa maksaa eikä sitä mitä

yritys luulee asiakkaan haluavan. He ovat myöskin ketteriä muuttamaan suuntaa ja saattavat luoda harmaita hiuksia alan vakiintuneille yrityksille.

Digitaalisten ansaintamallien yhteyteen mielletään yleensä kuluttajat ja heidän käyttäytyminen digiaikana. He määräävät suunnan digitalisaation etenemisessä. On selviä merkkejä siitä, että myös yritysten välinen kauppa (B2B) tulee muuttamaan ”kuluttajamaisemmaksi”. Monet modernit digitaalisen palvelun ansaintamallit perustuvat suureen määrään liikennettä verkossa. Tulovirrat koostaan monista pienistä puroista ja huomionarvoista on, että varsinainen palvelu voi olla käyttäjilleen ilmaista, mutta tulovirrat luodaan hyödyntämällä kävijämääriä jollain toisella tavalla. Digitaalisen palveluiden ansaintamalleja on myös kyettävä aktiivisesti päivittämään, sillä muutoin palvelua uhkaa näivettyminen. Nopeus on valttia. Tässäkin työssä oikeastaan varhaiset omaksujat olivat vanhemmat = kuluttajat. Heidät tavoitti sosiaalinen media koululaitoksia nopeammin.

Toiseen tutkimuskysymykseen haettiin mahdollisimman tuoretta teoretietoa myynnistä. Tuo myynnin teoria ei käsitellyt aihetta ansaintamallin jalostamisen näkökulmasta, kyseistä kirjallisuutta ei löydetty, mutta uusimmat kokeilukulttuuriin ja Startup-toimintaan erikoistuneet lähteet painottivat myynnin merkitystä yrityksen kehittämisessä. Haastateltiin ulkopuolista myyntijohtajaa myynnin merkityksestä toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi tietoperusta sisälsi kuvauksen organisaation vaikuttajien rooleista hankintapäätöksissä sekä tuotteistamisesta ostamisen helpottamisen näkökulmasta.

Käytännön myyntityö ja asiakasrajapinta antoivat tälle tutkimukselle aivan uniikin merkityksen. Huomionarvoista on, että Breikkeri oli tätä kirjoittaessa toimeksiantajan kärkituote, jota piti saada myytyä. Tällä työllä ei olisi ollut arvoa, jos olisin tyytynyt kartoittamaan tai kyselemään markkinoiden mahdollisia tulevaisuudensuunnitelmia. Tämä työ ei silti ole yhtä kuin Breikkerin myyntisuunnitelma. Myyntisuunnitelma olisi ollut paljon tarkempi myynnin osalta tässä raportissa ja tästäkin työstä luonnollisesti jäi yksityiskohtia pois. Tämän työn tarkoitus oli jalostaa ansaintamallia myynnin avulla ei siis luoda myyntisuunnitelmaa. Tutkimuksen ”sivutuotteena” tosin syntyi myös toimiva myyntiprosessi.

Myyntityö oli siis yksi, mutta sitäkin tärkeämpi työkalu asiakkaan ymmärtämiseksi. Tulosten perusteella ansaintamallin jalostaminen pelkästä Breikkeri-lisenssin myynnistä koulutuspalvelun myymiseksi oli oikea valinta. Näin varmistettiin, että koulut varmasti ymmärtävät kunnolla, mistä on

kyse. Pelkkää tuotetta ei ”työnnettäisi” kouluihin, vaan opettajat ja rehtorit saisivat itse huomata palvelun luonteen ja samalla pitää VESO-päivän.

Myyntityön hedelmiä hyödynnettiin tässä työssä todella paljon. Saatiin paljon vinkkejä mikä toimii, mikä ei ja kehen kannattaisi ottaa yhteyttä. Kun ruohonjuuritasolla oli tehty ”tarpeeksi” kauppaa, suuremmat toimijat alkoivat kiinnostua, kuten erilaiset hankkeet ja kuntaratkaisut. Liidejä alkoi tulla myös sen kautta, että koulut olivat puhuneet keskenään Breikkeristä. Laadukkaiden referenssien hyödyntäminen olikin yksi syy, miksi palvelu alkoi herättää laajempaa kiinnostusta.

Käytännön myyntityö toiminnan kehittäjänä on silti yhä alianalysoitu kirjallisuudessa, mutta suunta tulee muuttumaan: digitalisaatio murtaa tiettyjä käsityksiä työstä. Jatkossa organisaation menestymisen tae on yhä enemmän siinä, että myös asiantuntijat ovat organisaation myyjiä. Koteloituminen eri osastojen välillä tulee murtumaan tai suunta ainakin on sen mukainen. Syy tähän on ihan yksinkertainen: asiakas vaatii nopeutta ja hyvän asiakaskokemuksen. Silloin ei enää riitä, että odotellaan, että myyjä pääsee linjoille. Ja koska muut tekevät niin joka tapauksessa, vastaan laittaminen olisi tuhoisaa yritykselle.

Kolmas tutkimuskysymys sitoo yhteen tämän koko opinnäytetyön. Se puristaa yhteen kaiken tässä työssä opitun ja tutkitun. Vaikka Breikkeri on verkkopalvelu, siihen ei vielä näin tuoreessa vaiheessa ollut järkevää soveltaa moderneja digitaalisten palvelujen ansaintamalleja. On hyvä muistaa, että käytännössä kukaan ei tiennyt Breikkeristä vielä mitään sen lanseerausvaiheessa. Miten sinne siis olisi saatu kävijäliikennettä, joka olisi mahdollistanut modernit ansaintamallit?

Aloittamalla todella aktiivisen sisällön luonnin hyvissä ajoin ennen lanseerausta, sivuille olisi saatu todennäköisesti seuraajia, mutta ottaen huomioon, että Breikkeri toimii tarkasti rajatuilla, verrattain kapeilla markkinoilla, koettiin, että oikea valinta on alkaa myydä palvelua suoraan käyttäjille. Lisäksi on otettava huomioon yrityksen resurssit. Yritys työllistää tätä kirjoitettaessa päätoimisesti kaksi koko-aikaista henkilöä, joten massiivisiin toimiin ei olisi kyettykään. Työn tulosten perusteella ansaintamalli jalostui ja kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaasta jalostui. Työssä löydettiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

KEHITYSEHDOTUKSIA:

Uudet segmentit: Työn tekemisen aikana ja sen jälkeen uusia ideoita on virinnyt runsaasti. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa loppuun keväällä 2018 sana on levinnyt ja uusia potentiaalisia segmenttejä on jo ilmaantunut.

Erilaiset nopean kokeilun sekä digitaalisten oppimisympäristöjen kehittämiseen keskittyvät **hankkeet** ovat hyvin potentiaalisia uusia segmenttejä. Tämän työn loppuun kirjottamisvaiheessa Breikkerin asiakkuuksia löytyy jo **yliopistojen** puolelta, mikseipä asiaa vietäisi **ammattikorkeakouluihin** sosiaali- ja terveysalalle? Breikkeristä voisi olla iloa myös **lastenkodeille**.

Tuotteen skaalautuvuus: Breikkeri olisi skaalattavissa uusiksi tuotteiksi. Olisi mahdollista luoda kokonainen tuoteperhe. Toimeksiantaja laajensi jo tämän työn aikana Breikkeri-palvelua myös varhaiskasvatukseen puolelle. Varhaiskasvatukseen on tullut toimintaa ohjaavana tekijä uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, joka on tuonut koulujen tavoin myös varhaiskasvatukseen voittavaksi tekijäksi laaja-alaisen osaamisen taitoja ja ensimmäistä kertaa digipainotteisuutta. Syntyi vastaava verkkopalvelu: Breikkeri Junior. Tämä on silti kokonaan oma tuote eikä sitä käsitelty tässä työssä.

Breikkeriä on jo myyntivaiheessa kysytty runsaasti myös **yläkouluihin**. Vastaava opetussuunnitelma on luonnollisesti voimassa myös yläkouluissa. Tätä kirjoitettaessa tämä on harkinnassa, mutta sisältöjen ja konseptin puolesta tämä on vielä ajatusasteella.

Ikäihmisten parissa työskentelevien ammattilaisten tueksi Breikkeriä on myös mietitty. Digitalisaatio on jo tavoittanut kaikki alat eikä ikäihmisten parissa työskentely tee tässä poikkeusta. Tämä on vielä ajatusasteella.

Oppilaiden vanhemmat ovat ottaneet yhteyttä toimeksiantajaan jo tämän työn tekemien aikana. **Perheille suunnattua kuluttajaversiota on kyselty**. Tämäkin on vielä tätä kirjoitettaessa mietintävaiheessa.

Kansainvälisyys on pilkahdellut tämän työn tekemisen aikana moneen otteeseen ideatasolla. Digitaalinen palvelu sinänsä olisi globaali saman tien, kun se olisi verkossa, mutta suomalainen opetussuunnitelma on käytössä vain luonnollisesti Suomessa. Lokalisointi kuhunkin maahan olisi luonnollisesti iso asia. Lisäksi toimeksiantaja kokee, että läpimurto täytyy tehdä ensin Suomessa, jotta

on mitä näyttää ulkomailla. Koulutusvienti on silti asia, joka on seurannassa jatkuvasti, mutta se vaatii paljon jo resurssien puolesta.

Uudet ansaintamallit nykyisen tuotteen kohdalla?

Jotta tässä työssä mainitut digitaalisen palvelun modernit ansaintamallit voisivat joskus olla realistisia Breikkerin kohdalla, vaatisi se paljon verkkoliikennettä nykyisille sivuille. Miksi ihmiset tulisivat sinne ja mikä saisi heidät palaamaan? Mikäli palvelun käyttäjiksi saisi uusia segmenttejä sekä kokonaan uusia palveluita avattaisiin samaan osoitteeseen, ja heistä saisi joko suoraan tai välillisesti asiakkaita, tuottaisivat nämä kävijät jo ihan työnsä puolesta kävijäliikennettä sivustoille.

Kysymys olisi siis siitä, millainen sisältö heitä kiinnostaisi siinä määrin, että olisivat valmiita siitä maksamaan. Tai jos varsinaiset käyttäjät eivät olisi kiinnostuneita maksullisista lisä- /oheispalveluista, tieto siitä, että sivuilla on runsaasti kävijäliikennettä jo ihan palvelun käyttäjän työnsä puolesta, kiinnostaisi varmasti muita toimijoita. Breikkeristä voitaisiin kenties lähteä kehittämään verkkopalvelua, johon kerättäisiin kentän pienten ja suurten toimijoiden tuotteita yhteen verkkokauppaan. Nämä voisivat toimia niin kuluttaja- kuin yritysmaailmassa. Näistä heidän tuotteiden myynnistä Happia ottaisi sovitun palkkion.

Varsinaiseen mainosalustaan toimeksiantaja tässä vaiheessa suhtautuu skeptisesti. Tällöin verkkopalvelussa mainostettaisiin muiden toimijoiden palveluja joko bannereiden tai blogien avulla tai heitä ohjattaisiin heidän sivustoilleen. Prosessin edetessä on käynyt mielessä myös fyysisten oheismateriaalien myynti verkkopalvelussa. Liiketoiminnallisesti ja tämän työn valossa tämä on silti hyvin vanhanaikaista ja se vaatisi radikaalin strategisen muutoksen liikeideassa. Digitaaliset palvelut tulevat todennäköisesti jatkossakin olemaan toimeksiantajan valinta.

Uudet myyntikanavat?

Tämän työn aikana on virinnyt useampikin ajatus mahdollisen myyntiyhteistyön aloittamisesta. Tällaiset jälleenmyyjät olisivat toimijoita, joilla on markkinoilta selkeitä näyttöjä ja verkostoja. Heidän avullaan saattaisi suurempia markkinoita avautua. Varsinaiseen suoramyntiyhteistyöhön telemarkkinointiyritysten kanssa palvelu ei silti periaatteessa sovellu, koska kauppaa on melko mahdollonta saada suoraan puhelimesta ja kyseessä on asiantuntijapalvelun myynti. Lisäksi asiakkaina on julkinen sektori vanhempainyhdistyksiä lukuun ottamatta.

Sen sijaan, jos esimerkiksi yritykset haluaisivat sponsoroida tuotetta kouluihin ja saisivat siitä hyötyä, kauppaa voisi saada nopeammin. Toisaalta taas tutkimuksessa kävi hyvin ilmi, että ilmainen ei aktivoi. Se koetaan arvottomaksi. Tällöin voisi eteen tulla tilanne, jossa palvelu saatetaan ulkopuolisen toimesta kouluihin käyttäjiltä kysymättä. Erilaiset hankkeet poikkeavat tästä huomattavasti, sillä hankkeet toimivat koulumaailmassa ja hanketyöntekijöillä on jo ennestään tieto innostuksesta palvelua kohtaan.

Koska toimeksiantajan toiminnan tarkoituksena on tuottaa hyvinvointioppimisen työkaluja digitaalisesti, on seuraava todennäköinen kehittämisen kohde tuottaa Laaja-alaisten Taitojen Rikastamo -palvelu digitaalisena verkkokurssina. Näin ollen se ratkaisisi aikaan ja paikkaan sidotun haasteen. Opettajat suorittavat jo nyt VESO-koulutuksia verkossa ja välttääkseen kouluttajaresursseista nopeasti poikivan pullonkaulan myynnin esteenä, on verkkokurssi jo suunnitteilla. Tämä on luonnollinen jatkumo toiminnalle.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöhön kuuluu olennaisesti työn luotettavuuden arviointi ja tulosten sovellettavuusarviointi. Vaikka konstruktivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija on tiiviisti osana työyhteisössä ja vaikuttamassa asioiden etenemiseen, on pohdintaosiossa aika ottaa taas etäisyyttä tutkittavaan asiaan ja pohtia asioita objektiivisesti.

Tässä työssä muuttujia oli paljon. Mietin pitkään esimerkiksi myynnin osuutta luotettavuuden näkökulmasta. Oli selvää, että markkinatestaus kuului konstruktiviseen tutkimukseen. Jos työn aiheena olisi ollut luoda jonkinlainen toimintamalli toimeksiantajan organisaatiossa sisäisesti käytettäväksi, olisi sekin pitänyt ”markkinatestata” organisaation työntekijöillä. Nyt luotiin ulkoinen malli ja se piti testata asiakkailla. Kyseessä oli tuote, joka piti saada kaupaksi, silloin selkeän mallin luomiseen tarvittiin myyntiä.

Olisimme voineet tietysti yrityksenä pelkästään kysyä asiakkailta mahdollisia ostohaluja, mutta olisiko se ollut luotettavampi keino? Ei mielestäni. Nyt toimeksiantajalla ja minulla opinnäytetyön tekijänä on näyttää faktadataa eikä spekulatiivista tietoa. Silti, suurimpana tämän opinnäytetyön luotettavuutta alentavana tekijänä pidän henkilökohtaista myyntityötä, koska jo yhdessä myyntikeskustelussa muuttujia on paljon. Samaan hengenvetoon on kuitenkin todettava, että tämä työ mahdollisesti ansaintamallin jalostumisen.

Yksi erittäin mielenkiintoinen johtopäätelmä on ennakkomyynnin onnistumisen vertaaminen lanseerausvaiheen jälkeiseen aikaan. Näin jälkikäteen on selvää, että hinnoittelumallin muuttaminen oppilaskohtaisesta hinnoittelusta kiinteähintaiseksi lisenssiksi oli virhe. On lisäksi pohdittava kriittisesti, antoiko ennakkomyynti liian hyvän kuvan ja oliko sattumalla liikaa osuutta asiaan? Ennakkomyyntiähän tehtiin hyvin lyhyen aikaa eikä otos ollut suuri. Silti sinänsä toimivan ratkaisun muuttaminen lanseerausvaiheessa vei meitä kauemmaksi tavoitteesta.

Olisivatko myyntitulokset olleet parempia, jos myyjät olisivat olleet ammattitaitoisempia? Mahdollisesti. Myynnin mittareina tämä olisi mitattavissa tulosten valossa. Nythän myyjänä toimin minä opinnäytetyön tekijänä, jolla on toki vajaan 10 vuoden kokemus myyntiorganisaatiossa työskentelystä mutta käytännössä urani olen tehnyt taloushallinnon tehtävissä ja yrittäjä, jolta puuttui käytännön myyntikokemus sanan varsinaisessa merkityksessä sekä yksi osa-aikainen työntekijä, jolla tosin ei

ollut mahdollisuutta käyttää myyntiin kuin vain pienen osan työajastaan. Toisaalta voitaneen todeta, että jos näillä kokemuksilla saimme palvelua myytyä, saisi sitä asian parissa koko uransa tehnyt myyjäkin tehtyä. Lisäksi mielestäni ”huippumyyjäkin” todennäköisesti olisi huomannut (kenties aiemmin), että tuotemyynnin oheen täytyy tuoda palvelulla ansainta koulutuksen muodossa.

Myynti on puoliksi matematiikkaa ja puoliksi taidetta. Matemaattiseksi sen teki tässäkin työssä tarkka mitattavuus. Se taas nostaa tämän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen aikana kävimme yhteensä 337 myyntikeskustelua aikavälillä 25.8.-20.12.2017. Nämä ovat puhtaasti Breikkerin myyntiin liittyviä keskusteluja alakoulujen rehtoreiden, johtajien, hanketyöntekijöiden ja vanhempainyhdistysten edustajien kanssa.

Samoin on hyvä huomata, että vaikka kauppa alkoi käydä marras-joulukuussa samaan aikaan, kun hinnoittelumalli muutettiin ja verkkokauppa poistettiin sivuilta, aukesi asiakkaalla ostoikkuna muutenkin. Koulut elävät lukuvuosiajattelua, mutta heidän budjettinsa menee silti kalenterivuositain. Tuolloin saattoi hyvin olla kyseessä joissain tapauksissa tilanne, että budjettiin varattuja rahoja oli vielä käyttämättä ja ne piti saada käytettyä. Yhä edelleen on pohdittava, mikä oli sisällönluonnin osuus liideihin. Nythän sisällönluonti oli verrattain vaatimatonta johtuen resurssipulasta. Olisiko liidejä alkanut tulla enemmän aktiivisen sisällönluonnin toimesta? Jälleen kerran on silti toistettava, että ansaintamallin jalostaminen koulutuspalveluksi pelkän Breikkeri-myyntin rinnalle oli oikea valinta ja sen kautta päästiin kerralla isompiin kauppoihin ja loppukäyttäjille syntyi kunnon ymmärrys työkalusta.

Tutkimukseni antoi selkeää osviittaa siitä, että uuden yrityksen tuleminen täysin uudella asiantuntijalle tarkoitetulla ratkaisulla toimialalle, jossa oli vakiintuneet toimijat, ei varsinkaan verkkokauppa ollut oikea vaihtoehto. Tässä vaiheessa peilaankin tutkimustuloksia tietoperustaan. Avoimuus ja hinnat ja ostamisen helpottaminen eivät aivan korreloineet teorian kanssa. Tähän tietysti vaikutti se, että asiantuntijatyökalu oli vieras ja taustalla vaikuttava tarve laajemminkin uusi. Yllättävää sen sijaan oli, että ennakkoon tiedossa olleet hinnat toimivat karkoittajana jo myyntikeskusteluissa. Samoin jo vanhakantaiseksi mielletty outbound-myynti ei todellakaan ollut vielä mennyttä elämää tämän työn markkinat huomioon ottaen. Suurin osa kaupoista syntyi kontaktista, missä tuleva asiakas ei ollut pyytänyt yhteydenottoa. Tehtävän mielekkyydestä osapuolten kesken voidaan olla montaa mieltä, mutta tehokasta se tämän tutkimuksen valossa näyttää edelleen olevan.

Arvioitaessa tutkimustulosten sovellettavuutta on hyvä muistaa, että tämä tutkimus oli muokattu täysin toimeksiantajaa varten. Jo markkinat (julkinen sektori) asettaa tutkimuksen eri viitekehykseen kuluttajien kanssa operoitaessa ja B2B-kauppaa käyvien yritysten kanssa. On hyvä tiedostaa, että kehityksen kärjessä digitaalisia kanavia ostamisessa hyväksikäyttäen ovat kuluttajat, sitten yritykset ja vasta myöhemmin julkinen sektori. Näin ollen en opinnäytetyön tekijänä voi ehdottaa, että suunta kannattaisi yrityksillä ottaa siihen, että ostamista pitäisi vaikeuttaa ottamalla hinnat pois verkkosivuilta. Mikäli digitalisaatio etenee siten, kuin kuluttajien ja yritysten kanssa se on edennyt, tulee ostopäätöksiin vaikuttamaan myös julkisella sektorilla jatkossa vertailukelpoisuus netissä sekä helppo ostaminen.

Yhtenä suurimpana rajoittajana tietysti ovat lait ja asetukset sekä kunnan ja koulujen sisäiset hankintaperiaatteet. Nämä eivät silti ole este esimerkiksi opettajilla tehdä vertailua verkossa, kysyä asiasta tai hinnoista esimerkiksi chat-palvelussa, ladata ilmaista sisältöä luovuttaen samalla sähköpostiosoitteensa ja niin edelleen. Tämän työn aikana opettajat toimivat juuri näin ja ei ole syytä uskoa, etteikö trendi jatkuisi.

Koulun opettajat ovat asiantuntijoita työssään. Koen, että pelkästään ulkopuolisen yrityksen on vaikea tulla ulkopuolelta sanelemaan, mitä työkaluja heidän tulisi työssään käyttää. Asiantuntijoilla on tärkeää saada itse huomata ne edut, joita uusi palvelu heille työssään tuottaa. Siksi on tärkeää, jos asiantuntijalle tehtyä uutta innovaatiota halutaan levittää, että heidän keskuudesta löytyisi jo valmiiksi asian puolesta puhujia ennen kuin ratkaisua tarjotaan koko organisaatiolle.

Uskon, että monelle yritykselle, jotka myyvät asiantuntijoille tuotteita digitaalisessa muodossa, tämä opinnäytetyö voisi olla apuna. Myyjäyritys voisi kokeilla muuttaa ansaintamalliaan siten, että se toisi oman tuotemyyntinsä rinnalle kokonaisvaltaisen palvelun myynnin. Varsinainen tuote olisi ”vain” työkalu, joka kuuluisi palvelupakettiin ja varsinainen ansainta tehdään palvelulla esimerkiksi huolto- tai koulutuspalveluilla. Varsinkin pienyrityksille, jotka toimivat tai suunnittelevat toimivansa markkinoilla, joissa asiakkaina ovat suomalaiset peruskoulut, tämä työ voi olla apuna, sillä kohdemarkkinat ovat pahasti alianalysoitu liiketaloudellisessa mielessä. Tässä yhteydessä, kohdemarkkinat ja toimeksiantajan lähtötilanne sekä Breikkerin kilpailuedut ja myöhemmät saavutukset huomioiden, pidän tätä tutkimusta luotettavana.

Omalta osaltani on mainittava, että työ oli todellinen oppimisprosessi. Olen tehnyt koko työurani yksityisellä sektorilla asiakkaiden ollessa kuluttajia ja yrityksiä, ja muutenkin täysin erilaisissa tehtävissä. Oli välillä haasteellista uskoa, että yksityisen sektorin lainalaisuudet ja ammattikirjallisuus suhteessa koulumaailmaan eivät aivan täysin kohdanneet. Käytännön myynnistä saatu data oli kuitenkin lahjomatonta ja täyskäännöksiä valintojen suhteen piti tehdä. Silti, tietyt lainalaisuudet vaikuttivat tämänkin työn kohdemarkkinoiden keskuudessa: asiakkaat maksavat heille koituvasta lisäarvosta ja kaikkia ilahduttaa nopea palvelu sekä muiden asiakkaiden käyttökokemukset. Opinnäytetyön kirjallinen prosessi venyi yli tavoiteaikataulujen. Syynä tähän olivat jatkuvat yritystoiminnan kehittämisestä aiheutuneet kiireet. Sain kuitenkin toimeksiantajien edustajilta sekä opinnäytetyön ohjaajilta sekä vertaisarvioijalta tukea ja työ saatiin maaliin.

Tuloksista olen kuitenkin ylpeä. Työllä oli toimeksiantajalle ja minulle tuntuvaa merkittävyyttä. Työ oli osatekijä, jonka johdosta toimintaa päästiin kehittämään täysin uudelle asteelle. Tätä työtä kirjoittaessani loppuun 20.5.2018 Breikkerillä on yli 25.000 käyttäjää eri puolilla Suomea lasten lukumäärässä mitattuna. Lisäksi varhaiskasvatukseen suunnattu Breikkeri Junior sai alkunsa tämän työn teettämisvaiheessa ja se julkaistiin helmikuussa 2018. Koin selkeää ammatillista kasvua työn aikana. Osaaminen ja tietämys digitalisaatiosta ja palvelun kaupallistamisesta kasvoi. Myyntitaitoni myös kehittyivät.

Laaja-alaisten Taitojen Rikastamoa on myyty useaan kouluun ja jopa kokonaisina kunta-VESOINA. Tutkimuksessa syntyneitä toimintatapoja käytetään toimeksiantajayrityksessä edelleen. Jalostunut konstruktio III osoittautui siis oikeaksi. Alakoulujen Breikkeri oli ehdolla vuoden parhaaksi digitaalisiksi oppimISRatkaisuksi vuonna 2018. (Liite 1.)

Koin myöskin opinnäytetyöprosessin edetessä, että tutkimus on melkoisen urauurtava. Sanat *myynti*, *ansaintamalli* ja *peruskoulu* eivät ole ihan helposti yhdistettävissä. En myöskään ainakaan itse löytänyt liiketalouden opinnäytetöistä, miten myynnillä voidaan konkreettisesti jalostaa ansaintamallia. Huomionarvoista on, että kyseessä ei periaatteessa ollut yksi tutkimus, vaan johtuen jalostamisprosessin luonteesta ja sille varatusta aikataulusta, se sisälsi kolme (3) eri konstruktiota ja niiden testausta.

Vaikka emme kyenneetkään soveltamaan läheskään kaikkea digitaalisen palvelun ansaintamallien ja modernin myyntityön hienouksia, on silti muistettava yrityksen resurssit ja tilanne. Lähtötilan-

teessa oli liiketoimintasuunnitelma, ennakkomyynti suoritettu ja harkinta-aika sen suhteen, rakennetaanko palvelua. Niihin peilaten tietoperustasta poimittiin olennaisia asioita ja toiminnan kehittäessä toimeksiantaja voi hyödyntää tätä työtä sen mukaan, mitä tarve vaatii. Työssä käytettiin keilukulttuuria, luotiin tehokas myyntiprosessi kohdemarkkinat huomioiden, hankittiin tietoa digitalisaatiosta, sovellettiin ansaintamalleja sekä muokattiin kaikki tieto sopivaksi kohdemarkkinoiden luonne huomioiden.

Tämän työn aihepiiri tarjoaa jatkossa lukuisia opinnäytetyömahdollisuuksia niin liiketalouden, sosi-
aali- ja terveysalan sekä tekniikan puolen opiskelijoille.

LÄHTEET

Breikkeri-palvelu 2017a. Happia Oy. Viitattu 1.9.2017, www.breikkeri.fi

Breikkeri-palvelu 2017b. Happia Oy. Näkymä palveluun kirjautuessa. Sisäinen lähde. Viitattu 1.9.2017, www.breikkeri.fi

Edustore 2016. Viitattu 12.8.2017, <http://www.edustore.fi/etusivu>

Happia Oy 2017a. Kotisivut – yritys. Viitattu 1.9.2017, www.happia.fi/yritys

Happia Oy 2017b. Facebook-sivut. Viitattu 1.12.2017, <https://www.facebook.com/wearehappia/>

Happia 2017c. Laaja-alaisten Taitojen Rikastamo. Viitattu 1.3.2018, <http://www.happia.fi/rikastamo/>

Helsingin Sanomat 2018. Lehden tilaaminen. Viitattu 22.4.2018, <https://www.hs.fi/tilaa/>

Hypermedian opetus 2008. Ansaintalogiikka. Viitattu 1.12.2017, <https://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpsist-oppimateriaali/6-maarittelya/6-5-ansaintalogiikka.html>

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Ilmarinen V. & Koskela K. 2015. Digitalisaatio – yritysjohtajan käsikirja, E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ite wiki 2018. Ansaintamallit ja digitalisaatio. Viitattu 1.12.2017, <https://www.itewiki.fi/opas/ansaintamallit-ja-digitalisaatio/>

Kotimaisten kielten keskus 2017. Digitalisaatio. Viitattu 20.5.2018, <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Leino, Sani 2018. Social selling. Viitattu 3.2.2018, <http://www.sanileino.com/socialselling/>

- Liikkuva Koulu 2018. Viitattu 15.5.2018, <https://liikkuvakoulu.fi/liikkuvakoulu>
- Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimus. Viitattu 1.12.2017, <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Lämsä, S. 2017. Autolle.com myyntijohtaja, haastattelut 20.8.2017 & 1.11.2017.
- Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset 2015. Blogi, Social selling. Viitattu 3.11.2017, <http://opiskelija.mma.fi/social-selling-ei-ole-pelkkaa-somettamista>
- Opetushallitus 2016. Laaja-alainen osaaminen. Viitattu 1.9.2017, http://www.oph.fi/download/165207_laajaalainen_osaaminen_juliste.pdf
- OAJ 2017. KIKY yhteissuunnittelutyöaika VESOT. Viitattu 1.3.2018, <https://hoay.fi/wp-content/uploads/2017/03/YSKIKYVESO-OAJ.pdf>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons Inc: New Jersey.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Papadacos, P., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Parantainen, J. 2011. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Helsinki: Talentum.
- Pyykkö Manne 2015. Onnistu kasvuyrittäjänä Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy.
- Ries, E. 2011. Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja. Suom. A. Rautanen & J. Markula. New York: Crown Business.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Ruokonen, M. 2016. Biteistä Bisnestä, digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen liikekirjat Oy.

Sales Communications 2014. Webinaari liidien generointi. Viitattu 3.11.2017, <https://www.slideshare.net/superjani/aaltonen-yrjl-webinaari-laki-ja-asianajotoimiston-liidien-generointi-verkossa>

Sanoma Pro 2016. Viitattu 1.9.2017, <https://www.sanomapro.fi/tietoa-meista/>

Sofokus 2018. Digitaalisen liiketoiminnan sanasto. Viitattu 1.3.2018, <https://www.sofokus.com/fi/digitaalisen-liiketoiminnan-sanasto/#ABCD>

Strategyzer 2018. The Value Proposition Canvas. Viitattu 1.2.2018, <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Suomen tietotoimisto 2017. Breikkerin lanseeraustiedote. Viitattu 1.10.2017, <https://www.sttinfo.fi/tiedote/uusi-digitaalinen-ratkaisu-opetussuunnitelman-laaja-alaiseen-oppimiseen?publisherId=62865944&releaseId=62866896>

Tilastokeskus 2017. Peruskoulun oppilaat sekä päättötodistuksen saaneet maakunnittain 2017. Viitattu 1.2.2018, https://www.stat.fi/til/pop/2017/pop_2017_2017-11-14_tau_001.fi.html

Tilastokeskus 2016. Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset. Viitattu 1.7.2017, https://www.stat.fi/til/kjarj/2016/kjarj_2016_2017-02-14_tie_001.fi.html

Tilastokeskus 2017, oppilaitosrekisteri 2016. Viitattu 1.7.2017, <https://www.stat.fi/tup/oppilaitosrekisteri/index.html>

Tolvanen, V. 2017. Toimitusjohtaja, Digitalist Group, Blogi. Viitattu 1.11.2017, <http://www.villetolvanen.com/2017/10/15/muovailuvaha/>

Valtioneuvosto 2016. Selvitys digitalisaatiosta. Viitattu 1.8.2017, http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/selvitys-perusopetuksen-digitalisaatiosta-valmistunut?_101_IN-STANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=10616

Valtioneuvosto 2018. Osaaminen ja koulutus. Kärkihankkeet. Viitattu 1.11.2017, <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen>

Virtanen, S. 2017. Toimitusjohtaja Happia Oy, haastattelu 1.9.2017.

Wikipedia 2018. Digitalisaatio. Viitattu 1.3.2018, <https://fi.wikipedia.org/wiki/Digitalisaatio>

LIITTEET

eEemeli 2018

Yrityssarja
FINALISTI

**Hattia Oy
Breikkeri**

Matalan kynnyksen verkkotyökalu vie lapset toiminnallisten ja innostavien tehtävien kautta hyvinvointikasvatukseen pariin. Säännöllisesti toistuvat, lyhyet tehtävät aktivoivat liikkumaan ja rytmittävät koulupäiviä oppilaan itsetuntemusta ja kokonaishyvinvointia vahvistaen. Raati kiittää kohderyhmän huomiointia tuotteen toteutuksessa.

Hämeenlinnassa 12.4.2018

Ari-Matti Auvinen
Yhdistyksen puheenjohtaja
Suomen eOppimiskeskus ry

Leena Pöntynen
Arviointiraadin puheenjohtaja

SUOMEN eOPPIMISKESKUS RY EDUCATION FINLAND HAMK Kuntaliitto Kommunförbundet LAUREA ONNIA OTAVAN OPISTO Teknologiateollisuus