

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

YHTEISÖLLISET VERKKOPALVELUT
Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa huomioitavat erityiskysymykset

Raili Heikkinen
Kansainvälisen liiketoiminnan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Lokakuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma: Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen liiketoiminta
Opinnäytetyön nimi: Yhteisölliset verkkopalvelut. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa huomioon otavat erityiskysymykset

Tekijä: Raili Heikkinen
Vuosi: 2009
Sivumäärä: 61 + 2 liitesivua

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa liiketoimintasuunnitelma-työkalu Web 2.0 -ilmiön tyypillisimmän edustajan eli yhteisöllisen palvelun liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Liiketoimintasuunnitelma-työkalu tuotettiin vaiheittain tunnistamalla Web 2.0 -liiketoimintasuunnitelman vaatimat erityishuomiot. Painopisteenä olivat liiketoimintamallin elementit, eri liiketoimintamallityypit ja esitystapa.

Web 2.0 -ilmiöksi kutsutaan Internetin kehitysvaihetta, jolle on tyypillistä yhteisöllisyys eri muodoissaan: yksittäiset henkilöt tai ryhmät tuottavat sisältöä palveluihin, joissa voi sisällön tuottamisen tai hyödyntämisen lisäksi pitää yllä sosiaalisia kontakteja.

Tutkimusmenetelmänä oli osallistava toimintatutkimus, jonka tulosten tuottamiseen tutkimuksen tekijä osallistui toteuttamalla testauksen perustaksi liiketoimintasuunnitelman prototyypin. Tämän lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin olemassa olevia Web 2.0 -palveluita, ja tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia uusia liiketoimintamalleja.

Tärkeimpinä tuloksia ilmeni, että Web 2.0 -aikakauden myötä ei ole syntynyt juurikaan uusia liiketoimintamalleja, vaan liiketoiminta perustuu pääosin mainostuloihin ja erilaisiin kumppanuus- tai sponsoriohjelmiin. Useimpien palveluiden peruskäyttö on käyttäjille maksutonta.

Web 2.0 -ilmiöllä on kaksi ääripäätä, joista ensimmäisessä yksittäiset ohjelmistokehittäjät tuottavat sovelluksia jo olemassa oleviin palveluihin ja toisessa isot mediayhtiöt kehittävät useita toimintoja sisältäviä, sisällöltään laajoja yhteisöllisiä palveluita. Liiketoimintamallin kuvauksen laatimisen perusteissa pätevät yleensä jo elektronisen liiketoiminnan tutkimuksien yhteydessä tunnistetut liiketoimintamallin pääelementit, mutta Web 2.0 tuo tähän perustaan joitain tarkennuksia. Liiketoimintamallin laatiminen on kuitenkin välttämätöntä, koska se avaa yritykselle mahdollisuuden tarkastella sen taloudellisia suunnitelmia ja toimii myös teknisen suunnittelun lähtökohtana.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voitiin esittää, että Web 2.0 -ilmiölle tyypillinen kumppaninyhteistyö todennäköisesti lisääntyy yhä enemmän, ja Web 2.0 -palvelut muodostavat häiritsevän liiketoimintamallin toistaiseksi vain muutamilla toimialoilla. Toisin kuin toimialalla ilmenevä uusi häiritsevä liiketoimintamalli, kumppaninyhteistyö ei vaadi yrityksiä uudistamaan perusteellisesti omia liiketoimintamallejaan.

Avainsanat: Web 2.0, liiketoimintasuunnitelma, liiketoimintamalli

HELSINKI METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Program: Business Administration
Program Division: International Business
Title: Collaborational Web services, business planning
Author: Raili Heikkinen
Year: 2009
Number of pages: 61 +2 attachments

Abstract

The aim of this study was to provide a business-planning tool for a start-up Web 2.0 company. The tool was created in phases, by recognising the special areas or questions that needed to be solved. The emphasis was on the business model elements, such as different business model types and their visual presentation.

The latest phenomenon of the Internet development cycle is called Web 2.0. The main character of Web 2.0 phenomena is community based content creation, where individuals create electronic content for other users to consume, or where users keep up their social network and relationships. Examples of collaboration services are Wikipedia, YouTube and Facebook-services. The term Web 2.0 was launched by O'Reilly, who includes both commercial and technical aspects into the Web 2.0 concept.

The research was conducted by the means of participatory action research method, where the researcher was one participant and implemented the first prototype of the Web 2.0 business plan, which provided the basis for testing. In addition some of the existing Web 2.0 services were surveyed. The aim was to recognise possible new business models.

The most important findings were that no new remarkable business models have evolved during the Web 2.0 era and most Web 2.0 services revenue models are based on advertising, or on partnership-or sponsorship programs, while the basic services for end users are still free of charge.

Another finding was the understanding that Web 2.0 phenomenon has two dimensions: on one end there are individual software developers who develop small software solutions and add them into existing Web 2.0 services, and on the other end big media companies that develop collaboration services which include several functions and features.

The third finding in this study was the understanding of the basic elements of Web 2.0 business models which are already familiar from the era of electronic business model studies, and Web 2.0 era brings only some additional specifications. Nonetheless, business model planning and detail level design is essential, because it gives the opportunity to a consider start-up company's financial plans and other important aspects.

As a conclusion of this study, it can be stated that the typical partnerships business model will most probably increase, and present Web 2.0 services will create disruptive business model only in a few industries. Contrary to the new disruptive business model, the partnership model does not require the partner company to remodel their own basic business model.

Keywords: Web 2.0, social media, business planning, business model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSONGELMA ja TUTKIMUSKYSYMYKSET	2
3	KÄSITEKEHYS	3
3.1	Web 2.0	3
3.2	Liiketoiminnan suunnittelu	5
3.2.1	Liiketoimintasuunnitelman määritelmä	5
3.2.2	Liiketoiminnan suunnitteluprosessi	7
3.2.3	Liikeidea-, mahdollisuus- ja markkina-analyysi	8
3.3	Idean jalostaminen toiminnaksi	10
3.3.1	Liiketoimintamalli	10
3.3.2	Sähköisen kaupankäynnin liiketoimintamalli	12
3.3.3	Markkinoinnin suunnittelu	16
3.3.4	Tekninen tuotesuunnittelu	20
3.3.5	Ratkaisu ja konsepti	21
3.4	Toimintaedellytykset	23
3.4.1	Tiimi ja organisaatio	23
3.4.2	Kilpailuetu	24
3.4.3	Taloudelliset suunnitelmat	24
3.4.4	Riskienhallinta	26
3.4.5	Uuden yrityksen strategia ja toteutussuunnitelma	28
3.4.6	Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä	29
3.4.7	Liiketoimintasuunnitelman yhteenveto ja prototyyppi	29
4	MENETELMÄ	30
4.1	Toimintatutkimus	30
4.2	Toimintatutkimuksen tuloksen oikeellisuuden arviointi	32
4.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja vaiheet	32
4.4	Opinnäytetyön reliabiliteetti	34
4.5	Opinnäytetyön validiteetti	34
5	TESTAUS, ANALYYSI JA TULOKSET	35
5.1	Web 2.0 -liiketoimintamallien kartoitus	36
5.2	Uudet liiketoimintamallit	38

5.3	Web 2.0 -liiketoimintamallien vaikuttavuus	38
5.4	Idean jalostaminen toiminnaksi	40
5.4.1	Korjaukset Web 2.0 -liiketoimintamallin prototyyppiin	40
5.4.2	Tekninen tuotesuunnittelu ja ohjelmistotuotanto	43
5.4.3	Markkinoinnin suunnittelu	45
5.5	Toiminnan edellytykset	48
5.5.1	Taloudelliset laskelmat ja käytännön vinkit	48
5.5.2	Lisähuomioita riskienhallinnasta	49
5.5.3	Toteuttamissuunnitelman esittäminen	51
5.6	Liiketoimintasuunnitelman otsikot, lähtökohta ja tulos	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
6.1	Web 2.0 -liiketoimintamallit	53
6.2	Web 2.0 -liiketoimintasuunnitelman ja -mallin erityispiirteet	55
6.3	Liiketoimintasuunnitelman esittäminen	56
6.4	Dot-com-kupla ja Web 2.0	56
6.5	Arvio omasta työstä	57
7	LÄHTEET	59
LIITTEET		
	Liite 1 Kassavirtalaskelma-malli	
	Liite 2 Yhteenvedo kartoitetuista Web 2.0 -palveluista	

1 JOHDANTO

Internet on maailmanlaajuinen tietoverkko, joka mahdollistaa tiedonsiirron yksittäisten tietokoneiden välillä. Nykyisin Internetillä arvioidaan olevan maailmanlaajuisesti n. 1,5 miljardia käyttäjää, joista aasialaiset muodostavat ehdottoman enemmistön 657,2 miljoonalla käyttäjällään, Euroopan tullessa hyvänä kakkosena noin 393,4 miljoonalla käyttäjällä. Pohjois-Amerikka jää kolmanneksi 251,3 miljoonalla käyttäjällä, vaikkakin 74 % sen kokonaisasukasmäärästä arvioitiin Internetin käyttäjiksi vuonna 2008. (Miniwats Marketing 2008.) Suomessa Internetin kuluttajakäyttäjää oli vuoden 2008 tilastotietojen mukaan 83 % koko väestöstä. (Internetin käyttäjiä enemmän kuin vuosi sitten 2008).

Internetiä käytettiin 1970- ja 1980-luvuilla enimmäkseen sotilas- ja yliopistokäytössä. Internetin ensimmäinen laaja hyödyntämisvaihe käynnistyi vuonna 1993, jolloin julkaistun Mosaic-selaimen avulla tietokoneella voitiin katsoa sivustoja aiemman tekstipohjaisen esitystavan sijaan graafisessa muodossa. Tämä edisti huomattavasti Internetin suosiota helpottamalla käyttöä. (Vossen & Hageman 2007, 2.)

Internetin hyödyntämistavat ovat jatkuvasti kehittyneet yritysten välisessä liiketoiminnassa ja kuluttajille kohdistetuissa palveluissa ja verkkokaupoissa. Parhailaan monet yritykset noudattavat pankkien esimerkkiä pitkälle viedystä itsepalvelusta ja siirtävät erilaisia asiointipalveluita verkkoon, jossa yrityksen asiakas voi noutaa laskunsa, tiedotteensa ja asioimiseen liittyvät dokumentit omatoimisesti. Internetin yleistymisvaiheessa myös kuluttajat ovat voineet hyödyntää Internetin tarjoamia mahdollisuuksia henkilökohtaisessa viestinnässään ja ovat voineet perustaa henkilökohtaisia sivustoja, joilla he ovat voineet kertoa itsestään. Lisäksi kuluttajat ovat voineet osallistua julkisilla keskustelupalstoilla arkisten ilmiöiden kommentointiin.

Tässä opinnäytetyössä Internetin yleistymisvaiheesta kuluttajien keskuudessa käytetään nimitystä Web 1.0 erotuksena tutkimuksen kohteena olevasta Web 2.0 -aikakaudesta, jota pidetään Internetin yhteisöllisyyden aikakautena. Tim O'Reilly lanseerasi Web 2.0 -käsitteen vuonna 2005, ja käsite on omaksuttu laajalti Internetin kehitystä seuraavissa medioissa. Web 2.0 -ilmiön edustajiksi on mainittu muun muassa YouTube- ja Facebook-palvelut, jotka ovat saaneet paljon huomiota eri viestintävälineissä. Palveluilla on miljoonien käyttäjäjoukko, ja niiden arvo lasketaan sadoissa miljoonissa dollareissa.

Web 1.0 -aikakausi päättyi niin sanottuun Dot-Com-kuplan puhkeamiseen, jolloin lupaavina pidettyjen ja huomattavia pääomasijoituksia keränneiden Internet-yritysten arvo romahhti. (Lessons from the Dot-com Bubble 2007). Kukaan ei vielä osaa arvioida, päättyykö Web 2.0 -ilmiö Dot-Com-kuplan tavoin vai onko se alku täysin uusille tavoille toteuttaa menestyksellistä liiketoimintaa Internetissä.

2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen avuksi on olemassa lukuisia yleistasoisia suunnittelun apuvälineitä ja tiedonlähteitä, kirjallisuutta sekä yhteiskunnan ja yritysten tukemia palveluita. Suomenkieliset palvelut ohjaavat yleistasoisen suunnitelman laatimiseen, ja sähköisen liiketoiminnan perustajia ohjataan pääasiassa englanninkielisen kirjallisuuden avulla. Internetin kautta on saatavilla erilaisia oppaita, joista suomenkieliset ovat pääosin maksuttomia. Useimmat englanninkieliset oppaat ovat maksullisia ohjelmistoja, joissa luvataan olevan satoja erilaisia malleja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, ja sen lisäksi valmiita pohjia liiketoiminnan talouden suunnitteluun ja ennustamiseen. Suomessa Internetissä tarjolla olevat ilmaiset oppaat ovat melko yksinkertaisia ja ne soveltuvat oman käsitykseni mukaan parhaiten pienen palveluyrityksen perustamiseen.

Ohjelmistokehitys on toimialana laaja, ja se kattaa esimerkiksi teollisuuden prosessiohjauksen ohjelmistot ja yritystoiminnan tukiohjelmistot (CRM, taloushallinto, henkilöstöhallinto, maksuliikenne) ja kuluttajille tarjotut ohjelmistot, joita voidaan käyttää erikseen asennettuna tai palveluna Internetistä käsin. Ohjelmistoyrittäjät ry. on ohjelmistoyritysten johdon yhteisö ja ohjelmistoalan kehittäjä ja edunvalvoja. Ohjelmistoyrittäjät ry:n toiminnan painopisteenä on yritystoiminnan kehittäminen ja kansainvälistyminen, ja sen jäsenistö koostuu pääosin B2B ohjelmistojen tuottajista.

On kyseenalaista, voidaanko yhteisöllisiä Web 2.0 -yrityksiä sisällyttää ohjelmistotuotannon toimialaan, koska Web 2.0 -yritykset eivät useinkaan toimi toimialan perusliiketoimintamallin mukaan, jossa ohjelmistoyrittäjä rakentaa sovelluksen tai järjestelmän tai sen osan, jota kehitetään, kopioidaan ja jaetaan useiden asiakkaiden käyttöön erillistä veloitusta vastaan.

Yhteisöllisten Web 2.0 -palveluiden liiketoimintamallien selvittäminen on osa opinnäytetyössä työstettäviä asioita. Oletan Web 2.0 -viitekehyksen yleisimmän edustajan, sosiaalisen tai yhteisöllisen palvelun liiketoimintamallin poikkeavan Internetin aiempien kehitysvaiheiden erilaisista liiketoimintamalleista merkittävin osin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa olemassa olevia lähteitä soveltaen liiketoimintasuunnitelmamalli yhteisöllisyyteen perustuvan Web 2.0 -verkkopalvelun perustamiseksi, ensisijaisesti tunnistamalla Web 2.0 -liiketoimintamallin erityispiirteet ja toissijaisesti muut liiketoimintasuunnitelmassa huomioitavat Web 2.0 -palvelulle ominaiset piirteet.

Opinnäytetyössä ei käsitellä vaiheita sen jälkeen, kun liiketoimintasuunnitelma on jätetty mahdollisille rahoittajille yritysideoinnin kiinnostavuuden ja jatkokehitysmahdollisuuksien arvioimiseksi. Lukijan täytyy perehtyä erikseen aiesopimuksen ja osakassopimuksen laatimiseen, kansainvälisiä standardeja noudattavan rahoituslaskelman ja sijoittajan irtautumissuunnitelman laatimiseen esimerkiksi lähdemateriaalissa mainittujen teosten avulla. Opinnäytetyössä käsitellään liiketoiminnan suunnittelun koko viitekehystä yleisellä tasolla, mutta paneudutaan syvällisemmin seuraaviin kysymyksiin:

- Onko Web 2.0 -ilmiön aikana syntynyt uusia liiketoimintamalleja?
- Mitkä ovat liiketoimintamallin elementit, ja miten liiketoimintamalli laaditaan?
- Vaatiiko Web 2.0 -ilmiö lisäämään liiketoimintasuunnitelmaan joitain erityisiä asioita, ja jos vaatii, niin mitä ne asiat ovat?

3 KÄSITEKEHYS

3.1 Web 2.0

O'Reilly kiteytti vuonna 2005 järjestetyssä seminaarissa Web 2.0 -konseptin ydinasioita ja vertasi sen ilmentymiä aikaisemman viitekehyksen Web 1:n edustajiin. O'Reillyn mukaan esimerkiksi perinteinen, ammattitoimittajien tuottama Britannica Online -tietosanakirja (Encyclopedia Britannica) edustaa Web 1.0 -kehitysvaihetta ja yksittäisten henkilöiden vapaasti omalla ajallaan ja veloituksetta tuottama tietosanakirjaan verrattava Wikipedia edustaa Web 2.0-kehitysaltoa. (O'Reilly 2005.)

O'Reilly havainnollistaa eroja edelleen vertaamalla yksityisten henkilöiden ylläpitämiä henkilökohtaisia www-sivuja Web 2.0 -kehitysaallon trendiin kertoa itsestään jatkuvasti päivittyvillä blogi-sivustoilla. Myös verkkomainonnan veloitusperiaatteet ovat päivittyneet Web 2.0 -kehitystrendin myötä, jossa käytetään painallus-perustaista (cost per click) hinnoittelumallia aiemman sivunäyttöjen määrään perustuvan laskentatavan sijaan. (O'Reilly 2005.)

Käsitykseni mukaan muutoksen luonnetta voi havainnollistaa vertaamalla, mitä se tarkoittaisi perinteisessä mainonnassa ja sen laskutusperusteissa: käytännössä paperimuotoinen lehti laskuttaisi mainostajilta veloituksen vain kun lukija jollain tavoin ilmaisisi medialle lukeneensa mainoksen tai TV-mainonnan veloitus mainostajalta perustuisi TV-katsojan toimiin.

Muina ydinteemoina Web 2.0:een liitetään käyttäjän korostunut rooli, eli käyttäjä tuottaa tietoa ja kontrolloi sitä itse. Palveluita ja sovelluksia tuottavien yritysten avainkyvykkyudet rakentuvat Internetiin tuotettujen palveluiden, eikä esimerkiksi verkko- tai vähittäiskaupassa myytävien DVD:lle tallennettujen sovellusten varaan. O'Reilly kuvaa myös Web 2.0 -ilmiön teknisiä muutostrendejä, jonka mukaan rakennettavan palvelun arkkitehtuuri tulee rakentaa osallistumista ja datan sekoittamista eri lähteistä tukevaksi. Datan sekoittamisella (mashup) tarkoitetaan tilannetta jossa yksittäinen Internet-palvelu voi tuottaa sisältöä omaan palveluunsa hakemalla jatkuvasti uutta sisältöä jostain toisesta palvelusta. Haettavat tiedot voiva olla esimerkiksi pörssi- tai valuuttakurssit, uutisotsikot, tai sisältää laajempia aineistokokonaisuuksia. (O'Reilly 2005.)

Tärkein O'Reillyn Web 2.0 -julkilausuma on: "Valjasta kollektiivinen älykkyys". Sitä voidaan soveltaa useassa eri yhteydessä niin yrityksen sisäisessä viestinnässä kuin suurelle yleisölle toteutettavissa verkkopalveluissa. (O'Reilly 2005). Tekniseltä ja sovelluskehityksen näkökulmalta katsottuna Web 2.0 -viitekehityksessä suositaan ominaisuuksia ja toimintoja vaihteittain lisäävää ketterää kehittämistä. Ketterälle kehitykselle on tyypillistä julkaisita pieniä parannuksia palveluun usein, isojen versiopäivitysten sijaan. Web 2.0 -viitekehityksen nimissä kehoitetaan ottamaan käyttäjät mukaan kehittämään sovellusta ja käyttämään dynaamisia työkaluja, jotka tukevat alustariippumatonta kehittämistä. (O'Reilly 2005.)

Vossen ja Hageman tarkastelevat Web 2.0 -ilmiötä ennen kaikkea tekniseltä näkökannalta, mutta he tunnistavat O'Reillyn mukaisesti Web 2.0 -termin kokoavan kolme eri kehitysvirtaa: sovellukset, teknologian ja käyttäjien osallistumisen. Sovelluksissa he viittaavat tilanteeseen, jossa Internet tarjoaa kaikkien saataville lukuisia sovelluksia ja palveluita, ja uuden jakelukanavan myötä nopeutuneeseen sovelluskehityksen sykliin. Teknologia, infrastruktuuri ja etenkin tietoverkko ja laitteistot ovat kehittyneet ja luoneet perusmahdollisuudet Internetin uudelle kehitysvaiheelle, mutta myös käyttäjien osallistuminen, keskinäinen vuorovaikutus ja osallistuminen sisällöntuotantoon ovat muuttaneet Internetin käyttötapoja. Amy Shuenin mukaan Web 2.0 -ilmiötä on vaikea määrittellä yksiselitteisesti ja hän kiteyttää ydinteemat O'Reillyn, Vossen ja Hageman'in mukaisesti. Amy Shuenin mukaan Web 2.0 -kehitysaallon toteutuksia ovat mm. Flickr.com ja Google. Amy Shuen esittää näkemyksensä, että yritysten tulisi yritysmuodosta ja liiketoimintamallista riippumatta mahdollistaa yksittäisten henkilöiden osallistuminen yrityksen toimintaan jossain muodossa, esimerkiksi tuotekehitykseen hyvin kehitetyn palautekäsittelyn muodossa, tai toteuttaa palvelu johon yksittäiset käyttäjät tuottavat itse sisältöä. (Shuen 2008, 161.)

Web 2.0 -ilmiön voi käsitykseni mukaan kiteyttää kuvaamalla sitä Internet-pohjaiseksi palveluksi, jossa yksittäiset käyttäjät muodostavat yhteisön, jonka yksittäiset jäsenet tuottavat sisältöä palveluun, jonka arkkitehtuuri mahdollistaa tiedon julkaisun monesta eri lähteestä.

3.2 Liiketoiminnan suunnittelu

3.2.1 Liiketoimintasuunnitelman määrittely

Liiketoimintasuunnitelma on keskeinen viestintäväline yrityksen perustamista suunnittelevan tiimin ja tulevan yrittäjän ja rahoittajan välillä. Suunnitelmassa kuvataan järjestelmällisesti perustettavan yrityksen liikeideaa, markkinapotentiaalia, osallistuvien henkilöiden osaamista ja suunnitelman avulla testataan liiketoiminnan mahdollisuuksia ennen sen varsinaista toteuttamista. (McKinsey & Company 2000, 15.) McKinsey täsmentää "Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista." Talouden keskeiset osa-alueet, kuten kustannusrakenne, myynnin kehittyminen, kannattavuus ja kasvunäkymät analysoidaan ja analyysin tulokset esitetään liiketoimintasuunnitelmassa. (McKinsey & Company 2000, 48).

Dorf ja Byers esittävät liiketoimintasuunnitelman olevan dokumentti, joka kuvaa perustettavan yrityksen tunnistaman mahdollisuuden, kehitettävän tuotteen tai palvelun ja sen kontekstin, yrityksen strategian ja johtotiimin. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen toiminnan vaatimat resurssit, laskelmiin perustuvan taloudellisen tuloksen ja kuinka tulosta tullaan jatkossa hyödyntämään esimerkiksi mahdollisten sijoittajien irtautuessa yrityksestä. (Dorf & Byers 2008, 641.) Dorf ja Byers korostavat, että ei ole yhtä oikeaa tapaa kirjoittaa liiketoimintasuunnitelmaa, vaan sen laatiminen on prosessi, jonka tarkoituksena on kirkastaa tulevalle yrittäjälle avainmenestystekijät (Dorf & Byers 2008, 162).

Dorf ja Byers kokoavat kirjassaan ”Technology Ventures. From idea to Enterprise” runsaasti käsitteitä, malleja ja vaihe vaiheelta eteneviä ohjeita liiketoiminnan suunnittelun ja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Kirja on suunnattu eri pääaineita opiskeleville yliopisto-opiskelijoille ja ennen kaikkea luonnontieteiden ja tekniikan alan innovaatioihin perustuvien yritysten liiketoiminnan käynnistämiseen. McKinseyn lähestymistapa on samankaltainen, mutta yleiskäyttöisempi ja kyseistä kirjaa käytetään lähdekirjallisuutena vuosittain järjestettävässä Venture Cup -liiketoimintakilpailussa. Amy Shuen kuvaa kirjassaan ”Web 2.0: A strategy guide” lukuisia Web 2.0 -käsitteen alle luokiteltuja yrityksiä, kuvaa niiden syntyvaiheita ja kehittymistä ja kokoaa lopussa Web 2.0 -liiketoimintasuunnitelman pääotsikot.

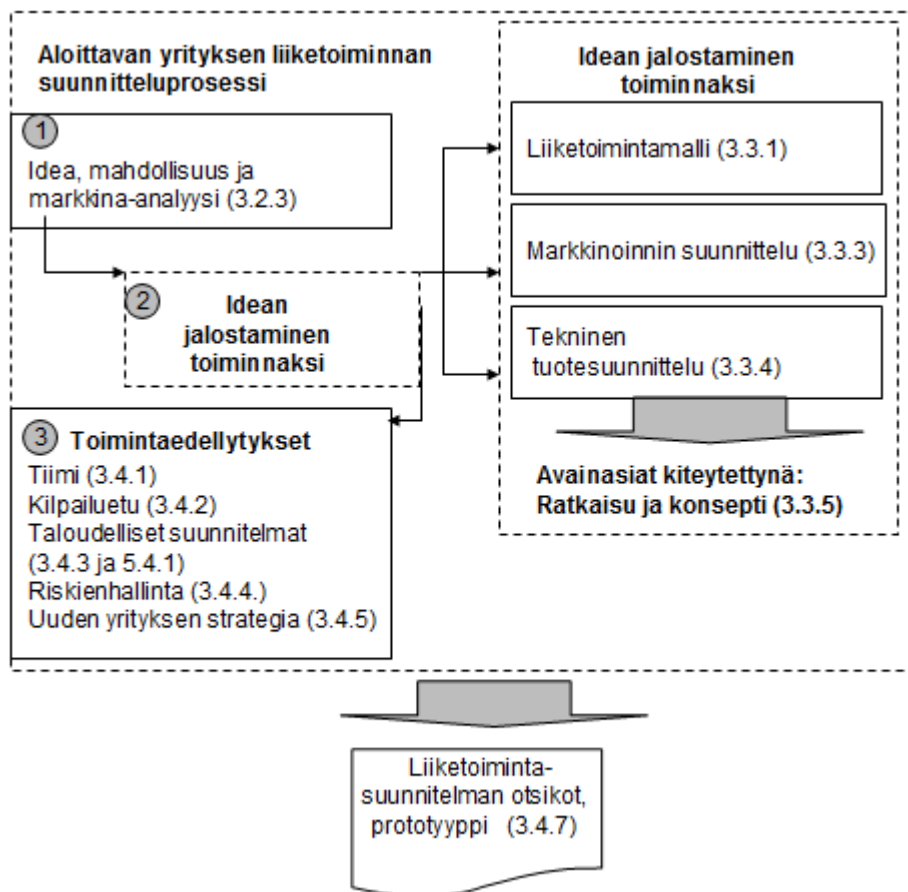
Liiketoimintasuunnitelman otsikot ja niiden järjestys vaihtelevat lähdekirjallisuudessa. Alla olevassa yhteenvedossa (kuvio 1) esitetään kunkin teoksen liiketoimintasuunnitelman pääotsikot. Pääotsikoiden sisällön saavuttamiseksi kirjatut keskeisimmät kysymykset puretaan auki käsitekehityksessä ja kuinka otsikon vaatima sisältökokonaisuus voidaan suunnitella ja kuvata liiketoimintasuunnitelmassa



KUVIO 1. Liiketoimintasuunnitelman otsikot lähdeaineistossa

3.2.2 Liiketoiminnan suunnitteluprosessi

Dorf ja Byers (Dorf & Byers 2008, 162) toteavat liiketoimintasuunnitelman laatimisen olevan prosessi, joten esitän kuviossa 2 oman pelkistetyn käsitykseni käsittelytavasta. Kuvauksen avulla on helpompi hahmottaa opinnäytetyössä käsiteltyjä asiakokonaisuuksia, ja missä järjestyksessä aloittavan yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa tulee edetä, ja mikä on suunnittelun lopputulos. Kuvauksesta puuttuvat Web 2.0 -liiketoimintasuunnitelman otsikot, jotka yksilöidään luvussa 3.3.7 (kuvio 11.).



KUVIO 2. Aloittavan yrityksen liiketoiminnan suunnitteluprosessi

3.2.3 Liikeidea-, mahdollisuus- ja markkina-analyysi

McKinseyn mukaan yrityksen perustamisen lähtökohtana tulee olla ratkaisun kehittäminen johonkin asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan (McKinsey 2000, 23). Ongelman ratkaisemiseksi syntynyt idea on alku suunnittelutyölle, jossa sen alkuvaiheessa sijoittajia kiinnostaa kuinka suuret markkinat ovat ja mitkä ovat ensisijaiset kohderyhmät tai segmentit. Heidän mukaansa liikeidean käsittelyvaiheessa ei tarvitse luoda yksityiskohtaisia markkina-analyysyjä, vaan perusteltu arvio markkinoiden laajuudesta ja segmenteistä riittää. He kertovat että arvioiden pohjana voi käyttää esim. Tilastokeskuksen tai ammattilehtien keräämiä perustietoja. (McKinsey 2000, 35.)

Dorf ja Byers tarkastelevat yrityksen perustamisen lähtökohtia eri näkökulmasta. Dorf ja Byers eivät lähesty asiaa ongelman tunnistamisen kautta, vaan pitävät yrittäjyyttä aikaisemmin tunnistamattoman mahdollisuuden tunnistamisena ja hyödyntämisenä. Lähestymistapa antaa vaikutelman, että mahdollisuuksia voi kartoittaa järjestelmällisesti. Dorfin ja Byersin järjestelmä rakentuu luokitteluun jota he kutsuvat yhdeksän mahdollisuuden kategoriaksi: tuotteen tai palvelun arvon lisääminen, uuden sovelluksen tuottaminen olemassa

olevia keinoja tai teknologioita käyttäen (esim. magneettinauhan käyttö hotelliavaimissa), massamarkkinoiden luominen (esim. kertakäyttökamera), yksittäisille henkilöille räätälöinti, (esim. Dell tietokoneet), tavoitettavuuden lisääminen (esim. maantieteellisesti tai internetin avulla), toimitusketjun hallinnan parantaminen, tai mahdollisuuden tunnistaminen toimialojen lähentymisen tai yhdistymisen eli konvergenssin kautta.

Kategorialuokituksen kahdeksantena he kuvaavat sosiaalisista ja kulttuurisista trendeistä kumpuavia mahdollisuuksia, esimerkiksi kahden työssäkäyvän vanhemman taloudet, lapsibuuri sukupolven ikääntyminen, uskonnollisten yhteisöjen roolin muutos. (Dorf & Byers 2008, 29 - 32) Luokituksen viimeisenä Dorf ja Byers mainitsevat globalisaation, joka on heidän mukaansa megatrendi ja megatrendinä se tulee muovaamaan kaikkia muita trendejä. Esimerkkinä globalisaatiosta he mainitsevat Aasian, joka on miljoonine uusine kuluttajineen lähellä länsimaisia toimittajia Internetin ja nopeiden toimitusaikojen myötä. (Dorf & Byers 2008, 33.)

Liiketoimintasuunnitelmaan ei tarvitse kuvata idean syntyvaiheita, mutta siihen pitää kuvata tulevan yrityksen toimiala. Toimialakatsauksessa tulisi nimetä ja kuvata toimiala ja sen sääntely, siihen vaikuttavat poliittiset ja lainsäädännölliset asiat. Dorf ja Byers kehottavat sisällyttämään toimialaan ryhmän yrityksiä, jotka tuottavat toisensa korvaavia tuotteita ja palvelevat samaa asiakasta rajattuna esimerkiksi maantieteellisen kohdemarkkinan mukaan. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvattavassa toimialakatsauksessa tulisi tämän lisäksi kuvata yleistasolla markkinat ja kilpailijat, markkinoiden kasvuvauhti ja toimialan kehityksen tila. (Dorf & Byers 2008, 85)

Shuen käsittelee Dorfin ja Byersin yhdeksän mahdollisuuden kategoriaan verrattavasti Web 2.0 -aikakauden mahdollisuuksia innovaatioluokituksen kautta. Shuen nimittää Web 2.0 -innovaatiot yhteistyön innovaatioiksi (collaborative innovation), jossa käyttäjät ovat yhteistyössä usein yli toimialarajojen. Kuviossa 3 on esitetty neljä erilaista vaihtoehtoa innovaation luonteen luokittelemiseksi. Ensimmäisestä vaihtoehdosta käytetään termiä alustainnovaatiot, jossa yritykset voivat tuottaa teknisiä ja toiminnallisia yhteistyöalustoja, jotka mahdollistavat yksittäisten käyttäjien muodostamien innovaatioyhteisöjen ja esimerkiksi avoimen lähdekoodin sovellusten tai alustainnovaatioiden tuotannon. Toisessa vaihtoehdossa erilaiset yritykset tuottavat innovaatioita uudelleen yhdistelyn avulla ja kolmannessa vaihtoehdossa innovaatiot ovat käyttäjälähtöisiä, ohjelmoijien ilmaisuvapaudesta kumpuavia itseohjautuvia yhteisöjä, jossa ohjelmoivat jakavat ohjelmoinnin luovia ratkai-

suja toisten ohjelmoijien kanssa. Neljännessä innovaation tyypissä on kyse ryhmän luomasta innovaatiosta (crowdsourcing), jossa yritykset esittävät ongelman ja antavat yksittäisille henkilöille tai ryhmille mahdollisuuden esittää ongelmanratkaisuehdotuksia verkkopalvelun avulla. (Shuen 2008, 136 -142.)

Yritys	1. Yritykseltä käyttäjälle: avoin ekosysteemi, alusta innovaatio. Esim. Linux, Apple iPod, iPhone	2. Yritykseltä yritykselle: uudelleenyhdistelevä innovaatio. Esim. Jajah- DT (VOIP), Apple iTunes
Käyttäjä	3. Käyttäjältä käyttäjälle: innovaation demokratisointi. Esim. Wikit, P2P (point to point)	4. Käyttäjältä yritykselle: ”porukka innovaatiot”. Esim. Goldcorp, Innocentive
	Käyttäjä	Yritys

KUVIO 3. Yhteistyön innovaatiot (Shuen 2008, 136)

3.3 Idean jalostaminen toiminnaksi

3.3.1 Liiketoimintamalli

McKinseyn mukaan liiketoimintamalli kuvaa järjestelmällisesti yrityksen tuotteen tai palvelun tuottamisen toiminnot ja niiden väliset suhteet. Toiminnot ryhmitellään yleensä toimintokokonaisuuksiin, esimerkiksi tutkimus ja tuotekehitys, tuotanto, markkinointi ja myynti ja jakelu. (McKinsey & Company 2000, 86.) Dorf ja Byers määrittelevät liiketoimintamallin olevan sarja suunniteltuja olettamuksia kuinka yritys luo arvoa sen kaikille sidosryhmille (Dorf & Byers 2008, 641). Elliot kiinnittää liiketoimintamallin määrittelyssä huomion siihen, että mallissa tulee kuvata suhteet eri osapuolten välillä, myös kunkin osapuolen hyödyt, liikevaihto ja kustannukset. Liiketoimintamallin lopputuloksena tulisi voida osoittaa yhtälö $\text{liikevoitto} = \text{liikevaihto} - \text{kustannukset}$. (Elliot 2002, 7.)

Mikäli halutaan tarkastella liiketoimintamallia Dorfin ja Byersin määritelmän mukaisesti, tulee määritellä mitä käsite arvo tarkoittaa. McKinseyn teoksessa asiaa selkeytetään kerto-

en että tuote ja palvelu ovat keinoja tarjota hyötyjä asiakkaalle, eivätkä ole itsessään varsinainen hyöty. ”Hyöty asiakkaalle määräytyy sen mukaan, mitä uutta tai parempaa siinä on vaihtoehtoisin ratkaisuihin verrattuna.” (McKinsey 2000, 34.)

Dorf ja Byers kertovat asiakasarvon olevan asiakkaan kokema sosiaalinen ja taloudellinen hyöty. Dorf & Byersin mukaan asiakasarvon peruselementit ovat tuote, hinta, saatavuus, palvelu ja kokemus, jossa esimerkiksi tuotteen laadun tai ominaisuuksien kuvaajina voi olla suorituskyky, laatu, toiminnot tai piirteet, brandin asema ja tunnettuus, valikoiman laajuus ja käytön helppous. Dorf ja Byers siteeraavat Crawford ja Matthewsia (2001) ja kertovat että useimmat asiakasarvot voidaan kuvata viittä avainarvoa käyttäen, joista tärkein valitaan vallitsevaksi asiakasarvoksi. Toinen arvo erilaistaa tarjonnan ja muiden arvojen tulee täyttää toimialanormit. (Dorf & Byers 2008, 65 ja Crawford 2001) Esimerkiksi Dorf ja Byers mainitsevat Wall Martin hallitsevan arvon olevan hinnoittelun ja erilaistaminen toteutetaan valikoiman ja laadun avulla. (Dorf & Byers 2008, 64 - 65.)

Termit asiakasarvo ja asiakashyöty voidaan kiteytetään ilmaisuksi arvolupaus.

Dorfin ja Byersin mukaan arvolupausta tulee työstää liiketoimintamallin laatimisen osana seuraavien vaiheiden kautta:

Pohdi, mikä on asiakkaan saama sosiaalinen tai taloudellinen hyöty. Pohdi hyötyä alla lueteltujen näkökulmien avulla.

1. Kuvaa tuote tai palvelu lueteltujen ominaisuuksien näkökulmasta:

- suorituskyky, laatu, toiminnot tai piirteet, brandin asema ja tunnettuus, valikoiman laajuus, käytön helppous.

2. Kuvaa asiakkaan kokemus:

- käytä kokemuksen kuvaajina tunneperäiset arvostukseen, henkilökohtaisuuteen ja yhteisöön liittyvät asiat.

3. Määritä mikä ominaisuuksista on tärkein arvo

- mikä tai mitkä esimerkiksi brandi tai käytön helppous.

Toistan jo kerran edellä mainitun Dorf ja Byers yksinkertaisen liiketoimintamallin määrittelmän. Liiketoimintamalli on sarja suunniteltuja olettamuksia kuinka yritys luo arvoa sen kaikille sidosryhmille (Dorf & Byers 2008, 641). Yksinkertaisesta määrittelystä huolimatta he tarjoavat melko monivaiheisen käsittelyn liiketoimintamallin laatimiseksi.

1. Määrittele ”kuka on asiakas”-kysymyksen sijaan, mikä on yrityksen asiakasvalinta.

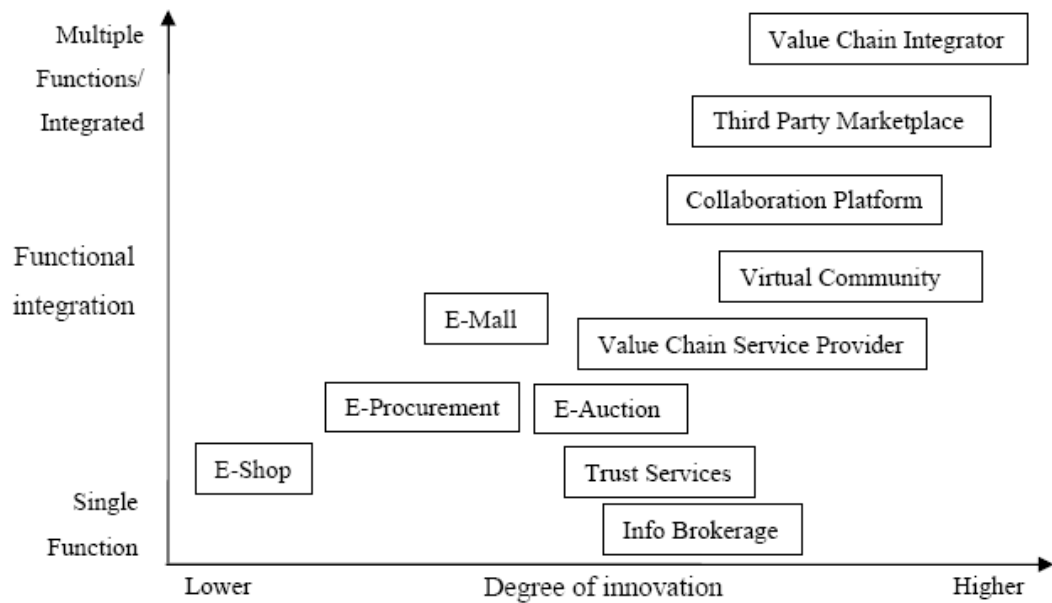
2. Määrittele liiketoimintamallin tuottama arvolutaus valituille asiakkaille.
3. Kuvaa, miten yritys erilaistaa tuotteensa tai palvelunsa.
4. Pohdi, miten yritys suojelee kassavirtaansa. Tämä johtaa suunnittelijan miettimään kestävästä kilpailuetua (kilpailuetu määritelty luvussa 3.4.2).
5. Tuotteiden ja toimintojen laajuuden pohtiminen merkitsee tietoisien päätösten tekemistä siitä, tekeekö yritys kaiken itse vai teettääkö se jotain alihankintana tai yhteistyössä jonkun kanssa.
6. Pohdi mitä toimintoja yrityksessä tarvitaan, millaista osaamista nämä toiminnot vaativat ja kuinka paljon niissä pitää olla henkilöitä.
7. Pohdi, kuinka yritykseen houkutellaan taitavia henkilöitä.
(Dorf & Byers 2008, 68.)

3.3.2 Sähköisen kaupankäynnin liiketoimintamalli

Horsti toteaa väitöskirjassaan *Essays on electronic business models and their evaluation* eri tutkijoiden tuloksiin pohjautuen, että sähköisen kaupankäynnin liiketoimintamallimääritelmiä on useita. (Horsti 2007, 22). Sähköinen kaupankäynti -termiä käytetään vaihdellen elektroninen kaupankäynti -termin rinnalla, ja niillä tarkoitetaan samaa asiaa. (Opas 3/E-liiketoiminta - Internet-markkinointi 2009) Horsti valitsi tutkimuksensa pohjaksi Weill ja Vitalen määritelmän E-liiketoimintamallista: se on kuvaus rooleista ja suhteista yrityksen kuluttajien, asiakkaiden, liittolaisten ja toimittajien välillä, jossa tunnistetaan tuotteiden, informaation, rahan ja päähyötyjen virrat eri osapuolille. (Horsti 2007, 22.) Horsti kuvaa Timmersin määritelmän olevan hyvin samansisältöinen: tuote, palvelu ja tietovirrat, mukaan lukien kuvaus liiketoiminnan toimijoista ja heidän rooleistaan, kuvaus mahdollisista hyödyistä kullekin toimijalle ja kuvauksen liikevaihdon lähteistä. (Timmers 1998, 32.) Keskeisin ero Weill & Vitalen ja Timmersin määritelmässä on toimijoissa, sillä Timmers'in määritelmä antaa väljyyttä toimijoiden ja heidän roolinsa määrittelyyn mainitsemalla vain erilaiset toimijat liiketoiminnassa ja heidän roolinsa, kun Weill ja Vitale mainitsevat asiakkaat, kuluttajat, liittolaiset ja toimittajat.

Horsti kertoo Timmersin luokitelleen erilaisia E-liiketoimintamalleja (Horsti 2000, 32) innovaatioasteen ja toimintojen määrän suhteessa. Merkillepantavaa on, että yritysten välisessä liiketoiminnassa yhteistyö alusta-liiketoimintamalli on tunnistettu innovatiiviseksi liiketoimintamalliksi jo vuonna 1998, samoin kuin usein kuluttajien väliseen viestintään

tarkoitettujen virtuaalisten yhteisöiden, jotka sijaitsevat innovaatio kartalla noin puolivälissä toimintojen määrän ja innovaatioasteen mukaan.



KUVIO 4. Sähköisen liiketoiminnan liiketoimintamallit Horstin esittämänä pohjautuen Timmersin määritelmään 1997 (Horsti 2007, 25; Timmers 1997,7)

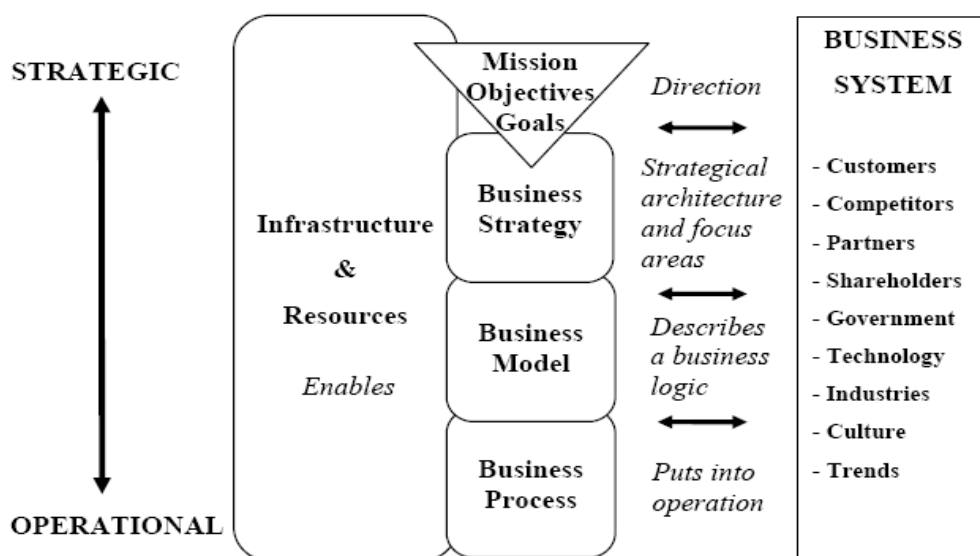
Elektronisen liiketoiminnan liiketoimintamallit Timmersin määritelmän mukaisesti:

- e-shop: e-kauppa, sähköinen kauppapaikka internetissä
- e-procurement, tarjousten käsittely, ostotoiminta, toimittajien etsintä
- e-mall: kokoelma e-kauppoja
- e-auction: e-huutokauppa, sähköinen huutokauppa
- virtual community: virtuaalinen yhteisö, lisäarvoa jäsenten viestintään, liikevaihtoa mm. jäsenmaksuista ja mainostuloista
- collaboration platform: yhteistyö-alustat, työkaluja ja tietoympäristöjä
- third party marketplace: kolmannen osapuolen markkinapaikka, esimerkiksi pienyrittäjä voi esitellä tuotekatalogiaan palveluna jonkin kolmannen osapuolen ympäristössä
- value-chain integrators: arvoketju integraattorit, yhdistävät eri vaiheita arvoketjusta
- value chain service providers: arvoketjun palveluntuottajat, erikoistuvat esim. elektroniseen maksamiseen, logistiikkaan
- information brokerage: tiedon välittäjä, esim. Yahoo, asiakasprofilointiliiketoiminta

- trust services: luotto-palvelut, esim. sertifikaattien autorisointi, elektroninen "notari" (Timmers 1999, 35 - 41.)

Näistä oletusarvoisesti luontevimmat liiketoimintamallit B2C Web 2.0 -liiketoimintamallin prototyyppiin ovat e-kauppa, virtuaalinen yhteisö, yhteistyöalusta ja arvoketjuintegraattori, sillä yhteisölliset palvelut ovat usein virtuaalisia yhteisöjä, joissa voi keskustella, vaihtaa ajatuksia tai mielipiteitä, lisäksi yhteisöllisissä palveluissa voi harjoittaa e-kauppaa. Yhteisölliseen palveluun on voinut tuottaa alustan tai sen osan joku kolmas osapuoli, joka siten toimii arvoketjuintegraattorina.

Horsti pohtii liiketoimintamallin suhdetta yrityksen muihin toimintoihin ja toteaa liiketoimintamallin liittyvän kiinteästi strategiseen johtamiseen, koska strategia määrittää liiketoiminnan tarkoituksen suunnan ja tavoitteet. Horsti jatkaa kuvaamalla eri tutkijoiden tuloksia todeten että esimerkiksi Wal-Martin ja Kmartin liiketoimintamallit (edullinen vähittäismyymälä) ovat samat, mutta strategiat ovat erilaiset. Horsti kiteyttää Osterwaldin ja Pignerin toteamuksen, että liiketoimintamalli on relevantti kun siirrytään strategiassa kohti toteutusta, ja liiketoimintamallin tarkoituksena on olla linkki strategian ja prosessien välissä. Horsti toistaa Linderin, Cantrellin ja Magrettan jakaman näkemyksen, että liiketoimintamalli ei korvaa yrityksen strategiaa, vaan siinä missä liiketoimintamalli opastaa ja kuvaa yrityksen päivittäisiä toimintoja, strategian pitäisi kertoa kuinka yritys aikoo muuttaa sen mallia voidakseen hyötyä muuttuvista markkinoista ja uusista mahdollisuuksista. (Horsti 2008, 22.)

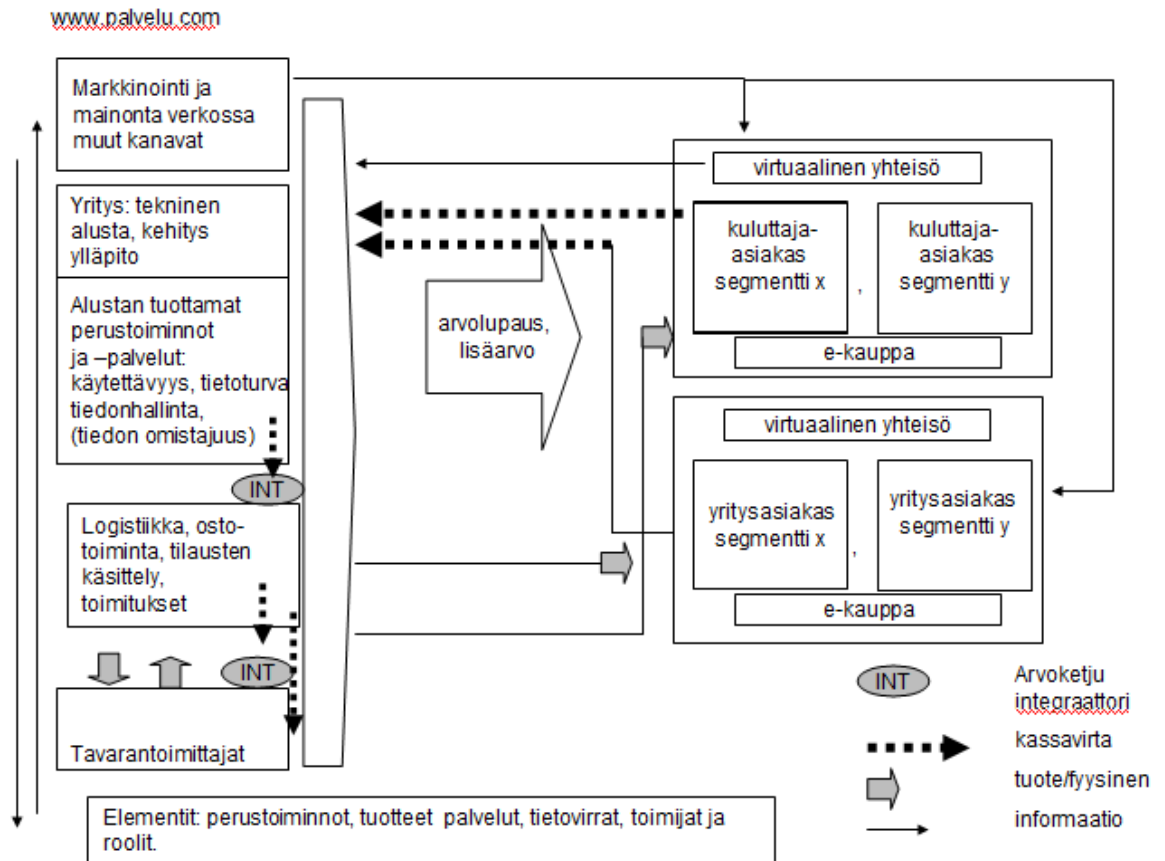


KUVIO 5. Liiketoimintamallin asemointi yrityksen toimintaympäristössä (Horsti 2007, 22)

McKinsey käsittelee liiketoimintamallia suppeimmin ja liiketoimintamallin kuvausta voidaan soveltaa toimialariippumattomasti. Dorfin ja Byers'in näkökulma painottuu teknologiatuotteiden tuotantoon ja myyntiin, mutta he esittävät tärkeitä huomioita suunnittelun erityishuomiota vaativista seikoista: miten luodaan kestävä kilpailuetu ja miten palvelut ja tuotteet erilaistetaan. Amy Shuen tarkastelee liiketoimintamallia Web 2.0 -viitekehyksestä käsin, mutta hän käyttää liiketoimintamallin sijaan termejä ansaintalogiikkaa ja liikevaihtovirrat.

Horstin väitöskirjassa on kuvattu E-liiketoimintamallin sisältävän seuraavat peruselementit: palvelu, tuote, arvolupaus, roolit ja toimijat (Horsti 2007, 186) Mielestäni se tarjoaa hyvän lähtökohdan Web 2.0 -liiketoimintamallin prototyypin työstämiseksi. Oman käsitykseni mukaan lähtökohtaa tulee täydentää käsitteellä palvelun perustoiminnot, jotka mahdollistavat arvolupauksen toteutumisen. Esitän alla olevassa vaihekuvauksessa mielestäni parhaan loogisen käsittelytavan Web 2.0 -liiketoimintamallin työstämiseksi:

1. Tunnista palvelun perustoiminnot, tuotteet ja palvelut.
2. Tunnista roolit ja toimijat ja niiden väliset suhteet.
3. Tunnista tuotteiden, informaation, rahan ja päähyötyjen virrat eri osapuolille.
4. Kuvaa mahdolliset hyödyt (arvolupaus) kullekin toimijalle.



KUVIO 6. Web 2.0 -liiketoimintamallin prototyyppi: e-kauppa tai virtuaalinen yhteisö

3.3.3 Markkinoinnin suunnittelu

Dorf ja Byers määrittelevät markkinoinnin olevan sarja toimintoja joiden tavoitteena on hankkia ja säilyttää asiakkaita yrityksen tuotteille. Markkinointi välittää oikean viestin oikealle asiakassegmentille tarkoituksenmukaisin keinoin ja viestintävälinein. Markkinoinnin tavoitteiden pitää olla mitattavia ja määritelty tietylle ajanjaksolle, esimerkiksi vuosittaisen myyntitavoitteet raha- tai kappalemääräisesti mitattuna, markkinaosuus kyseisen tuotteen kokonaismarkkinoista prosentteina, kannattavuus talouden laskentasääntöjen mukaisesti ja asiakashankintatavoitteet esimerkiksi kappalemääräisesti määriteltyinä. Markkinoinnin toimenpiteet, eli millä keinoilla tavoitteet voidaan toteuttaa, kuvataan markkinointisuunnitelman avulla. (Dorf & Byers 2008, 247.)

Markkinoinnin suunnittelun yhteydessä esitetään lukuisa joukko erilaisia käsitteitä, kuten tuotteen tai palvelun asemointi, ainutlaatuinen myyntiväittäjä (USP) tai segmentti. Ainutkertainen myyntiväittäjä (Unique selling proposition, USP) kiteyttää asiakashyödyn joka erottaa yrityksen tuotteen tai palvelun sen kilpailijoista. (Dorf & Byers 2008, 250).

Käsitykseni mukaan ainutkertaisen myyntiväittämän avulla kiteytetään viestinnällisesti liiketoimintamallin suunnittelun yhteydessä arvioitu arvolupaus, eli asiakkaan palvelusta tai tuotteesta saama sosiaalisen tai taloudellisen hyöty.

Dorf ja Byers määrittävät segmentin koostuvan ryhmästä jolla on samanlaiset tarpeet ja joita voidaan kuvata tai tulkita maantieteellisen sijainnin, ostovoiman tai ostoasenteiden kautta. (Dorf & Byers 2008, 247).

Yksittäinen tavoitesegmentti kuvataan maantieteellisesti, ja ensimmäisessä vaiheessa määritellään tavoitellaanko maalais- vai kaupunkiympäristössä asuvia. Lisäksi tavoitesegmentti määritellään demografisesti eli kerrotaan kohderyhmän ikä, sukupuoli, tulot, koulutus, uskonto ja sosiaalinen luokka. Kohderyhmästä kerrotaan myös sellaiset psykograafiset ominaisuudet, jotka voivat vaikuttaa asiakkaan haluihin ja tarpeisiin, käytännössä tutkitaan ja määritellään kohderyhmän elämäntyyli ja persoonallisuusmuuttujat. Tämän luokittelun tavoitteena on ymmärtää keitä asiakkaat ovat ja miten heidät voidaan houkuttaa asiakkaiksi ja pitää asiakkaina. (Dorf & Byers 2008, 247.)

McKinsey jakaa segmentoinnin kriteerit kulutushyödykkeiden ja tuotantohyödykkeiden välille. McKinseyn segmentoinnin kriteerit vastaavat Dorfin ja Byersin määritelmiä kulutushyödykkeistä, mutta tuotantohyödykkeiden kriteeriksi he lisäävät B2B asiakkaan ostokäyttäytymisen läpikäynnin segmentoinnin perustaksi. McKinseyn mukaan tärkein ostokäyttäytymisen kriteerin on tieto onko asiakkaan ostotoiminta keskitetty vai hajautettu. Tuotantohyödykkeissä demografisiksi tekijöiksi mainitaan yrityksen koko, toimiala ja sijainti. (McKinsey 2000, 73.) Tuotteen asemoinnissa kerrotaan miten tuote asemoidaan suhteessa toisiin kilpaileviin tuotteisiin nähden vertaamalla tuotteen tai palvelujen pääominaisuuksia. (Dorf & Byers 2008, 250).

Jotta markkinointi ei jäisi vain suunnitteluksi, yrityksessä pitää pohtia miten suunnitelma toteutetaan, ja McKinseyn mukaan markkinointistrategia määrittää ne toimenpiteet, joilla markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. (McKinsey 2000, 69). McKinsey mukaan markkinointitoimenpiteet voidaan ryhmitellä 4P-mallin (product eli tuote, price eli hinta, place eli jakelukanava ja tapa ja promotion eli markkinointiviestintä) mukaan kysyen: mitä ominaisuuksia tuotteella (product) pitää olla asiakastarpeiden tyydyttämiseksi? Mikä hinta (price) tuotteelle voidaan asettaa? Miten tuote (product) toi-

mitetaan asiakkaalle? Millaista viestintää (promotion) käytetään asiakkaiden vakuuttamiseksi? (McKinsey 2000, 76.)

Ennen yritystoiminnan käynnistämistä toteutetaan markkinatutkimus. Markkinatutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten voidaan houkuttaa asiakkaita ja säilyttää heidät asiakkaina. Avainkysymyksenä on selvittää, haluaako kohderyhmä hankkia tuotteen tai palvelun yrittäjätiimin hahmottaman tuoteasemoinnin ja USP:n perusteella enemmän kuin muut, ei valitut kohderyhmät. (Dorf & Byers 2008, 250.) McKinsey on jotakuinkin samoilla linjoilla, ja kertoo että markkinoinnin suunnittelun yhteydessä toteutettava tuotekuvaus ja asemointinäkökulma käsitellään segmentoinnin suorittamisen jälkeen, ja tämän jälkeen voidaan arvioidaan vastaako tuote segmenttien tarpeita vai pitääkö sitä mukauttaa. (McKinsey 2000, 77).

McKinsey, Dorf ja Byers käsittelevät markkinoinnin suunnittelun vaiheita hieman eritavoin, ja pääasiallisen ero on markkina-analyysin käsittelyvaiheessa. Dorfin ja Buyersin mukaan markkinoinnin suunnittelu voidaan käynnistää liiketoimintamallin laatimisen jälkeen määrittämällä markkinoinnin tavoitteet. (Dorf & Byers 2008, 247). Toisin kuin Dorf ja Byers, jotka käsittelevät mahdollisuuden ja markkina-analyysin jo melko varhaisessa vaiheessa, ennen varsinaista markkinoinnin suunnittelua, McKinsey sisällyttää markkina- ja kilpailija-analyysin ensimmäiseksi osaksi 4-vaiheista markkinointisuunnitelman laatimista, jossa markkina-analyysin jälkeen toteutetaan kohdemarkkinoiden määrittäminen, markkinointistrategian laadinta ja asiakassuhteen hallinnan suunnitelma. (McKinsey 2000, 69.)

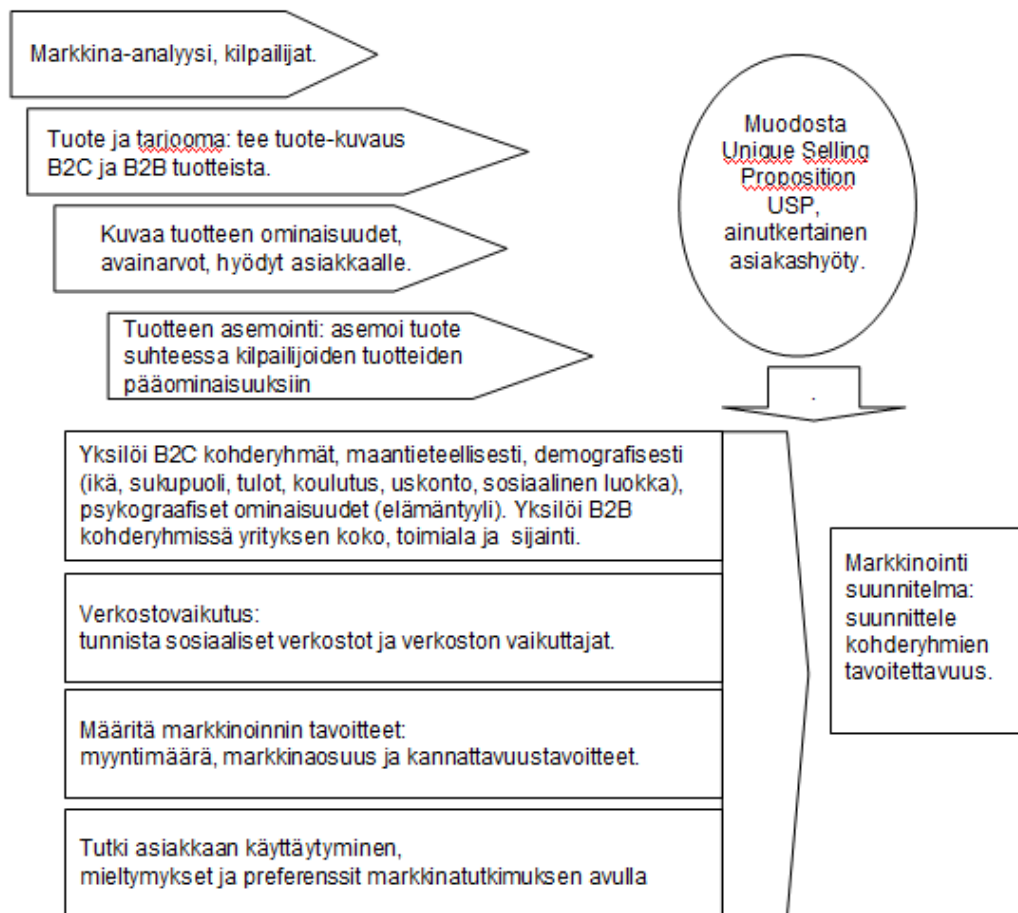
Dorf ja Byers etenevät myös vaiheittain, mutta vaiheiden järjestys poikkeaa hieman McKinseyn esittämästä mallista. He kehottavat aloittamaan markkinointisuunnitelman laatimisen liiketoimintamallin yhteydessä kertaalleen kuvatun tuotteen ja tarjoaman kuvaamisella markkinoinnin näkökulmasta. Eri lähdeteosten markkinoinnin suunnittelun vaiheistus ja sisältö poikkeavat toisistaan, ja päävaiheita tai niiden järjestystä on vaikeaa hahmottaa tekstistä. Jotta markkinoinnin suunnittelun laaja asiakokonaisuus hahmottuisi selkeiksi käsittelyvaiheiksi, kuvaan ne kuviossa 7.

Amy Shuen mainitsee verkostovaikutuksen ja sosiaalisten verkostojen tunnistamisen olevan tärkeä osa yhteisöllisen palvelun suunnittelua. (Shuen 2008, 72). Yhteisöllinen tietosanakirja Wikipedia kertoo verkostovaikutuksen tarkoittava tilannetta, jossa ”hyödykkeen kulutuksesta saatava hyöty riippuu sitä käyttävien kuluttajien lukumäärästä” ja käyt-

tää esimerkkinä puhelinta.(Verkostovaikutus 2009). Jyväskylän yliopiston informaatiotalouden kurssimateriaali kiteyttää verkostovaikutuksen sen perusteisiin, eli Metcalfen lakiin, jossa ”tuotteen arvo on verrannollinen käyttäjien määrän neliöön tiettyyn saturaatiopisteeseen saakka” ja tuotteen arvo riippuu siitä, kuinka laajasti sitä käytetään”.

(Moilanen 2002.) Amy Shuen muistuttaa että on tärkeää tunnistaa kohderyhmän sosiaaliset verkostot ja verkoston vaikuttajat ja ne kannattaa huomioida vähintäänkin markkinointiviestinnän suunnittelussa. (Shuen 2008, 72) Lisään verkostovaikutuksen ja sosiaaliset verkostot osaksi markkinoinnin suunnittelun yhteenvetonäkymään (kuvio 7).

Verkostoulkoisvaikutus määritellään seuraavasti: ”Tuotteella on sosiaalinen ulottuvuus, jos sen käyttö edellyttää tai mahdollistaa ihmisten välistä kanssakäyntiä. Taloustieteessä hyödykkeen sosiaalinen ulottuvuus kiteytyy verkostoulkoisvaikutukseksi: hyöty tuotteesta kasvaa mitä useampi kuluttaja omaksuu sen käytön. Farrell ja Saloner (1985) liittävät verkostoulkoisvaikutukset koordinaatiopeliin verkoston jäsenten välillä: verkoston jäsen hyötyy, jos hän tekee samoin kuin muut.” (Sääskilahti 2005). Verkostoulkoisvaikutus vaikuttaa verkostovaikutuksen synonyymiltä, joten tässä opinnäytetyössä sitä ei käsitellä erillisenä osiona.



KUVIO 7. Markkinoinnin suunnittelun prototyyppi, mukailtu (Dorf & Byers 2008; McKinsey 2000; Shuen 2008)

3.3.4 Tekninen tuotesuunnittelu

Dorf ja Byers esittävät Thompken yleisen tuotekehitysprosessin ja toteavat, että hyvä tuote tekee muutamia asioita todella hyvin, on houkutteleva, selkeä ja helppo katsoa ja käyttää. Dorf ja Byers kuvaavat tuotteiden monimutkaistuneen viime vuosina huomattavasti, mikä vaikeuttaa tuotevaatimusten ennustamista, ja DeMeyerin tutkimuksiin nojautuen he toteavat, että tuotesuunnittelussa kannattaa huomioida tuotteen mukauttaminen vaatimusten muuttumiseen. Dorfin ja Byersin mukaan tuotesuunnittelu perustuu tehtyyn ennakkotutkimukseen ja mahdolliseen kehitystyöhön, sen jälkeen suunnitellaan tuote, tehdään prototyyppi ja testataan sitä. Mikäli testaus ei tuota toivottuja tuloksia, palataan design vaiheeseen ja jatketaan suunnittelua. (Dorf & Byers 2008, 215.)

Dorf ja Byers kuvaavat tuotesuunnittelun etenemisen yksityiskohtia Lojacion ajatuksiin perustuen: tuotesuunnitteluvaiheessa tuotteen tavoitteet ja ominaisuudet tulee määrittellä

ensin asiakkaiden tarpeiden ja palautteen mukaan. Teknisen tuotesuunnittelun tueksi tulee lisäksi tunnistaa tuotteen pääalueet (komponentit) ja mahdolliset muuttujat, eli mitkä asiat ovat valittavissa joko valmistajan tai kuluttajan toimesta. Tuotesuunnittelussa tulee käydä läpi tuotteen mahdolliset fyysiset ja sosiaaliset rajoitukset, minkä jälkeen tulee määrittellä tuotteen suorituskykyvaatimukset. Kun edelliset vaiheet on tehty, voidaan edetä tuotteen suorituskyvyn määrittelyyn ja dokumentointiin ja laatia tuotteen kokoonpanokuvaus (konfiguraatio). Tämän jälkeen valitaan tuotteen komponentit ja optimoidaan tuotteen parametrit parhaan suorituskyvyn saavuttamiseksi. Tästä voidaan edetä tuotteen prototyypin toteuttamiseen. (Dorf & Byers 2008, 216.)

Dorf ja Byers mainitsevat lopuksi tehtävän käytettävyydestä, joka mittaa käyttäjäkokemuksen laatua hänen käyttäessään tuotetta. Käytettävyydellä on viisi ulottuvuutta: helppo oppia, käytön tehokkuus, eli kuinka nopeasti henkilö voi suorittaa käytön eri vaiheet loppuun, muistettavuus, eli muistaako käyttäjä kuinka tuotetta käytetään, virhetaajuus ja vakavuus, eli kuinka usein käyttäjät tekevät virheitä ja kuinka vakavia nämä virheet ovat. Viimeisenä käytettävyyden ulottuvuutena pidetään tyytyväisyyttä, eli pitääkö käyttäjä tuotteen käyttämisestä. (Dorf & Byers 2008, 215 - 217.) Teknisen tuotesuunnittelun vaiheita ei kuvata liiketoimintasuunnitelmaan, mutta tuotesuunnittelu voidaan mainita liiketoimintamallissa tai organisaatiokuvauksessa. Käytännössä teknisen tuotesuunnittelun vaiheet ja tehtävät viedään toteutussuunnitelman osaksi. (Dorf & Byers 2008, 217.)

Dorfin ja Byersin lähestymistavassa mainitut käsitteet konsepti, asiakastarve, tuotteen tavoite, tuotteen komponentit, muuttujat (esimerkiksi tuotteen käyttäjä voi tehdä omia valintoja perustuen ikään, sukupuoleen tai johonkin erityisalueeseen liittyen) kuuluvat ensivaiheessa ratkaisun ja konseptin suunnittelun osaksi, josta ne vaatimusmäärittelyn kautta siirtyvät osaksi tuotteen teknistä suunnittelua. Valitsen teknisen tuotesuunnittelun avainsanoiksi: tuotteen ja sen arkkitehtuurin suunnittelu, fyysinen suunnittelu ja testaus, käytettävyys, tuotteen mukauttaminen vaatimusten muuttumiseen. (Dorf & Byers 2008, 217.)

3.3.5 Ratkaisu ja konsepti

Konsepti on ratkaisukuvaus johonkin ongelmaan kuinka uusi yritys aikoo toimia ratkaistakseen ongelman. (Dorf & Byers 2008, 51). Ratkaisu voi koostua tuotteista ja palveluista. Ratkaisukuvauksessa kuvataan mitä asiakkaalle luvataan ja miksi asiakas pitää sitä vastustamattomana. Tämän ohella konseptissa kuvataan päivä asiakkaan elämässä ennen ja jälkeen tuotteen tai palvelun omaksumisen. Yleisellä tasolla kerrotaan mikä on ainutlaatuista

ja puolustettavaa tässä liiketoiminnassa ja mikä on liiketoiminta- ja taloudellinen malli ja kuinka houkuttelevat marginaalit ovat. Esimerkiksi Amazon.comin alkuperäinen konsepti olisi voinut olla ”Internet-perustainen vähittäiskauppa, joka mahdollistaa asiakkaille kirjojen etsimisen laajasta valikoimasta alennetulla hinnalla ja nopealla toimitusajalla.” (Dorf & Byers 2008, 163.) Ratkaisun kuvaus ei saa olla liian tuotekeskeinen kertoen tuotteen teknisistä ominaisuuksista, tai nojautua markkinakuumeeseen (hype) jonkin uutuuksien trendin aallonharjalla. (Dorf & Byers 2008, 50 - 51.)

Käsittelyvaiheet ratkaisu- ja konseptikuvauksen laatimiseksi ovat seuraavat:

1. Kirkasta tulevan yrityksen visio, eli mitä isoja linjauksia halutaan tavoitella tulevaisuudessa.
2. Laadi missio eli tehtäväkuvaus: asiakaslupauksen kirkastaminen, liiketoimintamallin eri osien määrittely ja koostaminen kokonaisnäkemykseksi.
3. Kuvaa yrityksen asiakaslupaus, eli mitä kyseisen tiimin erilliset jäsenet ja koko tiimi yhdessä osaavat tehdä kilpailijoitaan paremmin.
4. Koosta liiketoimintamalli kokonaisnäkemykseksi.
5. Luo business story, eli kerro uuden yrityksen tarkoitus, mahdolliset haasteet ja yrityksen tapa vastata haasteisiin. (Dorf & Byers 2008, 50- 51.)

Visio on tulevaisuuteen luotaava lausuma, joka määrittää yrityksen pitkän ajan tavoitteen. Uusyrityshankkeessa visio on näkemys, aikomus, päämäärä ja tarkoitus, joka heijastaa ratkaisun uutuutta ja ainutlaatuisuutta. Lisäksi visio kiteyttää miten hyvin yrittäjä on tunnistanut hyvän mahdollisuuden ja luonut vision joka vastaa tehokkaasti tunnistettuun mahdollisuuteen. Dorf ja Byers kertovat esimerkin visioista: esimerkiksi McDonald’ sin visiona on alhainen hinta, pikaruoka puhtaassa ravintolassa, lyhyessä ajassa. Hakuyhtiö Googlen visio puolestaan on: verkossa reaaliaikaisesti tapahtuva haku joka tuottaa luotettavasti ja nopeasti asianmukaisia tuloksia. Dorf ja Byers kertaavat vision olevan mielikuva tulevaisuudesta ja mission olevan kuvaus toiminnan suunnasta vision saavuttamiseksi. (Dorf & Byers 2008, 506.)

Mission elementit ovat yrityksen ydinarvot, sen asiakkaat ja sidosryhmät, tuotteet ja kilpailuetu, asiakaslupaus asiakkaalle, markkinoille tai toimialalle. (Dorf & Byers 2008, 506). Esimerkki eBay’ missiosta: eBay’ n missiona on tuottaa globaali kaupankäytinalusta missä käytännössä kuka tahansa voi tehdä kauppaa mistä tahansa. (eBay, 2008).

Visio ja missio lisätään liiketoimintasuunnitelman prototyypissä osaksi ratkaisua ja konseptia.

3.4 Toimintaedellytykset

3.4.1 Tiimi ja organisaatio

Dorfin ja Byersin määritelmän mukaan tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä kykyjä ja taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yleisiin tavoitteisiin ja tehtäviin joista he vastaavat yhteisesti. (Dorf & Byers 2008, 649). McKinsey painottaa johtoryhmän tärkeyttä, sillä se on kunnianhimoisen hankkeen liikkeelle paneva voima ja ratkaiseva tekijä. Hyvän johtoryhmän tunnuspiirteisiin kuuluu erilaista osaamista ja toisiaan täydentäviä taitoja, sillä yrityksen perustamisessa vaaditaan runsaasti taitoja, joita ei useinkaan löydy yhdeltä ihmiseltä. Ryhmällä on yhteinen näkemys tulevaisuudesta, jotta se pysyy koossa vaikeissakin tilanteissa. Johtoryhmässä pitäisi olla vähintään kolme ihmistä ja yleensä korkeintaan kuusi.

McKinseyn näkemyksen mukaan sijoittajiin tekevät vaikutuksen idean takana olevat ihmiset jopa suuremmassa määrin kuin itse idea. Perustajan pitää kyetä melko nopeasti kokoamaan ympärilleen idean kehittämistä vastaava ryhmä, ja siihen vaaditaan sosiaalisia taitoja. McKinseyn mukaan sijoittajat ovat kiinnostuneita ovatko ryhmän jäsenet työskennelleet aikaisemmin yhdessä, ja onko jäsenillä tarvittavaa taitoa ja kokemusta. McKinsey opastaa johtoryhmän kokoamiseen liiketoimintamallin ja organisaatiokuvauksen perusteella, ja luetteloimaan vaadittuja kovia ja pehmeitä ominaisuuksia, kuten sosiaalisuus ja aloitteellisuus. Kovista taidoista he mainitsevat teknologia- talous, projektijohto, markkinoinnin ja myynnin osaamisalueet. (McKinsey 2000, 65.)

Dorf ja Byers esittävät Pfefferin ajatuksia, joissa painottuu perustajajäsenien valmiudet hieman toisin kuin McKinseyn näkemyksessä. He korostavat kahden perustajajäsenen avainroolia. Perustajien tulisi olla intohimoisia ja sitoutuneita visionäärejä, koska muut ovat valmiita liittymään tiimiin kyseisten ominaisuuksien perusteella. Lisäksi perustajajäsenien tulisi olla tinkimättömiä, kokeneita ja sitoutuneita. Ryhmän tulisi olla dynaaminen ja valmis muutokseen, muuttaen esimerkiksi jo tehtyjä suunnitelmia. (Dorf & Byers 2008, 276.)

3.4.2 Kilpailuetu

Dorf ja Byers avaavat kilpailuedun käsitettä kertomalla, että monet menestyvät yritykset tarjoavat asiakkailleen jotain ainutlaatuista, mitä heidän kilpailijansa eivät tarjoa. Kilpailuetua voi muodostua tehokkuudesta ja alhaisista kustannuksista, tuoteinnovaatiosta, laadusta ja luotettavuudesta, asiakkaan avoimuudesta uudelle, tai tuotannollisesta innovaatiosta. Esimerkiksi jos perustuote on kulutushyödyke, erilaistaminen voidaan toteuttaa palveluissa tai muussa vuorovaikutuksessa. Tärkeintä on tyydyttää asiakkaan ostokriteerit. (Dorf & Byers 2008, 72.)

Vakaa kilpailuetu on kilpailuetu, jota voidaan ylläpitää tietty ajanjakso, mieluiten vuosissa mitattuna ja kilpailuetu toimii myös yrityksen arvon määrittämisen perustana. Dorf ja Byers esittävät kilpailuetuesimerkkejä informaatioteknologia toimialalta: esimerkiksi Microsoftin kilpailuetuna on henkinen pääoma ja Amazon-kirjakaupan kilpailuetuna on tuotelinjan leveys. Dell on hyvä esimerkki markkinasegmentointia kilpailuetunaan hallitsevasta yrityksestä. (Dorf & Byers 2008, 73.) McKinsey sivuaa kilpailuetua yrityskulttuurin näkökulmasta, eli jos yritys onnistuu luomaan vahvan yrityskulttuurin, yritys saa siitä pitkällä tähtäimellä kilpailuetua, koska sen on helpompi houkutella yritykseen osaavia työntekijöitä. (McKinsey 2000, 194.) Käsitteeni mukaan kilpailuedun pitää kirkastua viimeistään liiketoimintamallia laadittaessa.

3.4.3 Taloudelliset suunnitelmat

McKinseyn teoksessa Ideasta kasvuyritykseksi kerrotaan, että liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa tulisi yksilöidä kuinka monta liikevaihdon lähdettä liiketoimintamalli tuottaa ja mikä on kunkin lähde (myynti, palvelumaksu, mainonta, tilaus). (McKinsey 2000, 32). Lisäksi tulisi arvioida kunkin liikevaihtolähteen suhteellinen koko ja tärkeys, samoin kuin tulisi arvioida millä kustannustekijällä on suurin vaikutus kustannusrakenteeseen ja kassavirtaan. (Hamermesh & Marshall & Pirmohamed, 2002.)

Maksuvalmiuden arviointi on osa taloudellisia laskelmia ja se voidaan todeta kassavirtalaskelman avulla. McKinsey kertoo maksuvalmiuden ja kassavirran kuvaamisen tärkeyden muutamalla lauseella ymmärrettävästi: yrittäjän tulee varmistaa maksuvalmiutensa ja varmistaa että sillä on kassassa rahaa maksaakseen kiinteät kulut, eli toimitilavuokran, palkat, mainonnan kustannukset ja muut laskut. Uudella yrityksellä on alkuvaiheessa useimmiten

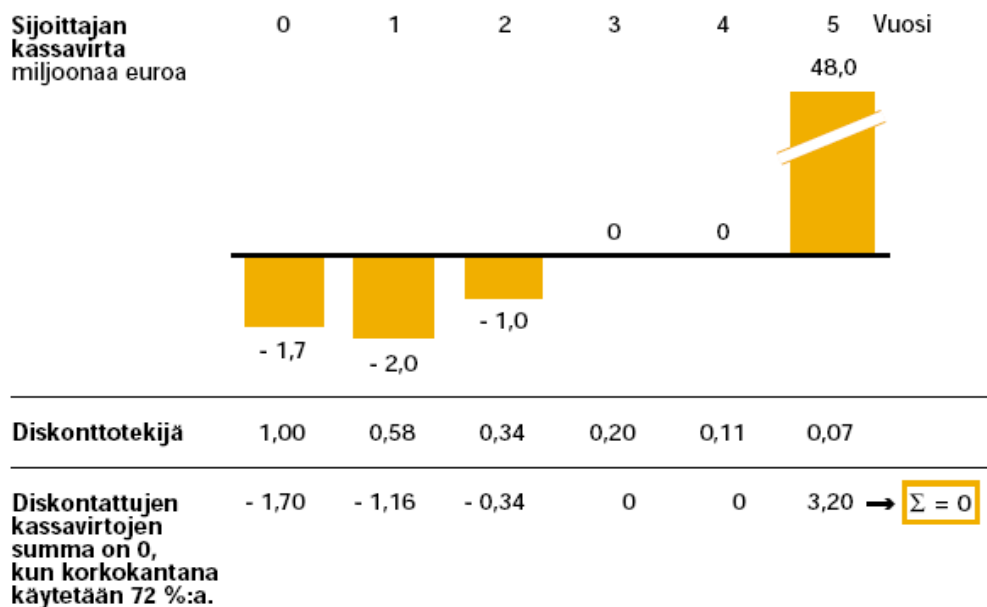
enemmän kustannuksia, kuin mitä kassaan saapuu rahaa, eli kassavirta on negatiivinen. "Kassavirta säilyy negatiivisena kunnes yritykseen tulevat maksut ovat yhtä suuret kuin sen maksamat laskut, jolloin saavutetaan kriittinen piste. Koko tätä pistettä edeltävä negatiivinen kassavirta pitää rahoittaa etukäteen." (McKinsey 2000, 104.)

Ideasta kasvuyritykseksi kirjassa kuvataan rahoittajille tärkeitä tunnuslukuja, joiden avulla vastataan seuraaviin kysymyksiin: kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa ja milloin? Kuinka paljon yritys tuottaa voittoa liiketoiminnan vakiinnuttua? Mitkä ovat ennusteiden taustalla olevat tärkeimmät tunnusluvut. Vastaukset näihin kysymyksiin tulee esittää rahoitussuunnitelmassa. (McKinsey 2000, 105). Rahoitussuunnitelmaan tulee lisäksi sisältyä kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase. Ennusteet tehdään 3-5 vuodeksi ja ainakin yhdeksi vuodeksi kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen. Kahden ensimmäisen vuoden ennusteet laaditaan vähintään neljännesvuosittain ja loput vuositasolla. Kaikkien lukujen pitää perustua oletuksiin, joista tärkeimmät pitää mainita liiketoimintasuunnitelmassa. (McKinsey 2000, 105.)

Sahlmanin mukaan pelkkä taloudellisiin ennusteisiin keskittyminen ei riitä, sillä yksityiskohtaisten tietojen antaminen yli vuoden ajalta on epärealistista ja usein ylioptimistista: Sahlman mukaan yrittäjätiimin tulisi käydä taloudelliset ennusteet läpi liiketoimintamallin avainmenestystekijöiden kautta, joka esim. valmistavassa teollisuudessa on tuotantoprosessi. (Sahlman 1997).

McKinsey muistuttaa että sijoittajan näkökulmasta sijoittajien saaman tuoton laskuperusteena ovat yrityksen ennustetut kassavirrat tulevaisuudessa, ja ne pitää muuttaa nykyhetken rahaksi diskonttaamalla, käyttäen diskonttotekijää. (Diskonttotekijä = $1/(1+r)^t$)

McKinsey havainnollistaa diskonttauksen merkitystä kertomalla, "Diskonttauksen avulla voidaan laskea sijoituksen tuotto eli sisäinen korkokanta. Sisäinen korkokanta on se diskonttokorkokanta, jolla kaikkien positiivisten ja negatiivisten kassavirtojen summa nykyhetken diskontattuna on nolla." Jos sijoittaja päättää sijoittaa yhteensä 4,7 miljoonaa yritykseen, josta se voi saada listautumisen yhteydessä viiden vuoden kuluttua 48 miljoonaa euroa, on sijoituksen vuotuinen tuotto 72 % (kuvio 8). (McKinsey 2000, 110.)



KUVIO 8. Tuoton laskeminen sijoittajan investoinnille (McKinsey 2000, 110)

3.4.4 Riskienhallinta

Dorf ja Buyers kertovat, että jonkin toiminnan tulos voi olla epävarma, tai tulos voi olla muuttuva, kun riski puolestaan on mahdollisuus tappioon ja tappio voi olla luonteeltaan taloudellinen, fyysinen tai vaikuttaa maineeseen. Heidän luonnehdintansa mukaan kyvykyys valita menestyksekkäästi sellaisia riskejä, jotka ovat riskin ottamisen arvoisia, perustuu henkilön kokemukseen ja arviointikykyyn. (Dorf & Byers 2008, 134.). Useimmat yrittäjät käyttävät kokeile ja erehdy mallia, eli he yrittävät jo aikaisessa vaiheessa saada palautetta hankkeestaan, ja päättää etenemisestä palautteen perusteella. Yrittäjäksi aikovan tulisi miettiä kuinka paljon hän on valmis kestämään tappioita ja suunnitella yritystoiminnan etenemistä vaiheittain. Vaiheittaisen etenemisen avulla yrittäjä on valmistautunut suunnitelmien tarkentamiseen, ja toisaalta yrittäjä on valmistautunut myös siihen, että yritystoimintaa ei jatketa. (Dorf & Byers 2008, 134.)

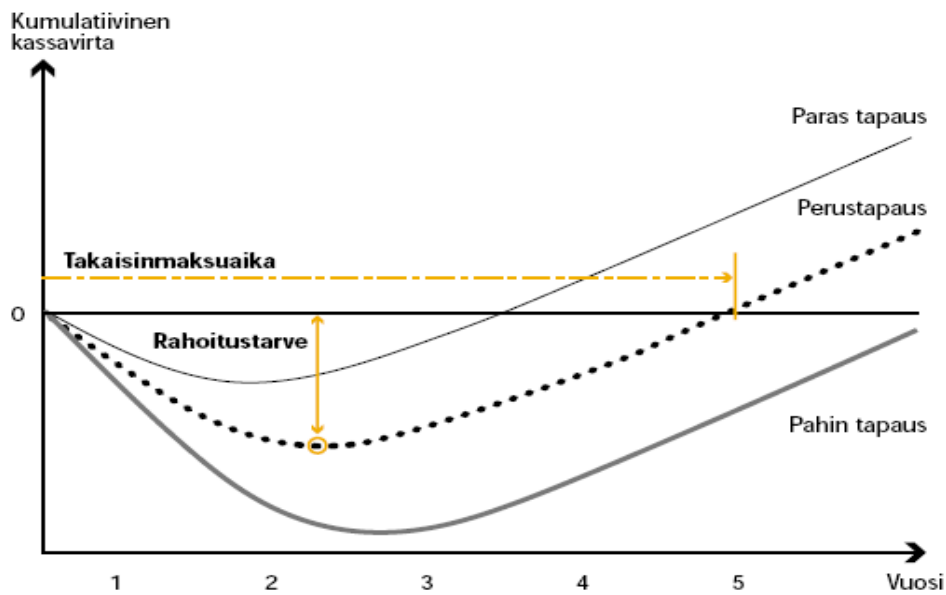
Yrityksen tulee tunnistaa omasta toiminnasta johtuvat riskit joita kutsutaan sisäisiksi riskeiksi, lisäksi toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista johtuvat ympäristöriskit. Yrityksen sisäisenä riskinä voi toteutua tilanne, jossa joku avainhenkilö lähtee yrityksestä tai esimerkiksi prototyypin toteutus epäonnistuu tai viivästyy. Ympäristöriskinä voidaan pitää tilannetta, jossa kilpailija tuo markkinoille vaihtoehdoisen tai edullisemmän tuotteen. (McKinsey 2000, 124.) Kun riskit on tunnistettu, tulee yrityksen analysoida niiden mahdolliset vaikutukset yrityksen kassavirtaan. Käytännössä yrityksen tulee tuottaa erilaisia vaih-

tohtokuvauksia ja esittää kuvaajat vaihtoehdoille paras, normaali ja pahin tilanne. (McKinsey 2000, 126.)

Riskit tulee käydä läpi seuraavilta alueilta ja tunnistaa, millä voisi olla suurin vaikutus kassavirtaan:

- Onko laadittu vaihtoehtolaskelmia markkinaosuuden vaikutuksille yrityksen taloudelliseen menestykseen? Onko tunnistettu huonoin mahdollinen toteutusvaihtoehto, jossa markkinaosuus on esimerkiksi 10 % oletettua pienempi. Kuinka paljon markkinaosuuden pieneneminen vaikuttaa kassavirtaan euroina?
- Onko laadittu vaihtoehtolaskelmia eri myyntihinnoille? Onko tunnistettu huonoin mahdollinen toteutusvaihtoehto, jossa myyntihinta pienenee 10 % oletetusta, ja mikä vaikutus tällä toteutumalla on kassavirtaan euroina?
- Onko laadittu vaihtoehtolaskelmia tuotantokustannusten muuttumiselle. Mikä vaikutus on tuotantokustannusten nousulla kassavirtaan, jos kustannukset nousevat huonoimmassa tapauksessa esimerkiksi 10% oletetusta.
- Onko tunnistettu avainhenkilöiden palkka- ja palkitsemiskustannusten mahdolliset riskit keskustelemalla ja sopimalla ne ennakkoon yllätyksellisten vaatimusten välttämiseksi. (McKinsey 2000, 126.)

Edellä lueteltujen riskien tunnistamisen ja läpikäynnin perusteella yrittäjä voi laatia rahoitustarpeen herkkyyksianalyysin riskitekijöiden suhteen. Erilaiset vaihtoehtoiset kassavirtalaskelmat tuottavat tuloksena kuvauksen, jossa on huomioitu erilaiset skenaariot. Skenaario on välttämätöntä laatia, koska riskit vaikuttavat yrityksen rahoitustarpeeseen ja rahoituksen keston. Kuvauksessa tulee kertoa mihin oletuksiin ja lukuihin ne perustuvat. (McKinsey 2000, 126.)



KUVIO 9. Kumulatiivisten kassavirtojen herkkyyssanalyysi (McKinsey 2000, 126)

3.4.5 Uuden yrityksen strategia ja toteutussuunnitelma

Dorf ja Byers nojautuvat Hillin ja Jonesin (2001) määritelmiin, ja kertovat strategian olevan suunnitelma tai tiekartta toimenpiteistä, joita yrityksen pitää toteuttaa saavuttaakseen tavoitteensa. Suunnitelman tulee olla käytännönläheinen ja tehtäväpainotteinen ja siinä tulee olla kuvaus, miten yritys pääsee etenemään erilaisesta vaiheesta ja tavoitteesta toiseen. Suunnitelmaa tulee tarkastella ja päivittää tarpeen vaatiessa yritysympäristössä tapahtuneita muutoksia vasten. Minzbergiä siteeraten Dorf ja Byers toteavat, että strategia helpottaa yritystä asettamaan kurssin ja toteavat Magrettaa lainaten, että joillekin strategian ydin on valinnassa mitä ei tee. Dorf ja Byers näkevät strategian laatimisen uudelle yritykselle syntyvän useassa vaiheessa, ja pohjautuvan jo olemassa oleviin oletuksiin, joita tarkastellaan kysymysten avulla uudesta näkökulmasta: mitä, miksi, missä, kuinka, milloin ja kenen kanssa. (Dorf & Byers 2008, 82.)

Dorf ja Byers ovat laatineet käytännönläheisen kysymystaulukon (kuvio 10), jonka avulla voidaan tarkastella uuden yrityksen strategian laatimista kannattavuuden näkökulmasta:

Kannattavuus		
Miksi tavoittelemme tätä päämäärää? <ul style="list-style-type: none"> • Visio • Missio 	Missä olemme aktiivisia <ul style="list-style-type: none"> • asiakas • markkinat 	Kuinka saavutamme tavoitteemme <ul style="list-style-type: none"> • innovaatio • hankinta
Milloin toimimme ja millä nopeudella? <ul style="list-style-type: none"> • ajoitus • toteutus 	Mikä erilaistaa tuotteemme <ul style="list-style-type: none"> • asemointi • kilpailijoiden vastaus 	Kenen kanssa kilpailemme ja teemme yhteistyötä <ul style="list-style-type: none"> • kilpailijat • liittolaiset

KUVIO 10. Dynaamisen strategian laatimisen kuusi kysymystä. (Dorf & Byers 2008, 84)

McKinsey ei määrittele strategiaa, vaan käsittelee sitä yksittäisten osakysymysten kautta (esim. hinnoittelustrategia), ja sijoittajien toteuttaman yrityksen arvon määrittelyn yhteydessä, jolloin yrityksen strategia pitää olla selvillä, samoin kuin toimintasuunnitelma. Sekä strategian ja toimintasuunnitelman pitää olla vakuuttavia. (McKinsey 2000, 194.)

3.4.6 Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä

McKinseyn mukaan "tiivistelmä antaa yleiskatsauksen ja kertoo lukijalle nopeasti kaiken olennaisen liiketoimintasuunnitelmasta. Tiivistelmän rakenteen tulee olla selkeä, kielen yksinkertaista ja nopeasti luettavaa. Sen avulla avainkohdat voi esittää muutamassa minuutissa." (McKinsey 2000, 51.) Dorf ja Byers painottavat tiivistelmän olevan liiketoimintasuunnitelman tärkein osa, jonka perusteella monet sijoittajat tekevät päätöksensä jatkosta. Tiivistelmän tulisi kiteyttää suunnitelman loppuosassa tehdyt päätelmät. (Dorf & Byers 2008, 162 - 163). Shuen toteaa myös, että tiivistelmä ja ensimmäinen osio kiteyttävät suunnitelman loppuosan. (Shuen 2008, 145).

3.4.7 Liiketoimintasuunnitelman yhteenveto ja prototyyppi

Oheiseen kuvioon (kuvio 11) on koottu käsitekehyksessä läpikäytyt aiheet, ja avainsanat niiden työstämiseksi, siinä järjestyksessä kuin ne esitetään varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa.

Liiketoimintasuunnitelman yhteenveto
Tiivistelmä
Liikeidea ja markkina-analyysi: mahdollisuuden luonne ja tausta, markkinoiden koko, kansainväliset markkinat, kohderyhmä ja segmentit, toimialakatsaus, toimialan sääntely
Ratkaisu ja konsepti: tuote, palvelu, asiakaskokemus, visio ja missio, arvolutaus, liiketoimintamalli
Markkinointisuunnitelma: verkostovaikutus, sosiaaliset verkostot
Toteuttamissuunnitelma
Kannattavuus ja rahoitus
Organisaatio, hallinto
Riskit

KUVIO 11. Liiketoimintasuunnitelman yhteenveto, prototyyppi

4 MENETELMÄ

4.1 Toimintatutkimus

Siinä tutkija missä näkijä teoksen artikkelisarja tarjoaa runsaasti eri näkökulmia toimintatutkimukseen pääosin yhteiskuntatieteiden näkökulmasta. Toimintatutkimusta taustoitetaan kertomalla tieteen pyrkivän muun muassa totuuden tavoitteluun tuottamalla pätevää tietoa maailmasta, ja välineiden kehittelyyn tiedon avulla. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 12.) Käsitys tieteestä kehittyä ja yksi keskeinen muutoksen suunta on siirtymä pelkien tosiasioiden kuvaamisesta todellisuuden muuttamiseen. Sen ilmentymänä pidetään toimintatutkimusta, joka tietoon perustuen pyrkii käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen. (Heikkinen ym. 1999, 13.)

Tekijät pohtivat, mikä määrittelee tutkimuksen toimintatutkimukseksi ja viittaavat Heikkinen ja Jyrkämän todenneen, että ”toimintatutkimus voidaan käsittää monin eri tavoin, esimerkiksi teknologiaksi tai eettismoraaliseksi lähestymistavaksi” (Heikkinen ym. 1999, 17). Toimintatutkimuksen lähtökohdat voivat olla hyvin erilaisia riippuen tutkittavan tai kehitettävän kohteen lähtökohdista: yritystoiminnan kehittämisessä, ja alkuasukkaiden identiteetin tutkimisessa painotetaan erilaisia tuloksia ja arvoja. He tunnistavat ”toimintatutkimukselle yhteisinä piirteinä reflektiivisyyden, tutkimuksen käytännönläheisyyden, muutos-

intervention sekä ihmisten aktiivisen osallistumisen hankkeeseen.” (Heikkinen ym. 1999,18.)

Heikkinen ja Jyrkämä kysyvät onko toimintatutkimuksella omaa, yleistä teoriaa, ja toteavat että vastaus on pääosin kielteinen, sillä toimintatutkimuksesta keskusteltaessa ”ei esiinny yhtä, erityistä teoriaa, johon säännöllisesti viitattaisiin tai jota käytettäisiin.”. He toteavat kuitenkin, että ”toimintatutkimus on kytkeytynyt useisiin teorioihin ja filosofisiin viitekehyksiin.” (Heikkinen ym. 1999, 51.) He viittaavat kahteen eri suuntaukseen, osallistavaan toimintatutkimukseen (participatory action research), jossa kohteena olevat osallistuvat tutkimusprosessiin ja toimintatieteeseen (action science), jossa pääasiana on selvittää ei tiedostettuja suojamekanismikäytäntöjä, joita käytetään kun tutkittavat kokevat tilanteessa epävarmuutta tai uhkaa. (Heikkinen ym. 1999, 52.) Lisäksi he tunnistavat sosiologisen interventiotutkimuksen kuuluvan väljästi toimintatutkimuksen piiriin. Kyseisessä tutkimustyyppissä tutkitaan muun muassa sosiaalisia ja yhteiskuntamuutoksia. Yksi Heikkisen ja Jyrkämän tunnistama toimintatutkimuksen suuntaus on kehittävä työntutkimus ja siinä ”toiminta ymmärretään historiallisesti rakentuneena paremmin kuin toimintatutkimuksessa.” (Heikkinen ym. 1999, 53.)

Heikkinen ja Jyrkämä mainitsevat vielä yhden näkökulman toimintatutkimuksen teoriaan kertoen, että sitä on hahmoteltu kriittisen teorian näkökulmasta, jossa keskitytään teoreettisten mittareiden löytämiseen yhteiskunnan kehittymiselle. (Heikkinen ym. 1999, 54). He asettavat kysymyksen ”mitä oikea toimintatutkimus on” ja vastauksena kiteyttävät Kemmin ja Wilkinsonin tulkinnan toimintatutkimuksesta: ”toimintatutkimukseen voi liittyä piirteitä useista, hyvin erilaisista lähestymistavoista, se voi hyödyntää myös kvantitatiivisia menetelmiä.” (Heikkinen ym. 1999, 54).

Kari Kivinen on koostanut eri tutkijoiden näkemyksiä toimintatutkimuksesta, kertoen muun muassa Zuber-Skerritt’in tutkimustuloksia ja toteaa että ”ihmiset voivat oppia ja luoda tietoa omista konkreettisista kokemuksistaan havainnoimalla ja refleктоimalla ja näitä kokemuksia käsitteellistämällä.” (Heikkinen ym. 1999, 66). Carr ja Kemmis esittävät esimerkin työyhteisön toiminnan kehittämistä, jota voidaan lähestyä toimintatutkimuksen avulla edeten ”suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektionin (evaluaation) spiraalisenä kehänä. (Heikkinen ym. 1999, 66.)

Toimintatutkimuksen alussa tutkimusongelma voi olla työhypoteesi, joka kehittyy kenttäkokemuksen myötä ja muuttuu täsmällisempään muotoon. (Heikkinen ym. 1999, 69).

”Toimintatutkimuksessa voi katsoa olevan kyse vähitellen tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä, ei niinkään etukäteen selvitetyn teorian testauksesta empiirisen kenttäkokemuksen kautta.” (Heikkinen ym. 1999, 69.) Kyseistä lähestymistapaa on myös kritisoitu että sen avulla ”on löydetty keksimisen logiikka”. Tässä opinnäytetyössä tullaan käsitteellistämään ainoastaan mahdolliset uudet liiketoimintamallit.

4.2 Toimintatutkimuksen tuloksen oikeellisuuden arviointi

Validiteetti kuvaa kuinka hyvin tutkimustulos vastaa asioiden tilaa todellisuudesta. Reliabiliteetti kertoo kuinka samana tutkimustulos pysyy, jos tutkimus toistetaan uudestaan eli toiston avulla pyritään todentamaan, voiko tutkimuksen tulokseen mahdollisesti vaikuttaa jokin satunnaistekijä. Jos tutkimuksen tulos toistuu samanlaisena eri mittauskerroilla, on sen tulos validi, eli vapaa satunnaistekijöistä. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät sellaisenaan sovi toimintatutkimukseen, sillä ”toimintatutkimus on itsessään väliin tuleva muuttuja, jota käytetään tarkoituksellisesti muuttamaan tilannetta.” Lisäksi Heikkinen, Huttunen ja Moilanen kertovat, että sama tulos ei ole saavutettavissa uudelleen koska tilanne on jo muuttunut, toisin sanoen, tulos on totta tietyn ajan ja paikan määrittämässä tilanteessa” (Heikkinen ym. 1999, 113 - 114.)

Vilka ja Airaksinen opastavat ammattikorkeakouluopiskelijoita toiminnallisen opinnäytetyön tuottamisen prosessiin, ja kertovat että ”toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä.” He mainitsevat käytännön toteutuksen esimerkkeinä ammatilliseen käyttöön tarkoitetun ohjeen, oppaan, ympäristöohjelman tai turvallisuusohjelman. Tärkeää on että ”ammattikorkeakoulun toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

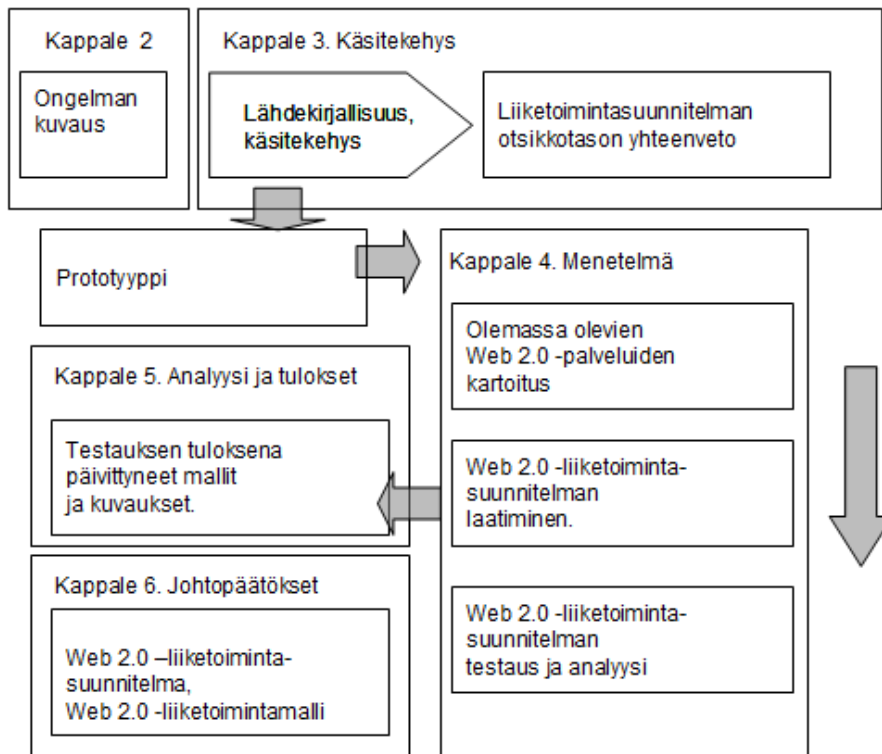
4.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja vaiheet

Opinnäytetyön menetelmänä on osallistava toimintatutkimus (participatory action research) ja työ etenee vaiheittain (kuvio 12). Opinnäytetyön kappaleessa kolme luodaan käsitekehys, käyttäen lähdeaineistona liiketalouden oppikirjallisuutta. Käsitekehityksen yhteenvedona muodostetaan liiketoimintasuunnitelman otsikkotasoinen yhteenvedo. Yhteen-

veto on ensimmäinen prototyyppi ja synteesi lähdeostosten liiketoimintasuunnitelman otsikoista (kuvio 1). Käsitekehityksen perusteella luodaan liiketoimintamallin prototyyppi visuaalisena esityksenä ja mahdollisia muita tarkemman tason prototyyppejä.

Opinnäytetyön työhypoteesina pidetään oletusta, että yhteisöllisten verkkopalveluiden liiketoimintasuunnitelman ja -mallin laatimisessa on joitain erityispiirteitä verrattuna liiketalouden kirjallisuudessa esitettyihin malleihin. Näiden erityispiirteiden tunnistamiseksi kartoitetaan olemassa olevia Web 2.0 -palveluita, jotta voidaan tunnistaa mahdolliset uudet liiketoimintamallit ja esittää visuaalinen kuvaus liiketoimintamallin elementeistä. Kartoitettavien palveluiden valinta perustuu pääosin Amy Shuenin kirjallisuudessa esittämiin arvioihin palvelun Web 2.0 kelpoisuudesta. Kartoitukseen valitaan yhteisöllinen palvelu, joka on mainittu vähintään kahdessa seuraavista, yhteisöllisten palveluiden kehittymistä seuraavista palveluista: Mashable, The Social Media Guide- ja Techcrunch. Mikäli kartoituksen aikana tunnistetaan uusia liiketoimintamalleja, pyritään ne visualisoimaan ja tarvittaessa korjataan ensimmäisessä prototyypissä esitettyä liiketoimintamallia.

Kartoituksen jälkeen luodaan Web 2.0 -liiketoimintasuunnitelma joka toimii analyysin ja testauksen lähtöaineistona. Analyysi- ja testausvaiheessa arvioidaan jo tehtyjen valintojen pätevyyttä ja tehdään havaintoja prototyypin soveltuvuudesta Web 2.0 liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Mahdolliset korjaustarpeet todetaan vertaamalla tehtyjä ratkaisuja olemassa oleviin Web 2.0 -palveluihin, aihealueen akateemisiin artikkeleihin tai muuhun materiaaliin ja mahdollisesti saatavilla olevaan Web 2.0 -kirjallisuuteen. Analyysivaiheessa teen mahdolliset muutokset prototyyppiin, esittäen lopullisen liiketoimintasuunnitelman otsikot analyysi- ja johtopäätökset-luvussa



KUVIO 12. Opinnäytetyön menetelmäkaavio, toimintatutkimuksen vaiheet ja opinnäytetyön kappaleiden sisältö

4.4 Opinnäytetyön reliabiliteetti

”Reliabiliteetilla, eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellään tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia.” (Heikkinen ym. 1999, 69.) Liiketoimintamallin kuvauksen reabiliteetti voidaan todentaa vertaamalla tulosta lähtöaineistoon eli olemassa oleviin

Web 2.0 -liiketoimintamalleihin. Liiketoimintasuunnitelman mallia on testattu ja sitä on muokattu testauksen perusteella toimivaksi Web 2.0 -liiketoimintaympäristössä, mutta Heikkisen, Huttusen ja Moilasan määritelmän mukaan liiketoimintasuunnitelma itsessään on muuttuja, joten sen asiasisältöä tai otsikoita ei voida toistaa täsmälleen samankaltaisena muissa tutkimuksissa.

4.5 Opinnäytetyön validiteetti

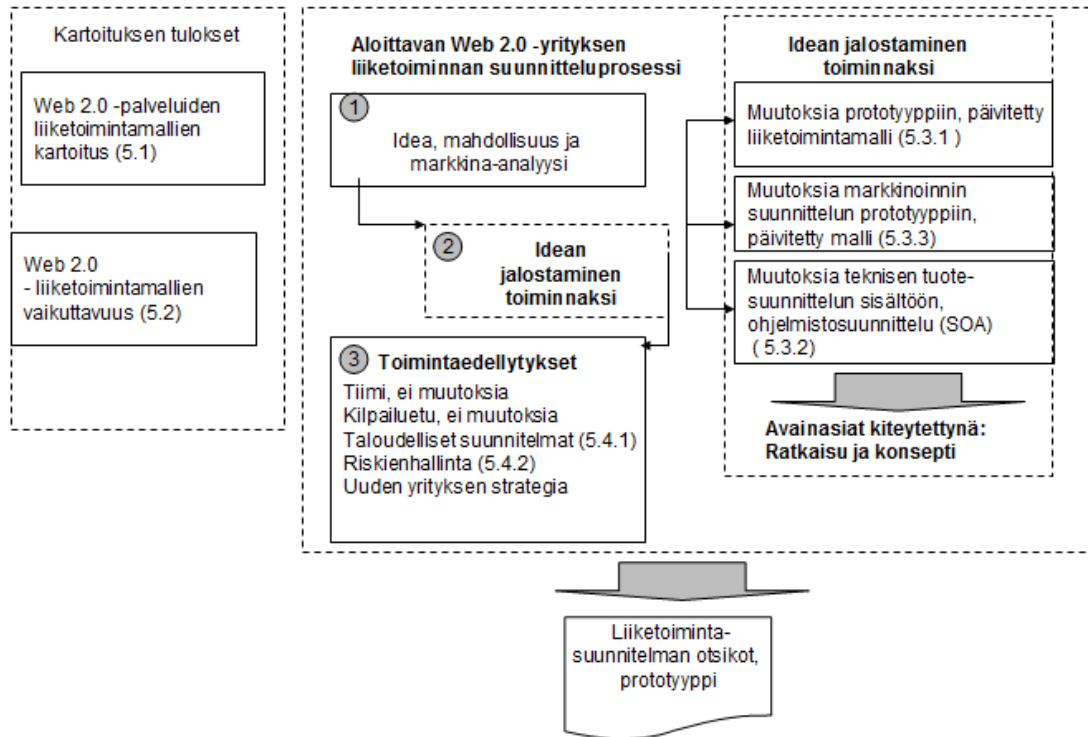
”Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää”. Toimintatutkimuksessa on tavoitteena ratkaista jokin yksittäinen tapaus tai ongelma systemaattisen tutkimuksen avulla, jossa osallistujat itse osallistuvat ja kehittävät kehityksen kohteena olevaa

prosessia. AMK:n metodifoorumin mukaan keskeistä on uudella tavalla ymmärretty prosessi. AMK metodifoorumissa todetaan yleisesti ”Jos mittaukset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi. (Validiteetti, AMK Metodifoorumi 2009.)

Tämän opinnäytetyön kuluessa on tuotettu kokonaisnäkemys siitä, kuinka voidaan toteuttaa yhteisöllisen verkkopalvelun liiketoimintasuunnitelma. Sen perusteella syntyvän liiketoimintasuunnitelman jatkokehitysmahdollisuuksia voivat arvioida parhaiten siemenvaiheessa olevien yritysten kehittämiseen erikoistuneet asiantuntijat, koska liiketoimintasuunnitelman arviointikriteerit ovat moninaiset, alkaen siitä, onko idea hyvä ja voidaanko sille arvioida olevan markkinoita. Käytännössä opinnäytetyön validiteetin perustelut voivat perustua arvioon, onko tuotettu jotain uutta ja onko syntynyt tulos soveltuvampi kuin lähteiden kuvaukset ja mallit. Lisäksi validiteetti perustuu omaan arvioon siitä, kyetäänkö opinnäytetyön ohjeiden perusteella tuottamaan liiketoimintasuunnitelma, tai sen osa. Lisäksi validiteettia arvioi opinnäytetyön ohjaaja, opponoi ja tulevat hyödyntäjät.

5 TESTAUS, ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä osassa esitetään Web 2.0 -palveluiksi luokiteltujen liiketoimintamallien kartoituksen tulokset ja korjauksia aiemmin laadittuihin prototyyppeihin. Seuraavia osioita ja prototyyppejä on jatkojalostettu testauksen perusteella: liiketoimintamallin prototyyppi, markkinoinninsuunnittelun prototyyppi ja toiminnan edellytykset kappaletta (kuvio 13).



KUVIO 13. Testauksen tulokset ja päivittyneet kappaleet

5.1 Web 2.0 -liiketoimintamallien kartoitus

Oletin, että Web 2.0 -viitekehys on tuonut mukanaan lukuisia täysin uusia liiketoimintamalleja, mutta osa nykyisinkin laajalti käytössä olevista liiketoimintamalleista on toteutettu, tai ainakin nimetty jo Web 1.0 -aikakaudella. Web 2.0 -ilmiön peruskiven muodostavat yhteisölliset palvelut, olkoonkin että useissa yhteyksissä myös verkkokirjakauppa Amazon.com'ia pidetään Web 2.0 -palveluna, koska käyttäjät tuottavat arvioita ja arvosteluja verkkokaupassa myytävistä kirjoista, eli jossa yhteisöllisyys toimii mielestäni ydinliiketoiminnan tukena.

Erialaisten Web 2.0 -palveluiden konseptien yhteisiä nimittäjiä ovat mainosrahoitteisuus ja käyttäjien osallistuminen lopputuotteen syntyyn. Usein se tarkoittaa mahdollisuutta syöttää itse sisältöä joko kirjallisessa muodossa, musiikkina, videona, tai arvosteluna. Palvelut tarjoavat usein mahdollisuutta seurata tietojen päivittymistä RSS syötteen avulla.

Uusien liiketoimintamallien tunnistamisen kartoituksen perusteeksi valittiin seuraavat liiketoimintamallit. Suluissa mainittua lyhennettä on käytetty liiketoimintamallien kartoituslomakkeella.

- E-kauppa (EK)
- Yhteistyöalusta (YTA)
- Virtuaalinen yhteisö (VY)
- Arvoketjuintegraattori (AVI).

Kartoituksen yhteydessä totesin valintani vajavuuden ja totesin että arvioinnin pohjaksi on kuitenkin syytä sisällyttää Amy Shuen'in kuvaamia liiketoimintamalleja, joista osa tosin on Timmersin liiketoimintamallin innovatiivisuusluokittelun mukaan tuttuja Internetin aiemmalta kehitysvaiheelta. Web 1.0 -aikakaudella tunnistetut liiketoimintamallit sisällytettiin kartoitukseen, mutta tulos ei muuttunut

- Tilaus tai jäsenyys-liikevaihtomalli (Subscription or membership revenue model) jossa toteutuu esimerkiksi kuukausi tai vuositason veloitusmaksu. (TJ)
Tähän malliin luetaan mukaan kuukausiveloitukset lisäpalveluista.
- Mainosrahoitteinen liikevaihtomalli (Advertising-based revenue model), jossa käyttäjä hyötyy ilmaisista palveluista tai tuotteista (MR)
- Kaupankäynnin välitysmaksu (Transaction fee revenue model) esimerkiksi huuto-kauppalvelut (eBay). (KV)
- Volyymi tai yksikköperustainen liikevaihtomalli (Volume or unit-based revenue model), jossa asiakas maksaa kiinteän yksikköhinnan ja vastaanottaa tuotteen tai palvelun. (VTY) (Shuen 2008, 14.)

Amy Shuen mainitsee myös joitain sellaisia liiketoimintamalleja (Shuen 2008, 14), joita Timmers ei ollut luetellut innovatiivisuusluokittelussaan, joten tulkitseen ne uusiksi Web 2.0 -liiketoimintamalleiksi perustellen sitä Shuenin kirjoittaman kirjan kontekstilla ja julkaisuajankohdalla vuonna 2008.

- Lisensiointi ja ryhmittymä-liikevaihtomalli (Licensing and syndication revenue model) jossa asiakas maksaa kertalicenssimaksun käyttääkseen tai jälleenmyydäkseen tuotteen (iStockphoto),
- Sponsorointi tai yhteismarkkinointiin perustuva tai liikevaihdon jakamiseen perustuva malli (Sponsorship or co-marketing revenue model, tai revenue-sharing mode), esim. markkinoija tai sponsori tuottaa kassavirtaa yritykselle mainostamalla kyseisessä palvelussa

Kartoituksen lähdetietoina oli yhteensä 32 palvelua, joista kartoitukseen valittiin 17 palvelua. Kartoitetut palvelut on esitetty liitteessä 2.

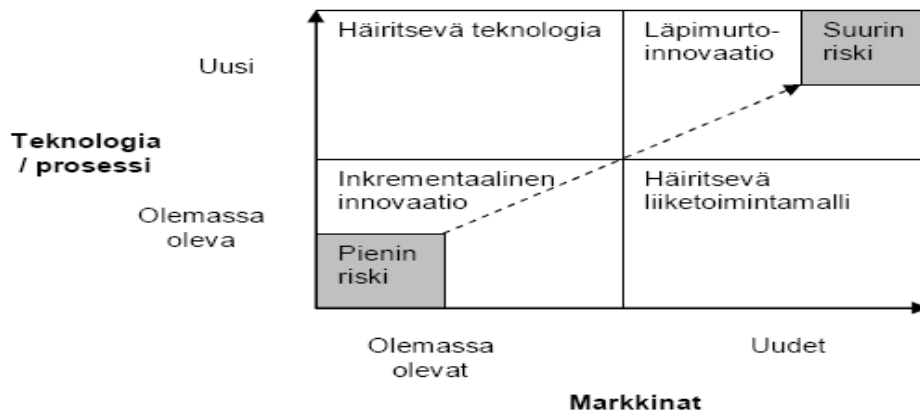
5.2 Uudet liiketoimintamallit

Web 2.0 -palveluiden kartoituksessa nousi esille osittain uutena liiketoimintamallina kumppanuusohjelmat, joita ei suoraan voida tulkita sponsorointiin ja yhteismarkkinointiin perustuvaksi liiketoimintamalliksi. Uusina liiketoimintamalleina nousivat esille tiedon louhinta- ja tiedonjalostuspalvelut sekä yksityis- että yritysasiakkaille. Kyseisissä liiketoimintamalleissa Web 2.0 -palvelua tuottava yritys, tai erillinen tiedonjalostusyhtiö tekee tietokantahakuja valituilla kriteereillä omasta palvelustaan tai useasta palvelusta. (Esimerkkeinä LinkedIn ja B2B palvelu StrategicEye.)

Uutena liiketoimintamallina voidaan kartoituksen perusteella pitää myös sovelmien (widget) tuottamista asiakasyrityksille, niiden omaan tietosisältöön perustuen. Tällaisen mallin toteutus esimerkkinä voidaan pitää Netvibesä, ja tässä yhteydessä kumppanuusohjelmaa voisi kuvata termillä digitaalinen tuotekumppanuus. Kyseisessä liiketoimintamallissa yhdistyy sovelmien (widget) tuotanto ja hallittu jakelu. Netvibesin kumppaneina toimivat sen oman viestintämateriaalin mukaan merkittävät mediayritykset. Netvibesin liiketoimintamalli ei mielestäni täytä käsitekehyksessä määriteltyjä yhteisöllisyyden kriteereitä, sillä vaikka Netvibes on suunnattu suurille yhteisöllisten palveluiden käyttäjämassoille, käyttäjät eivät muodosta sisältöä kyseiseen palveluun, vaan he voivat kytkeä lukuisia suoria ”linkkejä” käyttäjälle tärkeisiin yhteisöllisiin palveluihin. Netvibesin liiketoimintamalli voidaan sisällyttää mukaan uusien liiketoimintamallien tuloksiin, jos Web 2.0 -ilmiötä tarkastellaan ajallisesti ”uutena” Internet-aikakautena, ja siihen sisällytetään mukaan yhteisöllisiä palveluita hyödyntäviä yrityksiä.

5.3 Web 2.0 -liiketoimintamallien vaikuttavuus

Amy Shuen kertoo Web 2.0 -ilmiön voivan synnyttää eri toimialoihin vaikuttavia häiritseviä liiketoimintamalleja. (Shuen 2008, 211). Jantunen ja Ketonen ovat tutkineet seminaarityössään nousevien teknologioiden ja niiden lanseeraukseen liittyvien riskien merkitystä, ja vaikka painopiste on riskienhallinnassa, heidän esittämässään kaaviossa (kuvio 14) ilmenee häiritsevän liiketoimintamallin luonne ja suhde teknologian kehittymiseen. (Jantunen & Ketonen 2007.)



KUVIO 14. Teknologian ja markkinoiden uutuusasteen vaikutus (Jantunen & Ketonen 2007)

Internetin aiemman kehittymisen myötä on jo syntynyt uusia liiketoimintamalleja, joiden vaikuttavia piirteitä ovat muun muassa mainonnan medioiden määrän lisääntyminen ja perinteisten kivijalkamyymälöiden siirtyminen verkkoon, josta merkittävämpänä esimerkkinä mainitaan usein kirjakauppa Amazon.com. Web 2.0 -aikakausi tulee yhä enenevässä määrin lisäämään markkinoijien mahdollisuuksia mainostaa tuotteitaan tai palveluitaan Internetissä, mikä käytännössä lisää Internetin mainostilaa tarjoavien palveluiden välistä kilpailua, mutta ei muodosta häiritsevää liiketoimintamallia.

Strategic eye ja Netvibes voidaan mielestäni sisällyttää Web 2.0 -ilmiön edustajaksi, jos hyväksytään aiemmin kuvattu (luku 5.2) Web 2.0 -käsitteen laajennettu määritelmä. Strategic eye-palvelu on keskittynyt kuluttajatiedon hankkimiseen keskustelupalstojen tai blogien sisällöstä ja arvoon Strategic eye-palvelun liiketoimintamallin häiritsevän markkinatutkimusyhtiöksi. Netvibesin digitaaliseen tuotekumppanuuteen perustuva liiketoimintamalli pyrkii käsitykseni mukaan muodostamaan Internetin perinteisiä portaalipalveluita häiritsevän liiketoimintamallin.

5.4 Idean jalostaminen toiminnaksi

5.4.1 Korjaukset Web 2.0 -liiketoimintamallin prototyypin

Web 2.0 –palveluita kartoitettiin muun muassa siksi, että kartoituksen aikana oli helpompi hahmottaa liiketoimintamallin elementtejä ja kuvata liiketoimintamalli visuaalisesti.

Lähtökohtatilanteessa ja ensimmäisen liiketoimintamallin prototyypin kuvauksen perustana liiketoimintamallin elementteinä oli mainittu Weillia, Vitaelia ja Timmersiä mukaellen tuote, palvelu ja tietovirrat, mukaan lukien kuvaus liiketoiminnan toimijoista ja heidän rooleistaan; kuvaus mahdollisista hyödyistä kullekin toimijalle ja kuvauksen liikevaihdon lähteistä. Lisäksi olin lisännyt prototyypin palvelun perustoiminnot.

Kartoituksen ja testauksen aikana havaitsin että liiketoimintamallin prototyyppi palvelee ennen kaikkea perinteistä sähköiseen kaupankäyntiin perustuvaa tavaroiden myyntiin perustuvaa liiketoimintaa, ja tämän vuoksi visuaalisesta esityksestä poistettiin muun muassa logistiikkaan viittaavia osia. Lisäksi Web 2.0 -liiketoimintamallia korjattiin havainnollistamalla toimijoiden roolia, ja toimijoihin liittyviä rahavirtojen kuvauksia. Erilaisessa roolissa toimii entistä enemmän erilaisia toimijoita, ja toimijat kytkeytyvät saumattomammin Web 2.0 -yrityksen prosesseihin. Esimerkiksi ulkopuoliset palvelunkehittäjät ja yrityskumppanuuksien edustajat kytkeytyvät Web 2.0 -yrityksen omiin sovelluskehityksen prosesseihin. Erilaisten roolien kuvaamisella, ja muiden korjausten avulla avainmenestystekijät avautuvat liiketoimintasuunnitelman laatijalle paremmin, ja kassavirta arvioiden laskenta ja analyysi helpottuu (kuvio 15).

Horstin tutkimuksessaan esittämässä kaaviossa Liiketoimintamallin asemointi yrityksen toimintaympäristössä (kuvio 5), on todettu yleisesti että liiketoimintamalli on erillinen osio infrastruktuurista ja liiketoimintaprosesseista, ja näin perinteisessä liiketoiminnassa usein onkin. Sisällytän kuitenkin Web 2.0 -liiketoimintamallin kuvaukseen palvelun toiminnallisuudet osana palvelun alustaa, koska ne ovat niin keskeisiä liiketoimintamallin toteutumiselle, riippumatta alustan tarjoamien palveluiden omistus- tai hallintasuhteista. Alustaa ei kuitenkaan kuvata teknisestä näkökulmasta, vaan palveluarkkitehtuurin (SOA) periaatteiden mukaisesti, tunnistaen liiketoiminnan vaatimat peruspalvelut, jotka mahdollistavat palvelun suunnittelun käynnistämisen, ja toteutuksen edetessä liiketoiminnan käynnistämisen ja teoreettisen arvolupauksen antamisen.

Arvolupaus täydentyy varsinaiseksi arvolupaukseksi palvelun käyttäjille ja sen asiakkaille vasta yhteisön sisällöntuottajien aktivoituttua. Kyseinen aktivoituminen muodostaa sisältöä palveluun, jota käyttäjät seuraavat tai käyttävät ja jonka käyttäjäryhmille mainostajat tuottavat markkinointiviestintää. Tämän avulla esimerkiksi mainosrahoitteinen tai muuhun kumppanitoimintaan perustuva liiketoimintamalli voi toteutua.

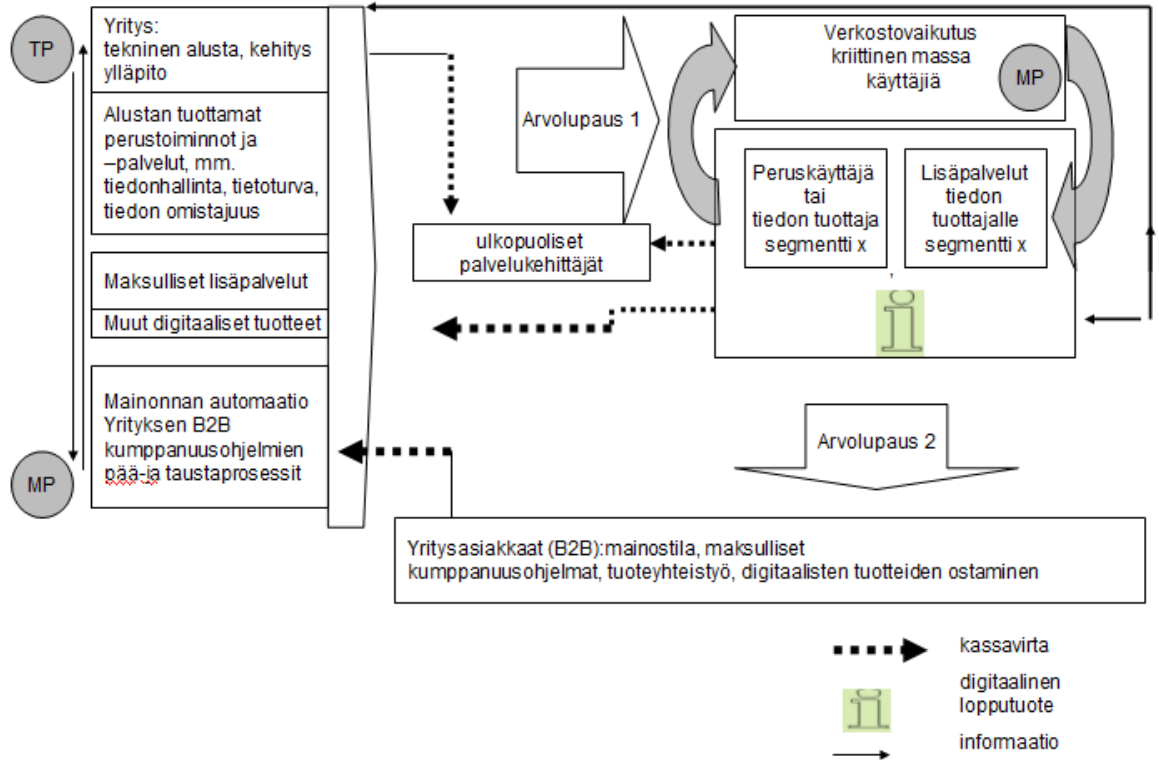
Yhteisön käyttäjät voivat toimia yhteisössä pelkästään tiedon tai muun materiaalin peruskäyttäjänä, eli hyödyntää yhteisössä luotua materiaalia tuottamatta itse yhteisöön mitään tietoa tai materiaalia, tai käyttäjät voivat toimia myös aktiivisena tiedon tai muun materiaalin tuottajana. Sekä sisällöntuottajat ja käyttäjät voivat hyödyntää maksullisia lisäarvopalveluita, joita yritys itse tuottaa, sen lisäksi yritys voi mahdollistaa ulkopuolisten sovelluskehittäjien itsenäisen liiketoiminnan palvelun osana. Poikkeuksena E-liiketoimintamalliin yrityksen liikevaihto voi muodostua useammasta lähteestä: lisäarvopalvelut, mainostulot, tulot kumppaniverkosta tai tuotemyynnistä.

Mainostaja ja samalla mahdollisesti asiakas, ja sen lisäksi kumppanuusohjelmat on mallinnettu kuvioon asiakkaana, koska ne tuovat kassavirtaa palvelun perustaneelle yritykselle. Lisäksi kuvioon on lisätty yhteys tuote- ja ohjelmistosuunnittelun ja myös markkinoinnin taustaprosesseihin. Markkinoinnin taustaprosesseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä Web 2.0 -yrityksen omaa markkinointiviestintää kyseisen palvelun asiakkaille eri medioissa. Yhteys taustaprosesseihin mainitaan, koska yhteystapa pitää ratkaista myös teknisesti.

Käyttäjät ovat tuottaneet Web 1.0 -aikakauden palveluihin tai virtuaalisiin yhteisöihin tietoa, jonka omistajuuteen, tai tiedon elinkaaren ja metatiedon hallintaan ei ole tarvinnut kiinnittää erityistä huomiota, vaan ne on voitu ratkaista teknisesti yksinkertaisilla tavoilla, esimerkiksi historioimalla tietoa määräajoin. Web 2.0 -yrityksessä tilanne on toinen, koska tuotteet muodostuvat useimmiten lukuisten yksittäisten henkilöiden tuottamista digitaalisista tallenteista (ääni, kuva, video, teksti, tieto), joissa metatiedon hallinta on tärkeää. Web 1. -yrityksessä riittävän asiakasmäärän saavuttaminen on yritystoiminnan edellytys, mutta Web 2.0 -yrityksessä pitää tunnistaa erilaisten ryhmien välisen vuorovaikutuksen luonne ja määrä, ja toteuttaa palvelu, joka tukee verkostovaikutuksen maksimointia.

Yhteenvetona voidaan tiivistää, että liiketoimintamallin elementit (kuvio 15) liiketoimintamallin prototyypissä olivat: perustoiminnot, tuote, palvelu, tietovirrat, toimijat ja roolit. Uusina liiketoimintamallin elementteinä tai niiden tarkennuksina voidaan mainita: verkos-

to-vaikutus, yhteys tuote- ja ohjelmisto-suunnittelun (TP) ja markkinoinnin prosesseihin (MP).



KUVIO 15. Web 2.0 -palvelu, mainonta- ja kumppanuus-liiketoiminta malli

Testauksen perusteella totean, että liiketoimintamallin laatimisen yhteydessä tulee tehdä päätökset, mitä tehdään itse ja mitä toteutetaan ulkoisten toimittajien avulla. Mikäli tulevan yrittäjän liikeideana on toteuttaa yksinkertaisia lisätoimintoja jo olemassa oleviin muiden yritysten omistamiin palveluihin, kustannussuunnittelun painopiste ei ole teknisessä suunnittelussa vaan markkinoinnissa. Toisaalta yritys voi ostaa laajan palvelun teknisen toteutuksen alihankintana toimittajalta, jolloin sen tulee varautua tiettyyn määrään viestintää toimittajan kanssa, mutta muuten se voi keskittyä esim. markkinoinnin ja myynnin suunnitteluun ja toteutukseen.

Eräs vaihtoehto on toteuttaa palvelu suorana alihankintana esimerkiksi Intiassa tai Venäjällä, jolloin palvelun tekniset spesifikaatiot pitää kirjoittaa melko yksiselitteisiksi. Ensimmäisenä edellytyksenä toteuttavalle yritykselle on yhteinen suunnittelun, toteutuksen ja

testauksen viitekehys ja käsitteistö toimeksiantajan kanssa. Neljäntenä vaihtoehtona yritykselle on toteuttaa palvelu itse, jolloin toteutussuunnitelman painopiste on palvelun suunnittelussa ja toteutuksessa, huomioiden projektin ja riskien hallinta.

Mikäli rakennetaan täysin uusi palvelu, Vossen ja Hageman suosittelevat, että tekninen alusta rakennettaisiin palveluarkkitehtuurin (SOA) periaatteiden mukaisesti yritysten prosessit huomioiden ja teknisesti palvelut rakennetaan tämän alustan päälle. (Vossen & Hageman 2007, 105). IT-alan kokemukseeni perustuen totean, että täysin uutta palvelua rakennettaessa tämä tarkoittaa käytännössä useamman henkilötyöviikon, tai jopa kuukausien suunnitteluprosessia ja merkittävää investointia.

5.4.2 Tekninen tuotesuunnittelu ja ohjelmistotuotanto

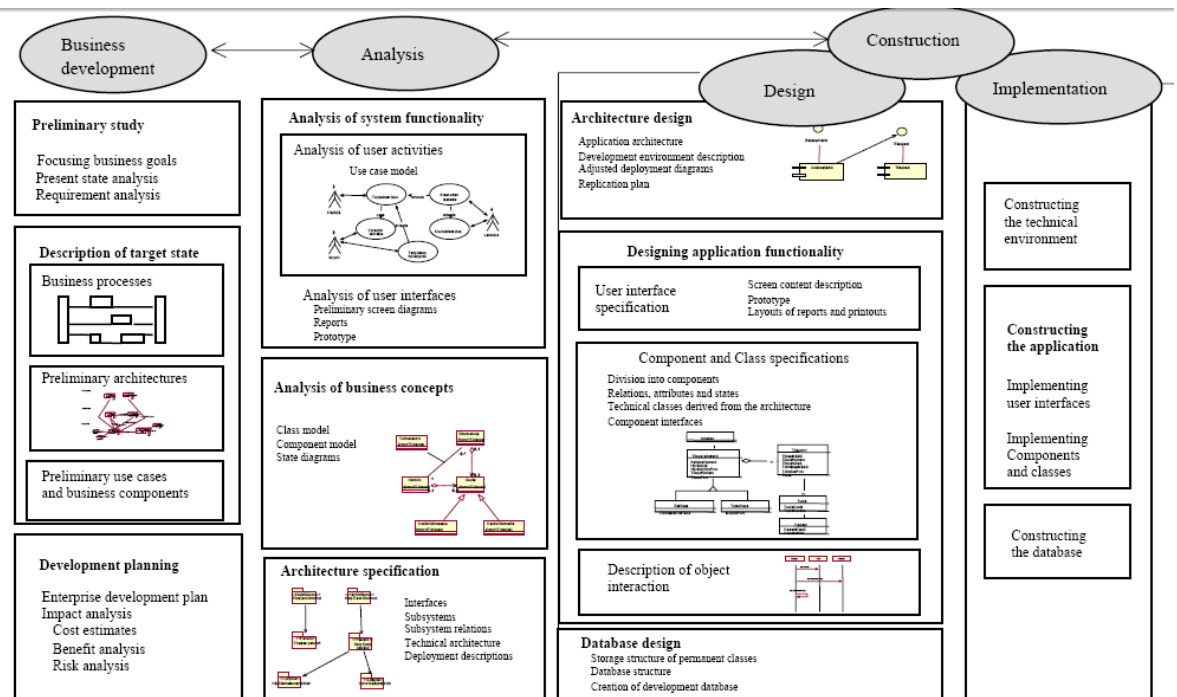
Lähdekirjallisuudesta ei löytynyt viitteitä, joissa kehoitetaan sisällyttämään teknisen tuotesuunnittelun etenemisen kuvaaminen liiketoimintasuunnitelman sisältöön, mutta oletan että on hyvä olla tietoinen sen vaatimuksista ja vaiheista, koska se vaikuttaa toteuttamissuunnitteluun ja sen keston, kuten jo liiketoimintamallin yhteydessä tehtävien päätösten yhteydessä todettiin.

Oletan IT- ja ohjelmistoalan kokemukseeni perustuen, että tulevan yrittäjän on hyvä tietää joitain perusasioita teknisistä valinnoista, koska nykyaikaiset sijoittajat seuraavat alan ja sen menetelmien kehittymistä. Tämän lisäksi tulee tulevan yrittäjän ymmärtää ja hyväksyä ulkoisen toimittajan esittämät ratkaisuesitykset ennen hankintapäätöksiä.

Dorf ja Byers esittivät tuotesuunnittelun ja kehityksen vaiheet seuraavasti:

- tutki ja kehitä, suunnittele, rakenna prototyyppi, testaa ja tutki käytettävyys. (Dorf & Byers 2008, 215).

Vaiheet noudattavat karkealla tasolla ohjelmistotuotannon päälinjauksia, mutta koska ohjelmistotuotannossa on tehtävä joitain kustannuksiin vaikuttavia valintoja, on parempi käyttää ohjelmistotuotannon vakiintuneita termejä, jotka on esitetty kuviossa 16 englanniksi ja kuvion alla olevassa tekstikappaleessa suomeksi.



KUVIO 16. Ohjelmistotuotantoprosessi (Holopainen 2002)

Ohjelmistotuotantoprosessi koostuu neljästä päävaiheesta: liiketoimintakehitys, analyysi, suunnittelu ja toteutus (testaus).

Ensimmäisessä vaiheessa – liiketoimintakehitys – tehdään alustava tutkimus, jossa tarkennetaan liiketoimintatavoitteet, nykytila-analyysi ja vaatimus analyysi. Mielestäni uutta palvelua suunniteltaessa nykytilaprosessit tulee kuvata tavoitetilan näkökulmasta. Lisäksi kuvataan alustava arkkitehtuuri, alustavat käyttötapaukset ja liiketoiminta komponentit ennen toteutusta. (Holopainen 2002) Mielestäni suunnittelun alkuvaiheissa voi käyttää hyödyksi toteutettua liiketoimintamallin kuvausta. Mikäli tulevan palvelun liiketoimintaprosessit ovat monimutkaisia, ne pitää kuvata erikseen prosessikaavioina.

Web 2.0 -palveluille suositeltu arkkitehtuurinäkökulma on palvelulähtöinen suunnittelumalli SOA (Service orientated architecture), jossa Web 2.0 -näkökulmasta katsottuna tunnistetaan yleiskäyttöiset palvelut, ja vasta sen jälkeen tarkennetaan suunnittelua käyttötapauksilla. Käyttötapaukset kuvaavat yksittäisen käyttäjän vuorovaikutusta järjestelmän kanssa.

Web 2.0 – kirjallisuudessa ilmenee myös muita eroja Holopaisen esittämään ja IT-alalla melko yleisesti käytössä olevaan ohjelmistotuotantoprosessin kuvaukseen: XML-

muotoisen tiedon käsittelyn korostuu useissa eri yhteyksissä, muun muassa arkkitehtuurin osana suunniteltaessa tiedonsiirtotapaa järjestelmän sisällä sen eri osien kesken tai ”verkon yli” toisten palveluiden kanssa.

Käsitykseni mukaan pelkkä tiedonsiirron yksinkertaisuus ei kuitenkaan tee sovelluksesta käyttäjien käytettävissä olevaa yhteisöllistä, tai muutakaan sovellusta, vaan sillä pitää olla muitakin ominaisuuksia ja toimintoja. Mikäli ohjelmistosta toteutetaan alkuvaiheessa yksinkertainen toteutus, jossa on vain muutamia toimintoja, mutta tavoitteena on laajentaa palvelua myöhemmin, on hyvä huomioida hyvät suunnittelukäytännöt siinäkin tapauksessa, että osa toiminnoista toteutettaisiin käyttäjäkunnan saataville vasta myöhemmin. Tiimin tulee päättää, mitä se voi toteuttaa itse ja mitä toteutetaan ulkoisten toimittajien avulla.

Web 2.0 -ilmiön perusoletusten mukaisesti palvelut ovat käyttäjän näkökulmasta usein yksinkertaisia. Arvioin, että esimerkiksi MySpace palvelun laajan sisällön innoittamana olemassaolevien ja myös uusien Web 2.0 -palvelujen toiminnot kasvavat määrällisesti ja tekniseltä vaatimustasoltaan. Taisto Tuunanen esittää väitöskirjassaan Requirement Elicitation for Wide Audience End-Users vaatimusmäärittelyn WARE-mallin (Tuunanen 2005). Mielestäni tähän malliin kannattaa tutustua, mikäli aikoo toteuttaa laajalle käyttäjäjoukolle useita haastavia toiminnallisuuksia sisältävän palvelun.

5.4.3 Markkinoinnin suunnittelu

Testauksen yhteydessä markkinoinnin suunnittelussa ilmeni seuraavat prototyypin parannuskohteet: 4P-mallin käsittelyn tarkennukset tuotteen ja jakelun osalta, yrityskumppanien markkinoinnin suunnittelu ja kuluttajille suunnatun markkinatutkimuksen keinot.

Lisäksi tulee suunnitella markkinoinnin keinot verkostovaikutuksen maksimoimiseksi, ja näistä on esimerkkinä käyttäjien palkitseminen. Web 2.0 -ilmiöön liitetään lähes aina käsitteet sosiaaliset- tai yhteisölliset -palvelut, mutta mikäli palvelu sivuaa jotain perinteistä toimialaa, on toimiala hyvä mainita, jotta mahdolliset sijoittajat saavat paremman käsityksen palvelun kontekstista ja mahdollisuuksista.

Esitän testauksen perusteella huomion, että tuotteen markkinoinnillisen kuvauksen (product) yhteydessä on muistettava käsitellä kysymys tiedon omistajuudesta ja julkaisu-oikeuksista, sillä tällä on suora vaikutuksensa myös jakeluun. Valokuvan, äänitallenteen (pod-

cast) tai muu digitaalisen tekijänoikeuskynnyksen ylittävän materiaalin tekijä voi säädellä tekijänoikeussuojatun materiaalin jakelua Creative Commons lisenssien avulla, mutta jos Web 2.0 -palvelun esittäjä haluaa itse hyödyntää sivustolle tuotettua sisältöä myymällä sisältöä eteenpäin, hänen pitää ostaa julkaisuoikeus tekijältä, tai määritellä tiedon omistajuus erikseen palvelun käyttöoikeussopimuksessa. (Creative Commons 2009)

Web 2.0 -viitekehityksessä 4P-mallin ”place” eli jakelupaikkaan liittyen voidaan pohtia, syntykö ylipäättänsä digitaalisessa maailmassa tuotettu tuote koskaan fyysisesti markkinoille (valokuva, kirjallinen esitys, äänitallenne eli podcast, musiikki, sovellus), ja jos syntyy, niin miten se saatetaan fyysiseen muotoon. Tuottaako kuluttaja tuotteen fyysiseen muotoon itse, vai yhteisöllisen palvelun yhteistyökumppanin avulla (esim. valokuvasuurenno), vai syntykö kuluttajien syöttämistä tiedoista esimerkiksi lähtötietoja tiedon louhinnan materiaaliksi B2B asiakkaille, jolloin jakelupaikkana voi olla B2B asiakkaan oma työpiste ja päätte.

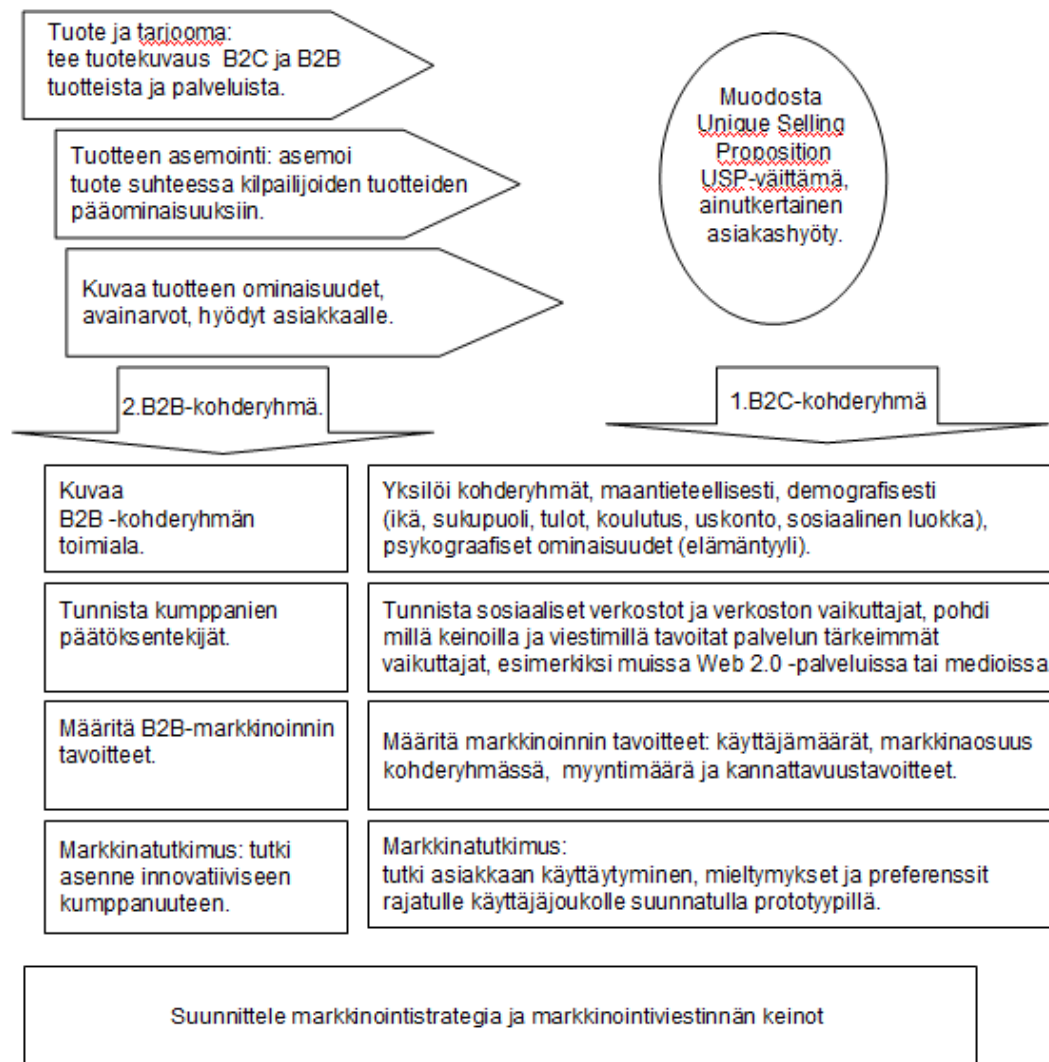
Web 2.0 -palveluiden läpikäynnin perusteella oletan, että useimmat palvelut toimivat mainosvälineenä, ja tällöin hinnoittelun (price) tulee olla linjassa kilpailijoiden mainonnan hinnoittelun kanssa, jollei palvelu pysty tarjoamaan mainostajille jotain erityisen vaikeasti saavutettavaa kohderyhmää. Prototyypissä ei huomioitu riittävästä potentiaalien yrityskumppanien tutkimista, ja testauksen jälkeen havaitsin tarpeelliseksi lisätä yrityskumppaneiden tavoittamiseksi seuraavia suunnittelun osa-alueita: yrityskumppanuuksien toimialan kuvaus ja sen saamat hyödyt kumppanuusohjelmasta. Markkinoinnin suunnittelun yhteydessä on hyvä pohtia, sopiiko kumppanuus kaikille toimialoille ja mitkä ovat kumppanivallinnan kriteerit Web 2.0 -yritykselle ja toisaalta, mitkä ovat kumppanuuden hyödyt kumppanille. Mikäli suunnitellun yhteistyön laatu on poikkeuksellisen innovatiivinen, on hyvä kohdentaa markkinointi innovatiivisiin pidettyihin yrityksiin.

Käsitekehityksessä markkinatutkimuksen käsittely jäi hieman vajaaksi ja aihetta on syytä tarkentaa. Crimp ja Wright kertovat kirjassaan *The marketing research process* markkinatutkimuksen olevan avainroolissa tuotekehityksessä, osittain tuottaen ideoita ja kehittämien niitä, mutta pääosin vähentäen riskejä. Crimp ja Wright toteavat, että markkinatutkimus tehdään usein tuotekehityksen loppuvaiheissa, mutta kaikkein kriittisin ennuste tulisi tehdä heti tuotekehityksen alkuvaiheessa, sillä heidän mukaansa on selvää että joidenkin tuotteiden tuleekin epäonnistua. Ensimmäisenä yrittäjän tulee arvioida kysyntä ja sitä kautta yrityksen menestymismahdollisuuksia, eli onko ylipäättänsä ongelmaa johon tuotteella vasta-

taan. Ennustetta laatiessa on hyvä pitää mielessä että innovaatiotuotteet, jotka ovat niin uusia tai erilaisia ettei niillä ole ilmiselvää kilpailua ovat kaikkien vaikeimpia ennustettavia. (Crimp & Wright 1995, 212 - 213.)

Amy Shuen näkemyksen mukaan Web 2.0 -yrityksen ei tarvitse tehdä erillistä markkina-analyysia, vaan yritys voi toteuttaa palvelusta ensimmäisen version ja julkaista sen suoraan Internetissä kaikkien käyttäjien saataville. Julkaiseminen korvaa Shuenin mukaan markkina-analyysin, sillä palvelun menestymismahdollisuuksia ja kehittämistarpeita arvioidaan käyttäjämäärien ja käyttäjien antaman palautteen perusteella. (Shuen 2008, 138.)

Molemmissa lähestymistavoissa on rajoituksensa, sillä markkinatutkimuslaitos voi tehdä erilaisia haastatteluja kohderyhmässä, mutta toisaalta ilman kokeiltavaa palvelua haastattelun tulokset voivat olla epävarmoja, varsinkin jos kyseessä on uudella konseptilla toimiva yhteisöllinen palvelu. Mikäli koemarkkinoinnin toteuttaa palvelun prototyypin avulla suoraan Internetiin, vaatii se teknisten osaajien panosta, ja toisaalta palvelu olisi kaikkien saatavilla ja mahdollinen tuleva kilpailija voisi nopeuttaa omaa tuotekehitystään vastaavalla palvelualueella. Suosittelen, että toteutettavasta Web 2.0 -palvelusta tehdään teknisen toteutuksen kevytversio tai prototyyppi, jota tutkitaan ja testataan sopivalla otoksella kohderyhmästä, eikä palvelua julkaista Internetissä kaikkien saataville.



KUVIO 17. Päivitetty Web 2.0 -yrityksen markkinoinnin suunnittelu

5.5 Toiminnan edellytykset

5.5.1 Taloudelliset laskelmat ja käytännön vinkit

Testauksen perusteella esitän joitain käytännöllisiä vinkkejä kassavirran arvioinnin menettelyyn. Kun liiketoimintamalli on kuvattu, ja sen osana on luontevasti syntynyt liikevaihtomalli, kassavirran arviointi on helpompaa. Sekä myynnin normaali, paras tai pahin tapaus kannattaa kirjata samaan exceliin kohderyhmäkohtaisesti (B2C, B2B), ja välittää siitä suoraan tiedot kassavirtalaskelmaan, sillä muuten tehtävä on hankala. Web 2.0-palvelun käyttäjämääriä arvioitaessa täytyy muistaa, että mainostulojen saaminen on kiinni käyttäjien määrästä ja mainostajille kiinnostavista profiilitiedoista.

5.5.2 Lisähuomioita riskienhallinnasta

Liiketoiminnan perustaminen on aina riski, mutta jos idea on saanut hyvää palautetta kohderymähaastattelussa tai pelkästään tiimin keskuudessa, seuraava haaste on suunnitella ja toteuttaa houkutteleva palvelu, jonka idea on niin yksinkertainen, että se avautuu kaikille helposti, mutta jossa palvelut ovat monipuolisia ja käyttöliittymä intuitiivinen ja jota käyttäjä osaa käyttää ilman ohjeita. Jossain vaiheessa pitää pystyä arvioimaan, minkä kokoluokan palvelua ollaan suunnittelemassa, mutta pitää myös ottaa kantaa siihen miten tulevien käyttäjien vaatimuksiin ja odotuksiin voidaan vastata.

Tuure Tuunanen on luokitellut suurien käyttäjämäärien tietojärjestelmäprojekteja vaatimusmäärittelyn näkökulmasta neljään eri ryhmään: korkean riskin projektit, insinööritaito-
projektit, designprojektit ja rutiiniprojektit. (Tuunanen 2005, 56).

Tuunanen kuvauksen mukaan korkean riskin projektit kohtaavat monimutkaisia vaatimuksia, ja samanaikaisesti projektin täytyy käsitellä oikean ja luotettavan tiedon saatavuuteen liittyviä ongelmia. Tuunanen suosittaa, että näissä projekteissa tulisi keskittyä vaatimusmäärittelyn menetelmiin, jotta varmistetaan hyvä yhteys palvelun "olisin käyttäjä"-ryhmään ja siihen ympäristöön jossa palvelun tavoitellut tai määritellyt käyttäjät toimivat. Lisäksi korkean riskin projektissa olisi hyvä omaksua täydentävät spesifikaatio menetelmät vaatimusten dokumentoimiseksi. (Tuunanen 2005, 57.)

Insinööritaitoprojekteille on tyypillistä monimutkainen sarja pitäviä ja luotettavia vaatimuksia. Saatavilla olevat vaatimukset heijastavat loppukäyttäjän tarpeita, ja ne ovat suhteellisen vakaita. Näissä projekteissa kannattaa keskittyä spesifikaatio-menetelmiin. Designprojektit sisältävät yksinkertaisia vaatimuksia, mutta riskit kohdistuvat vaatimusmäärittelyn saatavuuteen ja luotettavuuteen. Avainhaaste on suunnitella toteuttamiskelpoinen sovellus. Projektien tulisi tunnistaa ja vahvistaa vaatimukset "olisin käyttäjä"-ryhmän kanssa. (Tuunanen 2005, 57.)

Rutiiniprojektit ovat vähäisen riskin projekteja, joissa vaatimukset ovat saatavilla ja ne ovat vakaita ja sovelluskehittäjä ja muu kehitystiimi ymmärtää ne hyvin ja sillä on kokemusta kuinka järjestelmä voidaan suunnitella vastaamaan vaatimuksia. Lisäksi Tuunanen on luokitellut eri projektityyppien sisällä erilaisia riskinäkyymiä, joissa hän ottaa kantaa

siihen kannattako käyttää Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users-väitöskirjassa esitettyä vaatimusmäärittelyn WARE tekniikkaa. (Tuunanen 2005, 57.)

Mittavan vaatimusmäärittelymenettelyn käyttöönottoaminen on työlästä, joten oletan että esimerkiksi YouTube yksinkertaisella ideallaan ei ole toteuttanut vaatimusmäärittelyä mitavalla ”olisin käyttäjä”-joukon haastattelulla ja dokumentaatiolla, vaan se on luottanut intuitioon markkinoille syntyneestä tarpeesta ja osunut sen avulla oikeaan ilman monimutkaisia tutkimusmenettelyjä.

Oletan omaan IT- ja ohjelmistokehitys-toimialan kokemukseeni, ja opinnäytetyön yhteydessä tehdyn Web 2.0 -palvelun suunnitteluun ja testaukseen perustuen, että palvelun suunnittelu ja toteutus yrityksen omin henkilöstöresurssein voidaan luokitella suurimmaksi sisäiseksi riskiksi, jos henkilöillä ei ole hyvää osaamista valituissa teknologioissa ja työmenetelmissä. Jos näin kuitenkin menetellään, kannattaa yrittää löytää sopiva tasapaino kaikkien yrityksessä työskentelevien, mutta erityisesti teknisten osaajien ikä- ja osaamiskaalassa. Jos yrityksessä on paljon työntekijöitä, joille yritys on ensimmäinen työpaikka, sekä vaikuttamismahdollisuuksien, että osaamisen kehittymismahdollisuuksien tulee olla tasapainossa. Tämä mahdollistuu kokeneemman suunnittelijan ohjatessa kokemattomampia kehittäjiä. Toisena vaihtoehtona on koota projektiin erilainen joukko osaajia eri yrityksistä, joissa henkilöt ovat ehtineet harjaantua valittujen teknologioiden suunnittelu- ja toteutusmenetelmiin.

Edelleen omaan IT- ja ohjelmistoalan kokemukseeni perustuen oletan, että sen jälkeen kun palvelu on toteutettu ja julkaistu, painopiste siirtyy ulkoisiin riskeihin, joita voidaan käytännössä hallita riskejä ennakoimalla ja seuraamalla jatkuvasti palvelun lanseerauksen jälkeisiä tapahtumia, etenkin käyttäjämäärien, profiilien ja verkoston tapahtumien kehityksessä.

Omiin havaintoihini ja erilaisten Web 2.0 -palveluiden käyttökokemuksiini perustuen totean, että yleisin Web 2.0 -palveluiden varautumissuunnitelma käyttäjien aktiivisuuden vähentyessä on lähettää muistutussähköposti ”we miss you”, mutta oletan että pelkkä sähköpostiviesti ei nykyisessä informaatiotulvassa ole kovin toimiva ratkaisu. Omaan Web 1.0 -aikakauden IT- ja ohjelmistokehitys-toimialan kokemukseeni ja opinnäytetyön yhteydessä tehdyn Web 2.0 -palvelun liiketoiminnan suunnittelun ja testauksen perusteella oletan, että palvelun omistajat ovat tottuneet saamaan kattavasti tietoa verkkopalveluidensa käyttäjistä,

muun muassa käyttäjämäärien lukumäärä, käyttäjien aktiivisuus ja heidän kiinnostuksen kohteensa. Oletan kiinnostaviksi tiedoiksi myös sitä, voidaanko palvelun käyttäjillä olettaa olevan jokin yleinen palvelun käytön elinkaari, esimerkiksi ikäkausiin tai elämänvaiheeseen perustuen, ja missä palvelun käytön elinkaaren vaiheessa palvelun sisällön käyttäjästä tulee aktiivinen sisällön tuottaja. Oletan myös, että uutena mitattavana asiana on verkostoitumisen määrän, luonteen ja verkostoitumisasteen seuranta. Oletan palvelun yritysasiakkaita kiinnostavan, voiko mainostaja sijoittaa mainoksensa vain tiettytyyppisen sisällön yhteyteen. Tämä on käytännössä mahdollista vain, jos sisältöä voi luokitella erilaisten kuvailutietojen (metatiedot) avulla. Palvelun käyttäjien seurantaan liittyvät toiminnot ja niiden raportointi tulee käsitykseni mukaan toteuttaa osaksi palvelun CRM–automaatiikkaa.

Oletan, että palvelun menestymisen kannalta huonoin tilanne on se, kun palveluun ei liity uusia käyttäjiä, ja olemassa olevat aktiiviset käyttäjät vähenevät ja jopa haluavat poistaa profiilinsa. Facebook-palvelu yritti vuonna 2008 ratkaista poistuvien käyttäjien ongelmaa siten, että palvelusta ei voi koskaan poistaa profiilitietojaan. Oletan, että vaikka Facebook-palvelun käyttäjämäärät ovat jatkuvassa ja valtavassa kasvussa, halutaan pienikin poistuma pitää tilastojen ulkopuolella ja toivoa, että käyttäjä aktivoituisi uudestaan. Profiilitietojen poistamisen estäminen ei liene pitkällä tähtäimellä hyvä suunnitelma, ja myös Facebook luopui tästä käytännöstä. (Laurio 2008).

Varautumissuunnitelmista kannattaa nostaa joitain kokonaisuuksia harkittavaksi tai toimenpantavaksi, vaikka riskimittarit eivät osoittautuisikaan hälyttäväiksi, mutta jos esimerkiksi julkisessa keskustelussa kritisoidaan voimakkaasti palvelun luonnetta tai jotain ominaisuutta kannattaa palvelun reagoida nopeasti, kuten esimerkiksi Facebook-palvelu teki muuttamalla profiilikäytäntöjään. (Laurio 2008)

5.5.3 Toteuttamissuunnitelman esittäminen

Liiketoimintamallin laatimisen yhteydessä on tehty päätös siitä mitä tehdään itse ja mitä teetetään ulkopuolisilla toimittajilla. Toteuttamissuunnitelmassa tulee olla nähtävissä aikataulusuunnitelman realistisuus ja tehtävävaiheiden keskinäiset riippuvuudet: mikäli yksi vaihe myöhästyy, vaikuttaako se kokonaisaikatauluun. Internetissä on saatavilla hyviä ilmaisia projektinhallinnan työkaluja, esimerkiksi CA-yrityksen Open Workbench-työkalu.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko Web 2.0 -ilmiön aikana syntynyt uusia liiketoimintamalleja, ja tuottaa Web 2.0 -liiketoimintasuunnitelmamalli. Jaan johtopäätökset kahteen pääosiin: Web 2.0 -liiketoimintamallit ja Liiketoimintasuunnitelman ja -mallin laatiminen. Lopussa on yleiskatsaus Dot-Com- ja Web 2.0 -ilmiön mahdollisista sidoksista tai yhtäläisyyksistä ja Web 2.0 -ilmiön vaikutuksista eri toimialoihin.

Yleisjohtopäätöksenä voin todeta, että Web 2.0 -ilmiötä voidaan tarkastella ajallisesti ”uutena” Internet-aikakautena ja myös sosiaalisuuteen ja yhteisöllisyyteen perustuvana liiketoimintamallina.

6.1 Web 2.0 -liiketoimintamallit

Opinnäytetyön liiketoimintamallien kartoituksessa käytiin läpi 17 palvelua loppuvuonna 2008 ja helmi-maaliskuussa 2009. Web 2.0 -liiketoimintamallien uutuuden vertailulähtökohtana käytettiin seuraavia jo tunnistettuja liiketoimintamalleja: e-kauppa, virtuaalinen yhteisö, yhteistyöalusta ja arvoketjuintegraattori. Kartoituksessa oli vaikea rajata virtuaalinen yhteisö-liiketoimintamallin ja mainosrahoitteisen liiketoimintamallin välisiä eroja ja kartoituksessa useimmat palvelut kirjattiin molempien liiketoimintamallien edustajiksi. Virtuaalinen yhteisö on jo aiemmin määritelty seuraavasti: tuottaa lisäarvoa jäsenten viestintään, liikevaihtoa kertyy muun muassa jäsenmaksuista ja mainostuloista. Jos kartoituksessa olisi haluttu olla ehdottomia ja rajata virtuaalinen yhteisö-liiketoimintamalli koskemaan vain sellaisia palveluita, jotka perivät jäsenmaksua jäseniltään, ei tuloksiin olisi jäänyt lainkaan virtuaalisten yhteisöjen edustajia, mikä ei ole tuloksen kannalta merkittävää, koska tavoitteena oli nimenomaan tunnistaa mahdollisia uusia liiketoimintamalleja.

Web 2.0 -käsite kokoaa hyvin yhteen Internetin uuden muutosvaiheen mahdollistajat, seuraukset ja yhteiskunnan yleisen sosiaalisen ilmapiirin muuttumisen ilmentymät, joihin sosiaalisia yhteisöjä voidaan pitää. Näiden muutosten myötä on syntynyt vähän selkeästi havaittavia täysin uusia liiketoimintamalleja. Useimmat palvelut tarjotaan käyttäjille maksutta ja palvelut rahoitetaan edelleen mainosrahoituksella tai erilaisten yrityskumppanuusohjelmien avulla. Esimerkiksi valokuvaajille ja valokuvien hyödyntäjille kohdennetun Flickr-palvelun liiketoimintamalli on osittain tuttu jo Internetin aiemmasta kehitysvaiheesta,

sillä sen liiketoimintamalli ja ansaintalogiikka perustuvat mainostilan myyntiin ja maksullisten lisäpalveluiden tuottamiseen käyttäjille ja tiedontuottajille.

Kartoituksen perusteella uutena liiketoimintamallina voidaan pitää tiedonlouhintapalveluja, joissa Web 2.0 -palvelu tekee perushakuja käyttäjätietoihinsa valituilla kriteereillä jäsen-tietokannastaan, esimerkkeinä LinkedIn ja B2B-palvelu StrategicEye. StrategicEye on puhdas B2B-palvelu, joka koostaa markkinatietoja (trendit) keräämällä tietoja muun muassa ammattilaisten kirjoittamista blogeista.

Toinen uudeksi luokiteltava liiketoimintamalli on tuottaa asiakasyrityksille sovelmia (widget), jotka perustuvat asiakasyrityksen määrittelemään tietosisältöön. Kyseistä liiketoimintamallia voidaan kutsua termillä digitaalinen tuotekumppanuus (esimerkkinä on Netvibes-palvelu).

Vaikka liiketoimintamallit ovat osin tuttuja, suurin muutos on Web 2.0 -ilmiön ulottuminen yhä useammalle toimialalle. Toteutuksen konseptit ovat yhä luovempia, toisaalta samalla konseptilla tehtyjä palveluja on yhä useampia. Web 2.0 -palveluiden toteutusten pääalueina ovat sosiaaliset yhteisöt, joiden avulla voi pitää yhteyttä toisiin ihmisiin, ja jakaa arkipäiväisiä kokemuksia ja mielipiteitä. Yhteisöissä jaetaan myös tietoja ja taitoja, tai tehdään asioita yhdessä, esimerkiksi kehittäjät toteuttavat avoimen lähdekoodin sovelluksia. Web 2.0 -aikakauden nimissä on perustettu myös ”yhteisöllisiä” pankkeja, enkä tämän opinnäytetyön yhteydessä osaa ottaa kantaa niiden yhteisöllisyyden luonteeseen tai niiden ansaintalogiikan kestävyYTEEN. Omassa viestinnässään yhteisölliset pankit kertovat, että ne eivät pyri voiton maksimointiin tallettajien rahoista kerätyillä koroilla. (Zopa, Prosper and Lending Club 2008).

Läpikäydyistä yhteisöllisistä palveluista osoittautui käyttäjän näkökulmasta toiminnoiltaan ja palveluiltaan monipuolisimmaksi yhteisölliseksi palveluksi MySpace-palvelu, jonka omistaa globaali mediatoimija News Corporation. Uuden palvelun suunnittelijan kannattaa muistaa, että vaikka sosiaaliset ja yhteisölliset palvelut elävät jatkuvan kasvun aikaa, niin myös muut uudet konseptit vievät mainostajien huomiota. Uusista konsepteista kannattaa mainita Blyk.com-virtuaalioperaattoripalvelu, joka tarjoaa ilmaista puheaikaa ja tekstiviestejä 16 – 24-vuotiaille kuluttajille, jos he lupautuvat vastaanottamaan mainontaa. Palvelun mainostavina asiakkaina toimivat muun muassa seuraavat yritykset: Xbox, Adidas, STA Travel, Penguin, Brylcreem, Boots, COI ja RSPCA.

Käsitykseni mukaan Internetin kehittyminen vaatii vielä suuria teknisiä läpimurtoinnovaatioita muilla aloilla (fyysisen kehon mittausanturit, virtuaalitodellisuuden päätelaitteet ja virtuaalimaailmassa koettuja elämyksiä tukevat laitteistot), ennen kuin perinteisten toimialojen, esimerkiksi matkailun, vaatetus- ja lääketeollisuuden, tulee harkita ydinliiketoimintamallinsa perusteellista uudelleenarviointia. Tästä huolimatta yritysten, sekä olemassa olevien, että perustettavien, tulee vaalia yhteisöllisyyden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteita liiketoiminnassaan, koska ne alkavat olla arkipäivää ihmisten vapaa-ajan harrastuksissa ja ihmisten välisessä viestinnässä.

6.2 Web 2.0 -liiketoimintasuunnitelman ja -mallin erityispiirteet

Web 2.0 -aikakauden toteutukset mahdollistavat yksittäiselle sovelluskehittäjälle omien ideoiden toteuttamisen verkkoon ilman laajamittaista suunnittelua. Mikäli idea on niin yksinkertainen, että se voidaan toteuttaa yhden tai kahden asiantuntijan voimin muutamassa päivässä tai viikossa, kyseessä on usein olemassa olevaan palveluun toteutettava ”datan sekoitus eri lähteistä” eli mashup-toteutus. Mashup-toteutuksiin ei tarvita erillistä rahoitusta, eikä välttämättä liiketoimintasuunnitelmaa, jollei strategiana ole lanseerata mielenkiintoista ideaa, jota myöhemmin laajennetaan itsenäiseksi palveluksi rahoittajien avulla.

Vaikka liiketoimintasuunnitelmaa ei laadittaisikaan, on hyvä muistaa perusasioista tekijänoikeuslainsäädäntö ja palvelun tuotemerkin rekisteröinti. Mikäli idea on yksinkertainen, mutta sitä ei voi toteuttaa yksittäisen sovelluskehittäjän yksilösuorituksena, tulevien yrittäjien pitää pystyä tunnistamaan toteutuksen suuruusluokka ja sen vaatimat resurssit. Mikäli palvelukokonaisuus vaatii esimerkiksi yhden henkilötyövuoden työmäärän, kannattaa koota henkilöitä, joilla on erilaisia vahvuuksia, ja pohtia yhdessä palvelun edistämistä ammatillisesti, ja laatia liiketoimintasuunnitelma. Koska palvelut on toteutettava kriittisen massan tavoittamiseksi kansainvälisiksi palveluiksi, tulee valmistautua dokumentoimaan liiketoimintasuunnitelma ja palvelu englanninkielellä.

Horstin kiteytystä uudestaan lainaten totean, että liiketoimintamalli on relevantti, kun siirrytään strategiassa kohti toteutusta ja sen tarkoituksena on olla linkki strategian ja prosessin välissä. Tästä yhteydestä johtuen, liiketoimintamallin laatimisen merkitys korostuu Web 2.0 -yrityksessä, koska liiketoimintamalli on ainoa konkreettinen viestintäväline eri vaiheiden välillä. Liiketoimintamallin perusteella voidaan käynnistää uuden yrityksen liiketoi-

minnan suunnittelu ja teknisen palvelukeskeisen (SOA)- arkkitehtuurin suunnittelu. Liiketoimintamallin perusteellinen laatiminen on siis ehdottoman välttämätöntä.

6.3 Liiketoimintasuunnitelman esittäminen

Liiketoimintasuunnitelmassa esitettävistä asioista ovat saadun palautteen perusteella tärkeimpiä idean ja konseptin selkeä esittäminen ja taloudelliset laskelmat. Liiketoimintamallin esittäminen antaa vakuuttavuutta ja kertoo, että esittäjä on ymmärtänyt tulevan yrityksen ja palvelun vaatimat toiminnot ja palvelut. Markkinointisuunnitelman tulee kertoa, miten palveluun houkutellaan käyttäjiä, mitä tuotteistettuja kokonaisuuksia mainostajille tai muille kassavirtaa tuoville asiakkaille tarjotaan ja miten heidät aiotaan tavoittaa palvelun asiakkaina. Asiakokonaisuudet on hyvä koota selkeäksi esitysmateriaaliksi sähköiseen muotoon. Vakuuttavaksi ja havainnolliseksi esityksen saa toteuttamalla käyttöliittymän prototyypin osaksi materiaalia ja esittämällä sen osana idea- ja konseptikuvausta, pelkkä käyttöliittymädemo riittää vain valmisteluvaiheen aloittamiseksi, minkä jälkeen mahdollinen rahoittaja vaatii tarkentamaan suunnitelmia. Taloudellisista laskelmista sijoittajia kiinnostaa palvelun vaatima rahoitus ja tulevien yrittäjien oletus kuinka paljon rahaa yritys voi tuottaa, tai mitkä suuret yritykset ovat kiinnostuneita kumppanuudesta tulevan Web 2.0 - palvelun kanssa.

6.4 Dot-Com-kupla ja Web 2.0

Web 2.0 -käsite on syntynyt noin vuoteen 2001 ajoittuneen Dot-Com-kuplan puhkeamisen jälkeen, jolloin useiden paljon riskirahaa saaneiden ja pörssinoteerattujen Dot-Com-yritysten pörssikurssit romahtivat. Käsitkseni mukaan Web 2.0 -ilmiö ei ole syntynyt vain siirtämään huomiota yhden aikakauden lopusta uuteen vastaavaan kehityskaareen, vaikkakin riskit ovat olemassa. Mielestäni Web 2.0 -ilmiön suurin anti on ajatusten kääntäminen uusiin malleihin, jossa sähköisen kaupankäynnin ja staattisen, kenties jopa hierarkkisen tekemisen ja julkaisemisen sijaan korostetaan yhteistyötä kaikessa tekemisessä. Web 2.0 -ilmiön yhteisöllisen mallin avulla voi saavuttaa hyötyjä yrityksen viestinnässä, markkinoinnissa, tuotekehityksessä ja tutkimuksessa.

Asenteista korostuu avoimuus, yhteistyö ja ennakkoluulottomuus. Eräät alansa johtavat yritykset näyttävät mallia ennakkoluulottomuudessa, sillä ne yrittävät löytää parhaita, tuoreita ratkaisuehdotuksia Innocentive-palvelun kautta, jossa kuka tahansa voi osallistua ratkomaan erilaisten yritysten ongelmia. Se, onko yksittäisen yksilön järkevää tuottaa melko vaatimatonta korvausta vastaan yrityksille ideoita, tai valmiita konsepteja jatkotyös-

tettäväksi, on kunkin henkilökohtainen arvovalintakysymys, mutta toisaalta se voi tarjota mahdollisuuden päästä töihin tähän yritykseen. Monet yritysten vaikuttajat käyttävät uusia viestintäkanavia, (Twitter, blogi) omina viestintäkanavinaan, tai seuraavat yrityksistä verkossa käytävää keskustelua StrategyEye-markkinatutkimuspalvelun kautta. StrategyEye on mielenkiintoinen B2B-palvelu joka yrittää tehdä markkinatutkimukselle saman, minkä Google on tehnyt hakukoneelle.

Yritysten sisäinen viestintä on jo muuttunut, sillä Microsoft on ottanut uusimman yhdistetyn intranet- julkaisu- ja asiakirjahallinnan (MOSS) ominaisuudeksi ”wikipediat” eli yrityksen sisäiset wikit ja monet IT-alan yritykset ovat käyttäneet sitä sisäisessä viestinnässään useita vuosia. Yhteenvetona totean, että tekniikan tarjoamat mahdollisuudet ja tekniikan terminologia kehittyy koko ajan, riippumatta siitä millä aatesuunnalla tai aatenumerolla Internetin sisältöpalveluja tuotetaan. Tulevien lähivuosien aikana voimme nähdä mikä on seuraava pääosin kaupallisia tarkoituksia palvelevan viitekehyksen nimi ja toistuuko Dot-Com-kupla jossain mittakaavassa myös Web 2.0 –ilmiössä.

6.5 Arvio omasta työstä

Aiheena Web 2.0 -ilmiön ja liiketoimintasuunnitelman laatimisen yhdistäminen on melko kattava aihepiiri ja siten melko haasteellinen. Jostain aihepiirin yksittäisestä osasta olisi voinut muodostaa (esimerkiksi liiketoimintamallit) kokonaisen ja syvällisemmän opinnäytetyön. Juuri tästä syystä opinnäytetyössä pysytellään liiketoiminnan suunnittelun ylätasolla ja siinä korostuu liiketoimintamallin käsittely, eikä se sisällä yksityiskohtaisia esityksiä esimerkiksi taloudellisten suunnitelmien laatimisesta kansainvälisestä näkökulmasta.

Tuottamani malli voi kuitenkin nopeuttaa liiketoimintasuunnitelman laatimista ja toimia tarkistuslistana liiketoiminnan eri osa-alueet hallitsevalle tekijälle. Itseäni se hyödytti oman suunnittelun ja ajattelun apuvälineenä, mutta erityisesti uuden konseptin viitekehyksen ymmärtämisessä, ja suunnittelun avainkohtien ymmärtämisessä. Tärkein anti on kuitenkin liiketoimintamallin hahmottaminen, sillä se nopeuttaa kaikkien muiden vaiheiden työstämistä.

Tekniselle henkilölle, jolle liiketoiminnan käsitteet eivät ole tuttuja, suosittelen edelleen pitäytymistä perinteisissä käsikirjoissa, joista selväpiirteisoin on McKinseyn opas. Tärkeintä on, että henkilö tai ryhmittäjä on luova ja tuottaa ainutlaatuisen idean ja kykenee samalla

kuvaamaan konseptin, mallintamaan liiketoimintamallin avainasiat ja tuottamaan liiketoimintasuunnitelman, jossa tärkeimmät otsikot ja sisältö on kuvattu ymmärrettävästi.

7 LÄHTEET

About eBay the Business eBay.

[Http://ebay.about.com/od/gettingstarted/a/gs_whatisebay.htm](http://ebay.about.com/od/gettingstarted/a/gs_whatisebay.htm). Luettu 20.10.2008.

Creative Commons Suomi. Hae & Julkaise.

[Http://creativecommons.fi/hae/lisensseista](http://creativecommons.fi/hae/lisensseista). Luettu 4.2.2009.

Dorf, Richard C. & Byers, Thomas H. 2008. Technology Venture: from Idea to Enterprise. 2 painos, McGrawHill, New York, USA.

Elliot, Steve 2002. Electronic Commerce, B2C Strategies and Models. John Wiley & Sons, Inc. New York, USA.

Hamermesh, Richard G. & Marshall, Paul W. & Pirmohamed, Taz 2002.

Note on Business Model analysis for the entrepreneur. Harvard Business Publishing.

[Http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/product/802048-PDF-ENG](http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/product/802048-PDF-ENG). Luettu 1.10.2008.

Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti 1999.

Siinä tutkija, missä näkijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja.

Atena Kustannus, Jyväskylä.

Holopainen, Heini 2002. TietoEnator. & Teknillinen korkeakoulu TKK

[Http://www.cs.tut.fi/tapahtumat/olio2002/holopainen.pdf](http://www.cs.tut.fi/tapahtumat/olio2002/holopainen.pdf). Luettu 4.5.2009.

Horsti, Aleksi 2007, Essays on electronic business models and their evaluation.

Helsinki School of Economics, Helsinki A-296.

[Http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a296.pdf](http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a296.pdf). Luettu 15.8.2008.

Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman

laatimiseen. 2000. McKinsey & Company. Suomennos Tillman, Maarit.

Suomen oloihin muokannut McKinsey & Company. WSOY, Helsinki.

Internet usage statistics. The Internet Big Picture Internet World Stats.

Usage and Population statistics.

[Http://www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm). Luettu 28.11.2008.

Jantunen Paavo & Ketonen Artturi 2007. Nousevien teknologioiden johtamisen strategiset työkalut. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto.

[Http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20071380](http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20071380). Luettu 20.3.2009.

Kalliokuja Satu & Palviainen Jarmo 2006. Miten massamarkkina syntyy? Keskeisiä teorioita ja malleja vuosien varrelta. Tampereen teknillinen yliopisto, informaatioteknologian tiedekunta.

[Http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/IHTESEM06_Kalliokulju_Palviainen_diffuusio_311006.pdf](http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/IHTESEM06_Kalliokulju_Palviainen_diffuusio_311006.pdf). Luettu 22.4.2009.

- Laurio, Juha Matti 2008. Facebook-tilin poistaminen helpottuu vihdoinkin.
[Http://networksecurity.typepad.com/networksecurity/2008/02/facebook-tilin.html](http://networksecurity.typepad.com/networksecurity/2008/02/facebook-tilin.html). Luettu 15.4.2009.
- Lessons from the Dot-com Bubble, The Investor's Journal.com, 2007
<http://www.theinvestorsjournal.com/lessons-from-the-dot-com-bubble/>. Luettu 25.9.2009.
- Model Driven Solutions. Data Access Technologies, Inc. 2009.
[Http://www.enterprisecomponent.com/SoaML%20and%20ModelPro%20Overview%20&%20Example%2009.pdf](http://www.enterprisecomponent.com/SoaML%20and%20ModelPro%20Overview%20&%20Example%2009.pdf). Luettu 25.2.2009.
- Moilanen Panu 2002. Informaatiotalouden alkeita luentosarja. Jyväskylän yliopisto
[Http://www.cs.jyu.fi/el/tjtc75_02/PDF/Luento3.pdf](http://www.cs.jyu.fi/el/tjtc75_02/PDF/Luento3.pdf). Luettu 15.9.2008.
- Musser Jon & O'Reilly & O'Reilly Radar Team 2005.
 O'Reilly Radar. Web 2.0. Principles and best practises.
[Http://oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20_report_excerpt.pdf](http://oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20_report_excerpt.pdf). Luettu 8.8.2008
- Opas 3 / E-liiketoiminta - Internet-markkinointi, E-Commerce Finland, 2009
[Http://www.e-finland.org/perustaminen/internet-markkinointi](http://www.e-finland.org/perustaminen/internet-markkinointi). Luettu 27.9.2009
- O'Reilly, Tim 2005. What Is Web 2.0, Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.
[Http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html?page=1#mememap](http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html?page=1#mememap). Luettu 8.8.2008
- Sahlman, William A. 1997. How to write a great business plan. Harward Business Review, Reprint 97409. [Http://web.mit.edu/peso/Pes1/HBS%20-%20How%20to%20Write%20Great%20Biz%20Plans.pdf](http://web.mit.edu/peso/Pes1/HBS%20-%20How%20to%20Write%20Great%20Biz%20Plans.pdf). Luettu 1.10.2008.
- Shuen, Amy 2008. Web 2.0: A Strategy Guide. O'Reilly Media, Inc. CA,USA.
- Sääskilahti, Pekka 2006, Esseitä verkostojen ja sosiaalisten suhteiden taloustieteestä. Kansantaloudellinen aikakauskirja - 102 vsk, 1/2006.
[Http://taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak12006/kak12006saaskilahti.pdf](http://taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak12006/kak12006saaskilahti.pdf). Luettu 28.1.2008.
- Internetin käyttäjiä enemmän kuin vuosi sitten. Tilastokeskus.
[Http://www.stat.fi/til/sutivi/2008/sutivi_2008_2008-08-25_tie_001.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2008/sutivi_2008_2008-08-25_tie_001.html). Luettu 25.8.2008.
- Timmers Paul, 1998, Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England.
- Toimintatutkimus, AMK metodifoorumi.
[Https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html.stx](https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html.stx). Luettu 1.2.2009.
- Tuunanen Tuure, 2005. Requirement elicitation for wide audience end-users. Helsinki School of Economics, Helsinki A-250.
[Http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a250.pdf](http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a250.pdf). Luettu 8.8.2008

Validiteetti. AMK metodifoorumi.

<https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html.stx>. Luettu 1.2.2009.

Vilka Hanna & Airaksinen Tiina 2003, Toiminnallinen opinnäytetyö.
Tammi, Jyväskylä.

Liite 1

tuhatta euroa	Kuukausi	1	2	3	4	5	6	7
<i>Myyntituotot</i>								
Saadut tilaukset			100	150	80	210	130	120
Laskutus					100*	150	80	210
Saadut maksusuoritukset								100**
<i>Kulut</i>								
Materiaalit		10	30	50	40	140	60	70
Palkat		50	50	50	50	50	50	50
Mainostaminen		20	20	50	40	30	20	20
Vuokrat		10	10	10	10	10	10	10
Muut		10	10	10	10	10	10	10
Verot		0	0	0	0	0	0	0
Korot		2	2	2	2	2	2	2
<i>Kustannukset yhteensä</i>		<i>102</i>	<i>122</i>	<i>172</i>	<i>152</i>	<i>242</i>	<i>152</i>	<i>162</i>
Kassavirta		-102	-122	-172	-152	-242	-152	-62
Poistot		-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40
Voitto/tappio		-142	-162	-212	-192	-282	-192	-102
<i>Investoinnit</i>								
Rakennukset		500	500	300	140	0	0	0
<i>Kassavirta</i>								
Vapaa kassavirta		-600	-620	-470	-290	-240	-150	-60
Kassavirta		-602	-622	-472	-292	-242	-152	-62
Kumulatiivinen kassavirta		-602	-1224	-1696	-1988	-2230	-2382	-2444
* Lasku kuukauden 2 tilauksesta lähetetään								
** Maksusuoritus kuukauden 2 tilauksesta saadaan								

KUVIO 1. Kassavirtalaskelmamalli (McKinsey 2000, 120)

Liite 2

Yhteenveto kartoitetuista Web 2.0 -palveluista.

Kartoitus tehtiin helmi-maaliskuu 2009, ja siihen valittiin palvelut, jotka oli mainittu kolmessa eri lähteessä.

Käytetyt lyhenteet:

- Elektroninen kauppa (E-K)
- Yhteistyöalustat (YTA), yhteistyö-alustat, työkaluja ja tietoympäristöjä
- Virtuaalinen yhteisö (VY),virtuaalinen yhteisö, lisäarvoa jäsenten viestintään, liikevaihtoa mm. jäsenmaksuista ja mainostuloista
- Arvoketjuintegraattori (AVI)
- Tilaus TAI jäsenyys-liikevaihtomalli- kuukausi tai vuositason veloitusmaksu. (TJ)
- Mainosrahoitteinen liikevaihtomalli (MR)
- Kaupankäynnin välitysmaksu (KV)
- Volyyymi tai yksikköperustainen liikevaihtomalli (VTY)
- Kertamaksu lisäpalveluista (uusi) KM
- Lisensiointi ja ryhmittymä-liikevaihtomalli
- Sponsorointi tai yhteismarkkinointi

Yleisesti ottaen rajanveto virtuaalisen yhteisön ja mainosrahoitteisen liiketoimintamallin välillä oli haastavaa. Tavoitteena oli tunnistaa uusia liiketoimintamalleja, joten edellä mainittu haaste ei vaikuttanut tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Palvelu	(E-K)	(YTA)	(VY)	(AVI)	(TJ)	(MR)	(KV)	(VTY)	(KM)	Muita havaintoja tai perusteluita.
Delicious						x				
Facebook			x			x				
Flickr	x		x			x				
MySpace			x			x				Keskusteluja, arvosteluja
Netvibes										Digitaalinen tuotekumppanuus
YouTube			X			x				
Digg			?			x				Keskustelua, virtuaalinen yhteisö.
Feedburner						x				
LastFM			x	x?		x				Keskustelua, virtuaalinen yhteisö.
Flickr.com	x		x			x			x	Keskustelua, virtuaalinen yhteisö.
Youtube.com			x			x				Keskustelua, virtuaalinen yhteisö.
Delicious.com										
Lastfm						x				
Linkedin.com						x			x	Kertamaksullinen lisäpalvelut B2C (tiedon louhinta B2B).

Zopa.com	x						x			
Lendingclub.com	x						x			
Cafepress	x							x		

KUVIO 2. Yhteenvetotaulukko