AALTO-YLIOPISTO
PERUSTIETEIDEN KORKEAKOULU
TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

SELF-HELP-MARKKINAT JA VIRTUAALISTEN PALVELUIDEN DIFFUUSIO

Diplomityö 5.9.2012

Santtu Laivuori

Valvoja: Karlos Artto

Ohjaaja: Oula Järvinen

ALKUSANAT

Tämä diplomityö sai alkunsa vuonna 2009 syksyllä, kun aloitin pääaineopintojeni IDBM (International Design Business Management) projektityön yritykselle nimeltä HRM Partners Oy. Opiskelijatiimin kanssa saimme tehtäväksemme suunnitella verkkopohjaisen palvelun, jonka avulla nuoret pystyisivät paremmin määrittelemään ja toteuttamaan haaveensa tulevaisuutensa urapolulla. Projekti sujui mallikkaasti, ja 2009 joulukuussa tuleva esimieheni ja diplomityöni ohjaaja palkattiin HRM:n johtamaan kyseisen projektin jatkokehitystä. Oula Järvinen palkkasi minut toukokuussa 2010 jatkamaan projektin kehitystä ja lopulta tekemään diplomityön kyseisen palvelun suuntaamisesta kuluttajamarkkinoille. Työn valvojana toimi professori Karlos Artto.

Haluan kiittää Karlosta hänen pitkäjänteisyydestä sekä kannustavasta asenteesta läpi diplomityön. Erityisesti haluan kiittää isääni, Jarmo Laivuorta. Ilman häntä ei diplomityö olisi ikinä valmistunut aikataulussa tai olisi nykyisessä loistossaan. Kiitokset vielä ystävälleni Sanna Leinoselle tämän työn oikoluvusta.

Santtu Laivuori Espoo, Syyskuu 2012

KÄSITTEET JA LYHENTEET

Reflect	HRM Partners Oy:n kehittämä ja lanseeraama verkkopalvelutuote, jonka tarkoituksena on kehittää yritystä työntekijöidensä kautta.
Self-help	Tarkoittaa itseohjattua itsensä kehittämistä tai auttamista jollakin elämän osa-alueella.
HRM Partners Oy	Diplomityön toimeksiantaja, jatkossa HRM.
Reflect Career Partners	HRM Partners Oy:n Reflect -palvelua varten perustama tytäryhtiö. Myöhemmin yritykseen viitataan työssä: RCP.
Business Model -canvas	Diplomityössä käytetty Alexander Osterwalderin suunnittelema viitekehys ”business model canvas”, jatkossa canvas.
Outplacement	Uudelleensijoittaminen. Kun iso yritys irtisanoo suuremman joukon työntekijöitä kerralla, käytetään outplacement- palveluita. Yrityksen maksamien palveluiden avulla parannetaan irtisanotun työntekijän mahdollisuuksia löytää uusi työpaikka. Toiminnalla varmistetaan se, että sekä irtisanova yritys että irtisanottu työntekijä pysyvät mahdollisimman tyytyväisenä.
Leadership coaching	Johdon valmennus. Valmennuksen tarkoituksena on auttaa valmennettavaa kehittymään ihmisenä ja yksilönä sekä hyödyntämään koko nykyinen ja vielä käyttämättömän potentiaali.
Some	Sosiaalinen media. Nykyajan sosiaaliset verkkopalvelut, kuten Facebook ja Youtube, joissa käyttäjät julkaisevat ja kommentoivat sekä omaa että muiden tuottamaa materiaalia.
Wiki	Wikit ovat sosiaalisen median tuoreimpia muotoja, joissa käyttäjät voivat halutessaan luoda ja muokata mitä tahansa materiaalia. Kuuluisimpana wiki-esimerkkinä on verkkopohjainen tietosanakirja wikipedia.org.

Blogi	Blogit ovat wikien tyyppisiä foorumeita, mutta niissä on ainoastaan yksi kirjoittaja (eng. author), jonka tekstiä käyttäjät voivat kommentoida.
Podcast	Verkossa julkaistavien videoiden tai audion julkaisutyyppi, jossa tiedosto joko ladataan laitteelle tai ”streamataan” eli katsotaan suoraan selaimella.
Viraali leviäminen	Viraali leviäminen tarkoittaa erityisesti some-palveluiden kautta hyvin nopeasti (eksponentiaalisesti) levinnyttä materiaalia.
App	Application eli sovellus, jota käytetään diplomityössä erityisesti puhelinsovelluksista tai vastaavista puhuttaessa.
WoM	Word of Mouth eli suusta suuhun (ihmiseltä toiselle) välitetty tieto.
eWoM	Electronic Word of Mouth tarkoittaa elektronista ”suusta suuhun” -tyyppistä leviämistä internetissä, esim. Facebookissa.
Digi-diffuusio	Virtuaalisen palvelun diffuusio verkossa (vertaa Rogers E. 1962 ”Diffusion of innovation”).
Käyttäjäkynnys	Virtuaalisilla palveluilla oleva teoreettinen kynnys, jonka jälkeen palvelu avautuu sosiaalisen median ja hakukoneiden palveluille.
The Chasm	Suomennetaan yleisesti kuiluksi tai ”keilaradaksi”, joka aloittelevien yrityksien pitää kohdata ennen kuin heidän tarjoama teknologiansa voi saavuttaa massamarkkinat.
Positiivinen kierre	Virtuaalisilla palveluilla on nykyajan trendinä ”rikkaat rikastuvat”, jolloin on todennäköisempää, että jo suosittu palvelu kerää vielä enemmän suosiota.
Positiivinen spiraali	Self-help-sivustojen liiketoimintamalleista johdettu ilmiö, johon parhaimmat esimerkkisivustot pääsevät onnistumalla luomaan toisiaan tukevan prosessin kolmen pääosa-alueen välille (käyttäjät, sisältö ja ansaintalogiikka).
Web 2.0	Nykyajan termi, joka kuvastaa internetin julkaisujärjestelmien kehittymistä käyttäjäystävällisemmiksi. Aikaisemmin tarvitsi osta vähintään HTML-koodikieltä, jotta pystyi julkaisemaan materiaan verkkoon, mutta nykyään se on paljon helpompaa.

AALTO-YLIOPISTO DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ

Perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Tekijä: Santtu Laivuori		
Työn nimi: Self-help-markkinat ja virtuaalisten palveluiden diffuusio		
Sivumäärä: 91	Päiväys: 22.7.2012	Työn sijainti: TU
Professuuri: International Design Business Management		Koodi: TU3007
Työn valvoja: Prof. Karlos Artto		
Työn ohjaaja: DI Oula Järvinen		

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää self-help-markkinoiden luonnetta sekä niissä tarjottavia tuotteita ja palveluita kuluttajien näkökulmasta. Tämän lisäksi pyrittiin ymmärtämään markkinoilla menestyvien self-help-sivustojen liiketoimintamalleja sekä niiden kautta virtuaalisten palveluiden diffuusiota käyttäjille. Tutkimus toteutettiin kahdessa eri vaiheessa, joista ensimmäinen oli kvantitatiivinen tutkimus, jossa etsittiin esimerkkejä self-help-tuotteista ja -palveluista Internetistä. Toisessa vaiheessa tehtiin kvalitatiivinen tutkimus viidelle esimerkilliselle self-help-sivustolle. Työn lopuksi tehtiin jälkimmäisten vaiheiden tutkimustuloksien pohjalta kirjallisuusanalyysi, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään löydöksiä syvemmin olemassa olevilla tieteellisillä tutkimuksilla.

Self-help-tuotteet ja –palvelut voidaan jaoitella yleisesti kolmeen pääryhmään: taloudellisiin, henkisiin ja älyllisiin. Näiden tarkoituksena on aihealueittain auttaa ihmisiä auttamaan itse itseään. Self-help-markkinat ovat yleisesti alkaneet siirtymään virtuaalisiin palveluihin ja tällä hetkellä valtaosa niitä kyseisiä palveluita tarjoavista sivustoista toimii nk. markkinapaikkoina, joissa sivustoilla tarjotaan useita yksittäisiä self-help-tuotteita ja -palveluita. Yleisesti self-help-materiaalin tuottavat vielä asiantuntijat, mutta kasvavana trendinä on käyttäjien luoma, arvioima ja kehittämä materiaali.

Self-help-sivustojen kehitystä arvioitiin Rogers, E. (1962) esittämällä analyysillä innovaatioiden diffuusiosta, joka muistutti toisessa vaiheessa tutkittujen esimerkkisivustojen suosion kehitystä. Alexander Osterwalderin ”Business Model” -canvaksen avulla analysoidut liiketoimintamallit nostivat esille sivustojen kehitykselle kolme tärkeintä osa-aluetta: käyttäjät, sisällön ja ansaintalogiikan. Näiden osa-alueiden hallinta mahdollistaa sivustolle nk. positiivisen spiraalin, mikä varmistaa sivuston kehityksen ja olemassaolon myös tulevaisuudessa. Tämä diplomityössä digi-diffuusioksi nimitetty ilmiö on tulevaisuuden trendi-ilmiö, joka saa pohjansa Rogerssin innovaatioiden diffuusiosta, nykyajan tutkimuksista liittyen verkostojen käyttäytymiseen sekä Web 2.0:aan.

Asiasanat: Self-help, liiketoimintamalli, diffuusio, käyttäjäryhmät	Julkaisukieli: suomi

Author: Santtu Laivuori

Subject of the thesis: Self-help-markets and the diffusion of virtual services

Number of pages: 91	Date: 22.7.2012	Library location: TU
Professorship: International Design Business Management		Code of professorship: TU3007

Supervisor: Prof. Karlos Artto

Instructors: M. Sc. Oula Järvinen

Purpose of this study was to examine the products and services and the nature of self-help-market from the point of view of consumers. In addition, I sought to understand the business models of the successful self-help-websites and through them the diffusion of virtual services. The study was conducted in two stages, the first of which was a quantitative study, where I searched for examples of self-help-products and services from the Internet. The second phase was a qualitative study based on five exceptional self-help-sites. Finally, I did a literature analysis based on existing scientific material trying to better understand the findings of the first two phases.

Self-help-products and services are generally broken down into three main categories: economical, emotional and intellectual. The purpose of these services is to help people help themselves. Currently, the self-help-markets are beginning to transfer into virtual services, and the majority of these so called self-help-sites are functioning as sort of market-places for individual self-help-products and services. The majority of the self-help-material is still produced by experts, but a growing trend is user-generated and reviewed material.

The development of self-help-sites was analysed with the diffusion of innovations presented by Rogers, E. (1962) which resembled the growth in popularity of the researched self-help-sites in the second phase. Using the “Business Model” –canvas presented by Alexander Osterwalder I found out the three most important parts in development of a sef-help site: Users, content and the revenue model. Mastering these three parts enables the self-help-site to start a so called “positive spiral” which ensures the development and existence of the site in the future. In this thesis the phenomenon “digital diffusion” is characterized as a future trend for services that is based on the diffusion of innovations as well as contemporary studies related to the network theory behind social networks and the Web 2.0.

Keywords: Self-help, business model, diffusion, user adoption	Publishing language: finnish

Sisällysluettelo

ALKUSANAT ... 2

KÄSITTEET JA LYHENTEET ... 3

1. Johdanto ... 10

1.1. Taustaa ... 10

1.2. Työn tavoite ja rajaus ... 10

1.3. Työn rakenne ... 11

2. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto ... 13

2.1. Self-help-sivustojen toimintaperiaatteiden mallintaminen ... 14

2.1.1. Business Model -canvas ... 14

2.1.2. Viitekehys ... 17

2.2. Diplomityön lähtökohdat, HRM Partners Oy ja Reflect ... 19

2.2.1. HRM Partners Oy ... 19

2.2.2. Reflect ... 21

3. Self-help ... 24

3.1. Self-help käsitteenä ... 24

3.2. Self-help-markkinat ... 24

3.3. Self-help-markkinat tulevaisuudessa ... 25

4. Tutkimustulokset ja niiden tarkastelu, ensimmäinen vaihe ... 26

4.1. Tutkimustulosten esittely ... 26

4.2. Ensimmäisen vaiheen tutkimustulosten tarkastelu ... 28

4.2.1. Markkinapaikat self-help-tuotteille ... 29

4.2.2. Self-help-sivustojen tarjonta ... 29

4.2.3. Sivustojen toiminnan periaate ... 29

4.2.4. Yhteisöverkostot self-help-sivustoilla ... 30
4.2.5. Sivuston kehityksen vaiheet ... 31
5. Tutkimustulokset ja tarkastelu, toinen vaihe ... 37
5.1. WikiHow ... 37
5.1.1. WikiHow’n historia ... 37
5.1.2. WikiHow’n liiketoiminta ... 38
5.1.3. WikiHow’n rooli self-help-markkinapaikkana ... 39
5.1.4. WikiHow’n liiketoimintamalli ... 39
5.2. Lumosity ... 42
5.2.1. Lumosityn historia ... 42
5.2.2. Lumosityn liiketoiminta ... 42
5.2.3. Lumosityn rooli self-help-markkinapaikkana ... 43
5.2.4. Lumosityn liiketoimintamalli ... 44
5.3. Selfgrowth ... 47
5.3.1. Selfgrowthin historia ... 47
5.3.2. Selfgrowthin liiketoiminta ... 48
5.3.3. Selfgrowthin rooli self-help-markkinapaikkana ... 48
5.3.4. Selfgrowthin liiketoimintamalli ... 50
5.4. Beliefnet ... 52
5.4.1. Beliefnetin historia ... 52
5.4.2. Beliefnetin liiketoiminta ... 53
5.4.3. Beliefnetin rooli self-help-markkinapaikkana ... 53
5.4.4. Beliefnetin liiketoimintamalli ... 54

5.5. Helpguide ... 57
5.5.1. Helpguiden historia ... 57
5.5.2. Helpguiden liiketoiminta ... 57
5.5.3. Helpguiden rooli self-help-markkinapaikkana ... 58
5.5.4. Helpguiden liiketoimintamalli ... 59
6. Johtopäätökset ja suositukset ... 61
6.1. Yhteenveto ensimmäisen vaiheen tuloksista ... 61
6.2. Yhteenveto toisen vaiheen tuloksista ... 62
6.3. Johtopäätös: Digi-diffuusio self-help-sivustoilla ... 63
6.4. Suositukset toimeksiantajalle ... 66
7. Kirjallisuusanalyysi diplomityön johtopäätöksien pohjalta ... 69
7.1. Liiketoimintamallien vertailu ja Osterwalderin canvas ... 69
7.2. Innovaatioiden diffuusio virtuaalisessa ympäristössä ... 70
7.3. Liiketoiminnan kehitys ja kriittinen piste ... 72
7.4. Käyttäjäryhmät virtuaalisessa ympäristössä ... 74
8. Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi ... 77
LÄHDELUETTELO ... 80
LIITTEET ... 87
Liite 1, Apple iPod/iTunes Business Model ... 87
Liite 2, Liiketoimintamallien määrittelyt 1/2 (Nenonen, S. et al [2010]) ... 89
Liite 3, Liiketoimintamallien määrittelyt 2/2 (Nenonen, S. et al [2010]) ... 90
Liite 4, Omaksumis- vs. käyttödiffuusiomalli (Motohashi, K. et al [2012]) ... 91

1. Johdanto

1.1. Taustaa

Diplomityön tarve perustui toimeksiantajani HRM Partners Oy:n uuteen verkkopohjaiseen palvelutuotteeseen nimeltään Reflect. Reflect on yksilölle tarkoitettu itsensä johtamisen työkalu, jonka avulla voi kehittää ja ymmärtää itseään paremmin elämän eri osa-alueilla. Tuote oli alunperin lanseerattu ja suunniteltu yritysmarkkinoille, mutta diplomityön empiirisen osan tavoitteeksi määriteltiin sen suuntaamismahdollisuuksien selvittäminen myös kuluttajamarkkinoille.

”Self-help”- (eli itseohjattua itsensä kehittämistä tai auttamista jollakin elämänsä osa-alueella) tuotteet ja -palvelut katsottiin hyviksi esimerkeiksi Reflectille kuluttajamarkkinoilla. Ne ovat kuluttajille suunnattuja ja niiden toiminta perustuu samalla tavoin itsensä johtamiseen. Tästä syystä päätettiin keskittyä self-help-tuotteiden kypsimpään markkina-alueeseen eli Yhdysvaltoihin. Tavoitteena oli löytää verkkopohjaisia esikuvia Yhdysvaltojen markkinoilta kuluttajien näkökulmasta. Näistä tuotteista tehdyn yhteenvedon avulla oli tarkoitus päätellä Reflectin muokkaustarve kuluttajamarkkinoille.

Toimeksiantajani haluaman empiirisen osan palautin jo elokuussa 2011, jolloin myös määräaikainen työsuhteeni päättyi. Tässä vaiheessa kiinnostuin erityisesti self-help-markkinoilla toimivien sivustojen toimintamalleista, josta löysin myös lopullisen suunnan diplomityölleni.

1.2. Työn tavoite ja rajaus

Diplomityön ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli löytää esikuvia Reflectille kuluttajille suunnattuista verkkopohjaisista self-help-tuotteista ja -palveluista Yhdysvalloissa. Näiden pohjalta oli tarkoituksena ymmärtää: ”Minkälaisia verkkopohjaisia self-help-tuotteita ja -palveluita on olemassa?” ja ”Millä tavoin niitä tarjotaan kuluttajille?”. Ensimmäisen vaiheen tutkimuksen pohjalta valmistauduttiin seuraavaan osaan, jossa tutustuttiin tarkemmin self-help-markkinoihin ja niissä toimivien sivustojen toimintamalleihin.

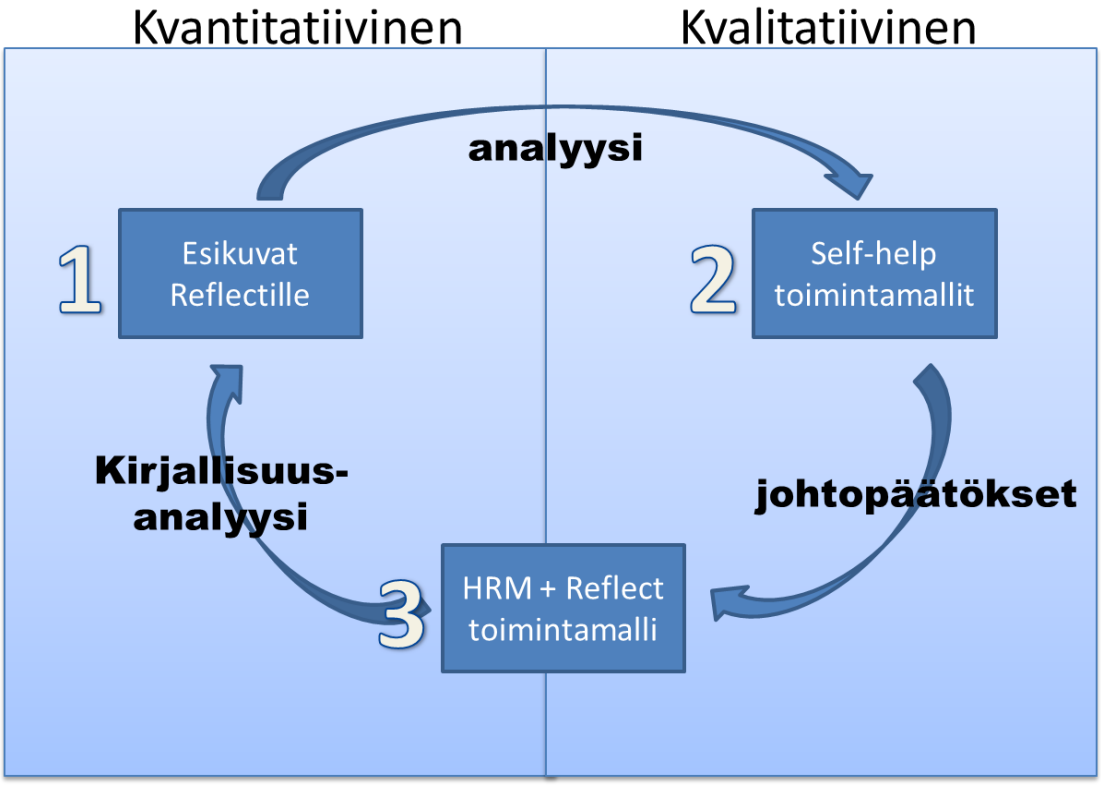
Toisen vaiheen tarkoituksena oli ymmärtää se, miten ensimmäisen vaiheen tutkimuksessa havaitut self-help-tuotteiden markkinapaikat toimivat käytännössä kuluttajamarkkinoilla. Tutkimukseen valittiin ensimmäisen vaiheen tuloksien pohjalta viisi sopivinta sivustoa, joihin tutustuttiin tarkemmin. Tarkoituksena oli syvemmän tutkimuksen avulla ymmärtää sivustojen nykyinen toimintamalli sekä nykyisen menestyksensä mahdollistavat tekijät. Toisen vaiheen tutkimuskysymyksinä oli: ”Mikä on kyseisen esimerkkisivuston toimintamalli ja miten se tuottaa

arvonsa kuluttajalle?” ja ”Mitkä tekijät mahdollistavat kyseisen sivuston menestyksen tai aiheuttavat sen epäonnistumisen?”.

Tutkimustyö keskittyy tietokoneiden selaimille suunniteltuihin ja kuluttajille suunnattuihin virtuaalisiin self-help-tuotteisiin ja -palveluihin. Tutkimus tehdään kuluttajien näkökulmasta käyttäen hyväksi internetselainta sekä yleisiä hakupalveluita. Johtuen diplomityön tiiviistä aikataulusta tehtiin kirjallisuusselvitys vasta oman pohdiskelun ja empiirisen tutkimustyön jälkeen.

1.3. Työn rakenne

Diplomityön alussa keskitytään työn lähtökohtiin, esitellään toimeksiantaja ja yrityksen tilanne sekä tarve diplomityölle. Seuraavassa luvussa on käsiteltynä tutkimusmenetelmät ja -aineistot. Tämän jälkeen tutkitaan käsitettä ”self-help” ja mietitään sen palveluiden kehitystä myös tulevaisuudessa. Tutkimustulokset on esitettynä seuraavaksi ja ne on jaettuna kahteen eri lukuun: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen osuuteen. Tämän jälkeen siirrytään johtopäätöksiin ja lopullisiin ehdotuksiin toimeksiantajalle. Viimeisenä on kirjallisuusanalyysi, jonka avulla käsitellään yleisesti myös lopullisten tuloksien luotettavuutta. Seuraavaksi on esitettynä kuva, joka kuvastaa diplomityötutkimuksen eri vaiheita.



Kuva 1, Diplomityötutkimuksen eri vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa etsittiin kvantitatiivisesti esikuvia Reflectille, jonka pohjalta tehtiin analyysi (tämä vaihe oli HRM:n toimeksiantama). Analyysin tukemana valittiin jatkotutkimukselle esimerkkisivustot, joista tehtiin kvalitatiivinen tutkimus ja rakennettiin self-help-sivustojen toimintamallit. Näiden tulosten perusteella tehtiin lopulliset johtopäätökset, joista johdettiin suositukset HRM:lle ja Reflectille.

2. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimustyön ensimmäisessä vaiheessa etsittiin kvantitatiivisesti materiaalia, eli self-help-tuotteita verkosta, ja työvälineenä käytettiin ensisijaisesti hakupalvelu Googlea. Etsintä aloitettiin yleisillä hakusanoilla kuten ”self-help”, ”self improvement”, ”self analyze”, jne. Löytyneiden sivujen sisäisten linkkien avulla löydettiin lisää esimerkkejä. Seuraavassa vaiheessa omaksuttiin ”apua etsivän kuluttajan rooli” ja määritettiin sen mukaisia hakusanoja kuten: ”help me”, ”financial trouple”, ”overweight”, ”depression”, ”motivation”, jne. Englanninkieliset hakusanat rajasivat aluetta sopivasti, ja miltei kaikki löydetyt sivustot olivat yhdysvaltalaisia.

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli löytaä sopivia esikuvia Reflectille, joiden avulla voitaisiin päätellä palvelun muokkaustarve kuluttajamarkkinoille. Tämän takia haasteena oli pystyä arvioimaan esimerkillisten self-help-palveluiden laatua verrattuna muihin vastaaviin. Tehtiin hypoteesi, että palvelun laatu korreloi suoraan käyttäjien määrään, eli mitä enemmän käyttäjiä sitä parempi palvelu.

Hakupalveluiden avulla löydettiin kymmeniä self-help-palveluita tarjoavia esimerkkisivustoja. Seuraavana haasteena oli määritellä niiden suhteellinen suosio eli käyttömäärä. Tämän tarpeen täytti nettipalvelu Alexa (http://www.alexa.com/). Palvelun avulla pystyttiin tarkastelemaan halutun sivuston suhteellista käyttöä eli esimerkiksi kuinka monta uniikkia vierailijaa sivustolla käy kuukaudessa. Tämän lisäksi käyttämällä Alexan omaa genre-hakua löytyi vielä lisää esimerkkisivustoja. Alexan avulla pystyttiin myös varmentamaan aikaisemmin löydettyjen sivustojen genre.

Alexan antamien tulosten pohjalta rakennettiin kooste sivujen suhteellisesta suosiosta Excel-taulokkoon, joka esitettynä myöhemmin Taulukko 2. Tämän lisäksi jokaisella sivustolla käytiin vierailemassa pyrkien ymmärtämään paremmin niiden toimintaa, tarjontaa sekä suosiota. Näiden selvitysten, Alexan tilastojen sekä oman arvion perusteella valittiin viisi parasta esimerkkisivustoa kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli tutustua jokaiseen valittuun sivustoon yksityiskohtaisesti ja ymmärtää niiden liiketoimintamallit. Liiketoimintamallit rakennettiin seuraavassa luvussa esitellyn Alexander Osterwalderin ”Business Model Generation” -canvaksen avulla.

Toimintamallien perusteella määriteltiin self-help-sivustojen kasvulle ja kehittymiselle tärkeimmät piirteet ja ne mallinnettiin kolmeen tärkeimpään osa-alueeseen: käyttäjät, sisältö ja ansaintalogiikka. Nämä kehityksen vaiheet yhdistettiin vielä myöhemmin Rogers, E. (1962) tutkimuksiin innovaatioiden leviämistä.

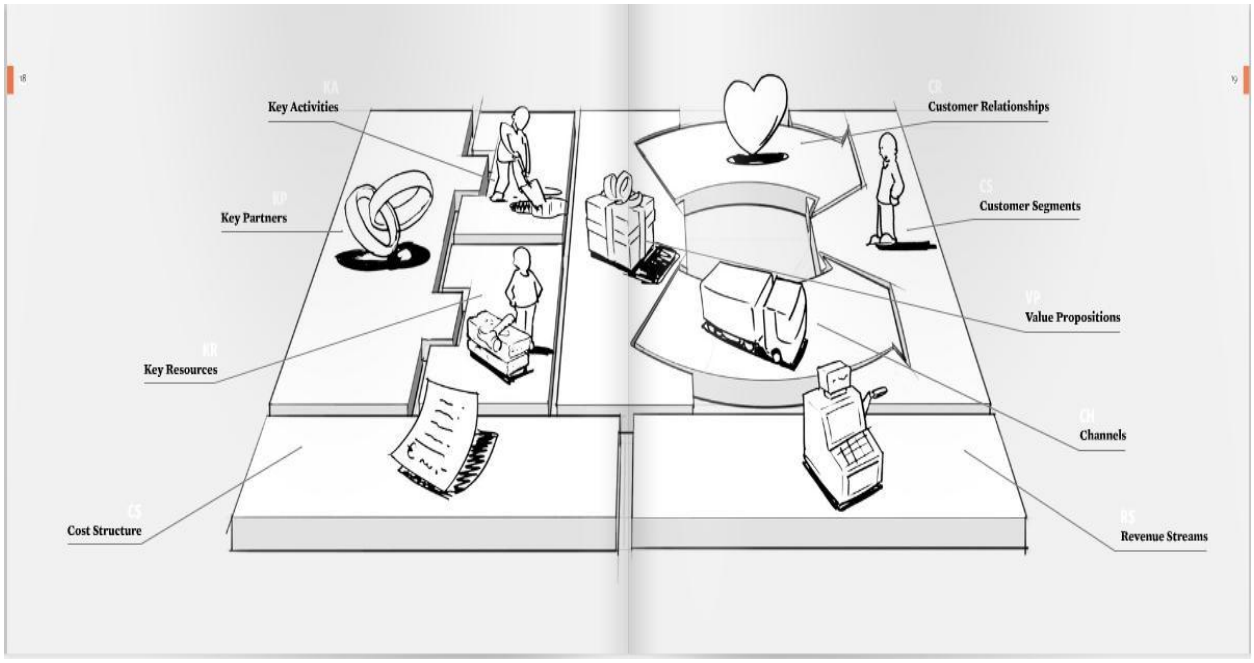
2.1. Self-help-sivustojen toimintaperiaatteiden mallintaminen

Toisen vaiheen kvalitatiivisen osion tavoitteena oli selvittää esimerkkisivustojen suosiota ja toimintaperiaatteita. Tämän hetkistä suosiota tutkittiin kvantitatiivisessa osuudessa, mutta ymmärtääkseen, miten siihen on päästy, täytyi selvittää sivuston liiketoimintamalli. Esimerkkisivustojen liiketoimintamallien mallintamiseen käytettiin Alexander Osterwalderin kirjassa ”Business Model Generation” esiteltyä canvasta.

2.1.1. Business Model -canvas

Yrityksen liiketoimintamalli käsittelee, miten organisaatio synnyttää, valmistaa ja välittää arvoa asiakkailleen. Hyvä liiketoimintamalli koostuu selkeistä ja yksinkertaisista osista. (Osterwalder, A. et al 2010).

Osterwalderin malli perustuu näkemykselle, että yrityksen toiminta pystytään kuvaamaan yhdeksän elementin avulla. Nämä yhdeksän elementtiä kattavat kaikki liiketoiminnan neljä pääaluetta: asiakkaat, tarjonta, infrastruktuuri ja talous. Elementit ovat esitettyinä seuraavassa kuvassa, joka on kokonaisuudessaan Osterwalderin liiketoimintamalli -canvas.



Kuva 2, Business Model- canvas (Osterwalder, A. et al [2010])

Kuvan mukaisesti canvas on jaettu yhdeksään elementtiin, jotka ovat “Customer Segments”, “Value Proposition”, “Channels”, “Customer Relationships”, “Revenue Streams”, “Key

Resources", "Key Activities", "Key Partnerships" ja "Cost Structure". Nämä elementit muodostovat kokonaisuudessaan yrityksen liiketoimintamallin, joten niiden ymmärtäminen yksityiskohtaisesti on tärkeää. Esimerkkeinä jokaiseen elementtiin toimii Applen iPod/iTunes -liiketoimintamalli, jota Osterwalder käytti itse kirjassaan. Applen iPod/iTunes -liiketoimintamalli löytyy kokonaisuudessaan: Liite 1, Apple iPod/iTunes Business Model.

Asiakassegmentit (Customer Segments)

Kyseinen elementti määrittelee ne eri asiakasryhmät, joita yritys haluaa palvella. Nämä ryhmät erotellaan toisistaan arvojen, käytäntöjen sekä muiden yleisten piirteiden avulla. Liiketoimintamallissa asiakassegmenttejä voi olla useampia. Yritykselle on tärkeää, että se tekee selkeän päätöksen, mitä asiakassegmenttejä se haluaa palvella ja mitä ei. Päätöksen tehtyään organisaatio pystyy paremmin keskittymään ja kehittämään toimintansa näiden valintojen ympärille. (Osterwalder, A. et al [2010])

Applen iPod/iTunesin asiakassegmenttinä on "mass market" eli massamarkkinat. Tämä tarkoittaa sitä, ettei Apple tarkemmin erottele segmenttejä toisistaan, vaan tavoittelee yhtä massiivista joukkoa asiakkaita. (Liite 1)

Arvolupaus (Value Proposition)

Arvolupauksella kuvataan tietylle asiakassegmentille suunnattua lisäarvoa. Onnistunut arvolupaus on syy siihen, minkä takia asiakas valitsee juuri kyseisen yrityksen. (Osterwalder, A. et al [2010]) Arvolupaus on keskeisessä osassa liiketoimintamallia, koska sen pohjalle muu toiminta rakentuu. Hyvälle liiketoimintamallille ominaista on se, että sen arvolupaus on helposti pääteltävissä.

Applen esimerkissä arvolupaus on "seamless music experience" eli saumaton musiikkikokemus. (Liite 1)

Kanavat (Channels)

Tämä elementti kuvaa, kuinka yritys välittää arvolupauksensa asiakkailleen. Kanavat sisältävät yleisesti kaikki kommunikaatio-, jakelu- ja myyntimenetelmät eri asiakasryhmille. Lisäksi kanavien tärkeänä roolina on tarjota oston jälkeisiä palveluita (eng. post purchase services), kuten huolto ja asiakastyytyväisyyden ylläpito. (Osterwalder, A. et al [2010])

Applen esimerkissä kanavat ovat ”retail stores” eli vähittäismyymälät, ”Apple stores” eli Applen omat myymälät ja apple.com (Liite 1). Kanavana erityisesti verkkonäkyvyys on kasvanut hyvin merkittäväksi osaksi nykypäivän liiketoimintamalleja.

Asiakassuhteet (Customer Relationships)

Kyseinen elementti määrittää, minkälaisen suhteen yritys haluaa luoda tietyn asiakasryhmän kanssa. Yrityksen on lisäksi päätettävä, miten ja millä tavalla se haluaa ylläpitää kyseistä suhdetta. Asiakassuhteet voivat olla kaikkea henkilökohtaisen ja automoidun väliltä. (Osterwalder, A. et al [2010])

Esimerkkinä Applen iPodilla asiakassuhteet ovat ”lovemark” eli Applen brändiarvo ja ”switching costs” eli vaihtokustannukset. (Liite 1)

Kassavirrat (Revenue Streams)

Kassavirrat kuvastavat sitä rahavirtaa, jonka yritys saa jokaiselta asiakassegmentiltään. Yrityksen täytyy kysyä itseltään: Mistä asioista kukin asiakassegmentti on valmis oikeasti maksamaan? Onnistuneesti kysymykseen vastaamalla yritys voi löytää uusia kassavirtoja kullekin asiakassegmentille. (Osterwalder, A. et al [2010]) Monessa liiketoimintamallissa suorat kassavirrat asiakkailta voivat olla nolla, koska palvelua tarjotaa ilmaiseksi, mutta epäsuoria tuottoja voidaan saada esimerkiksi mainoksilla tai muilla vastaavanlaisilla menetelmillä.

Applelle kassavirrat muodostuvat ”iTunes stores” eli iTunes kaupoista, ”large hardware revenues” eli suurista laitteistotuloista, iPodien myynnistä ja ”some music revenues” eli musiikkituloista. (Liite 1)

Resurssit (Key Resources)

Elementti kuvaa yrityksen tärkeimpiä voimavaroja tai ominaisuuksia, joita liiketoimintamalli tarvitsee toimiakseen. Nämä resurssit mahdollistavat yrityksen lunastamaan arvolupauksensa, tavoittamaan markkinansa, ylläpitämään suhteita asiakassegmenttien kanssa sekä tuottamaan kassavirtoja. Resurssit voivat olla joko fyysisiä, taloudellisia, tietopohjaisia tai ihmislähtöisiä. Niitä voidaan saada myös eri kumppaneilta, esimerkiksi hankinnoilla tai ulkoistuksilla. (Osterwalder, A. et al [2010])

Tärkeimpinä resursseina Applellä on ”people” eli ihmiset, ”Apple brand”, ”iPod hardware” eli iPod laitteisto, ”iTunes software” eli iTunes ohjelmat ja ”content & agreements” eli sisältö ja sopimukset. (Liite 1)

Aktiviteetit (Key Activities)

Aktiviteetteja ovat kaikki tärkeimmät toimenpiteet, joita yrityksen täytyy liiketoimintamallin takia ylläpitää. Yrityksen aktiviteetit ovat prosesseja, jotka hyödyntävät sen resursseja. (Osterwalder, A. et al [2010]) Yrityksen kannalta aktiviteettien tärkeimpinä tehtävinä on ylläpitää ja kehittää sen liiketoimintamallia.

Applelle tärkeimpiä aktiviteetteja ovat ”marketing” eli markkinointi ja ”hardware design” eli laitteisto suunnittelu. (Liite 1)

Kumppanit (Key Partnerships)

Kumppanit sisältävät kaikki toimintaan (eli liiketoimintamallin ylläpitämiseen) tarvittavat yritysverkoston toimittajat ja kumppanit. Perinteisiä syitä kumppanuuksille ovat esimerkiksi liiketoimintamallin optimointi, riskien vähentäminen ja resurssien hankinta. (Osterwalder, A. et al [2010]) Monille yrityksille ja niiden liiketoimintamalleille kumppanit ovat avainasemassa ja mahdollistavat koko verkoston toiminnan. Näissä tapauksissa kumppaniyritykset ovat yleensä partnereita, mikä perustuu pitkäaikaseen yhteistyöhön ja luottamukseen.

Tärkeimpinä kumppaneina Applelle ovat ”record companies” eli levy-yhtiöt ja ”OEMs” (Original Equipment Manufacturers) eli alkuperäiset laitteiden valmistajat. (Liite 1)

Kustannusrakenne (Cost Structure)

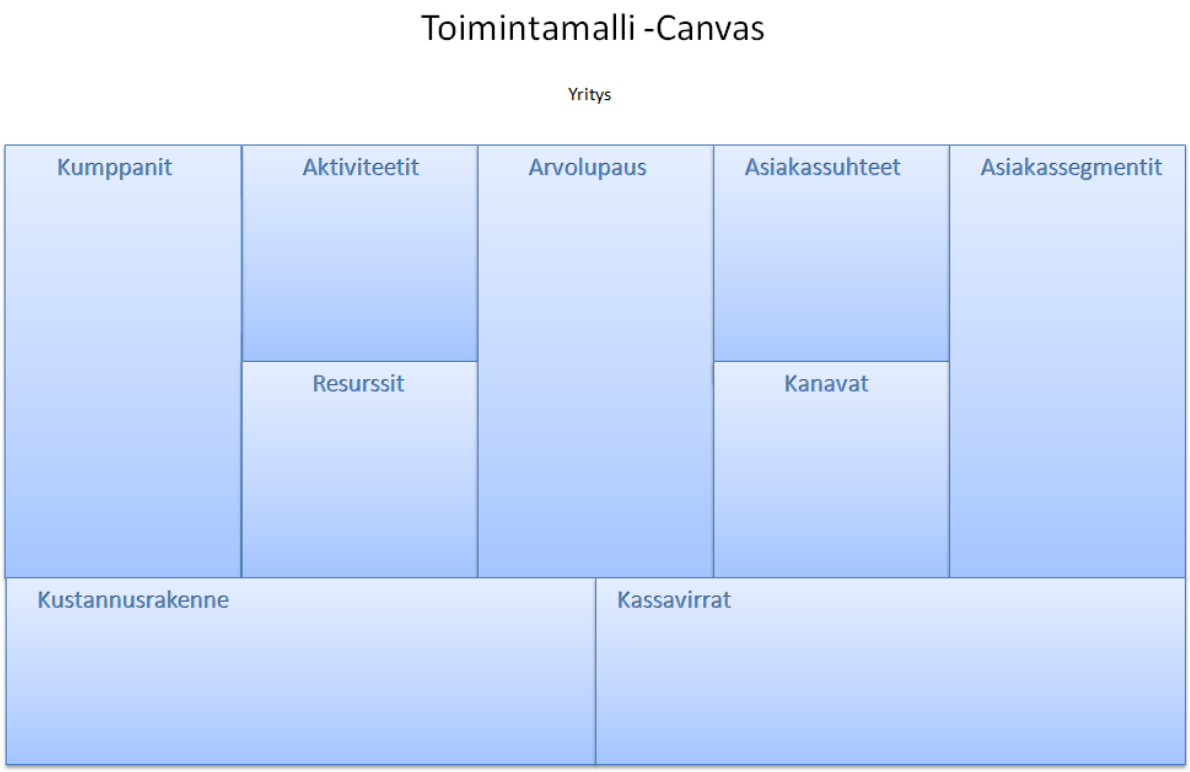
Kyseinen elementti käsittää kaikki yrityksen toiminnasta aiheutuvat kustannukset. Asiakassuhteet, kumppanit, resurssit, aktiviteetit ja kanavat lisäävät yrityksen kustannuksia ja päätyvät osaksi kustannusrakennetta. (Osterwalder, A. et al [2010]) Kustannusrakenne itsessään on suhteellisen triviaali käsite, mutta se voi myös luoda koko liiketoimintamallin perustan. Tietyille yrityksille kustannusten minimointi on koko liiketoimintamallin strategia ja mahdollistaa sen olemassa olon markkinoilla.

Applelle kustannusrakenteeseen kuuluvat ”people” eli ihmiset, ”manufacturing” eli valmistus ja ”marketing & sales” eli myynti ja markkinointi. (Liite 1)

2.1.2. Viitekehys

Edellisessä luvussa esitetty Alexander Osterwalderin ”Business Model” -canvas valittiin diplomityön viitekehykseksi, jonka avulla myöhemmin työssä mallinnetaan esimerkkisivujen liiketoimintamalleja. Viitekehyksen yhdeksän elementtiä auttavat yksinkertaistamaan yrityksen

liiketoimintamallia pienentämällä sitä ensiksi pieniin osiin. Liiketoimintamalli rakennetaan pala kerrallaan ja kun se on valmis, pystytään tarkastelemaan kokonaisuutta. Käytännössä tämä toimii niin, että otetaan ensiksi tyhjä liiketoimintamalli-canvas (esitettynä seuraavassa kuvassa) ja aletaan käsitelllä sitä elementti kerrallaan. Kun jokainen elementti on käyty lävitse, voidaan ryhtyä analysoimaan sivuston liiketoimintamallia kokonaisuudessaan.



Kuva 3, Osterwalderin liiketoimintamalli-canvas

Tutkittaessa esimerkkisivustojen ja ajateltaessa toimeksiantajan liiketoimintamalleja tehtiin se aina selkeässä järjestyksessä. Seuraavassa järjestyksessä ja yksi elementti kerrallaan käsiteltiin:

- **Arvolupaus:** Tutustuttiin yrityksen historiaan, perustamisen syihin, nykyiseen missioon/visioon ja muihin lupauksiin. Tämän lisäksi positioitiin itsensä käyttäjäksi ja mietittiin: ”Miksi minä käyttäisin tätä sivustoa ja mitä sillä olisi minulle tarjottavaa?”
- **Asiakassegmentit:** Arvolupauksen määrittelyn jälkeen mietittiin: ”Kenelle tämä sivusto on tarkoitettu?”
- **Asiakassuhteet:** Asiakassegmentien määrittelyn jälkeen tarkasteltiin jokaista tunnistettua asiakasryhmää ja miettiä: ”Mitä tarjottavaa sivustolla on juuri heille?”

- **Kanavat:** Edelllisten elementtien jälkeen otettiin askel taaksepäin ja mietittiin: ”Millä tavoin asiakasryhmiä lähestytään ja mistä he löytävät tai saavat kuulla kyseisestä sivustosta?”.
- **Kassavirrat:** Selkeimmät kassavirrat olivat yleensä yrityksen itsensä ilmoittamia ja ne löytyivät helposti. Tämän lisäksi pyrittiin miettimään: ”Mistä muualta yritys voisi saada tai ansaitsee tällä hetkellä rahaa?”.
- **Kumppanit:** Tämä elementti käsiteltiin miettimällä: ”Miten ja kenen avulla arvolupaus saadaan lunastetuksi?”. Kumppanit olivat aina selkeästi esitettyinä sivustoilla, joten niiden löytäminen oli helppoa.
- **Resurssit:** Yleisen sivuston toiminnan pääteltyä pystyttiin miettimään: ”Mihin osa-alueisiin yrityksen suurin arvo keskittyy?” ja ”Mitkä resurssit mahdollistavat yrityksen menestyksen?”. Vastausta ei löytynyt suoraan sivustoilta, vaan ne täytyi päätellä itse.
- **Aktiviteetit:** Resurssien määrittelyn jälkeen voitiin jatkaa: ”Millä aktiviteeteilla yritys ylläpitää ja kehittää toimintamalliaan?”. Samalla tavoin kuin resurssit, ne täytyi päätellä.
- **Kustannusrakenne:** Viimeisenä mietittiin yleisesti yrityksen kustannusrakenteita. Näitä ei löytynyt suoraan sivustoilta, vaan ne pääteltiin loogisesti käsittelemällä koko liiketoimintamallia.

Kun kaikki elementit oli yksi kerrallaan käsitelty, otettiin askel taaksepäin ja katsottiin liiketoimintamallia kokonaisuudessaan. Tällä tavoin pystyttiin vielä uudesta perspektiivistä haastamaan aikaisemmin luodut oletukset ja luomaan lopullinen näkemys.

2.2. Diplomityön lähtökohdat, HRM Partners Oy ja Reflect

2.2.1. HRM Partners Oy

HRM Partners Oy on 18 vuotta vanha yritys, jonka pääliiketoiminnat ovat outplacement (pääosa liikevaihdosta) sekä leadership coaching. Noin kolme vuotta sitten yrityksen johtoryhmä päätti keskittyä kasvattamaan liikevaihtoaan luomalla uuden, kolmannen liiketoiminta-alueen. Kehityshankkeen päätavoitteena oli tuoda HRM:n osaaminen verkkoon. Ensimmäisessä vaiheessa verkkopalvelu suunniteltiin helpottamaan yksilön urapolun käsittelyä sekä auttamaan sen haasteissa. Myöhemmin tuote kehittyi työntekijöille suunnatuksi itsensä johtamisen työkaluksi, joka oli rajattuna kyseisen yrityksen työympäristöön. Yksilöiden henkilökohtaisen kehittymisen kautta ajateltiin samalla kehitettävän koko organisaatiota. Palvelua myytiin ainoastaan yrityksille ja sen pysyväksi nimeksi tuli tuolloin ”Reflect”.

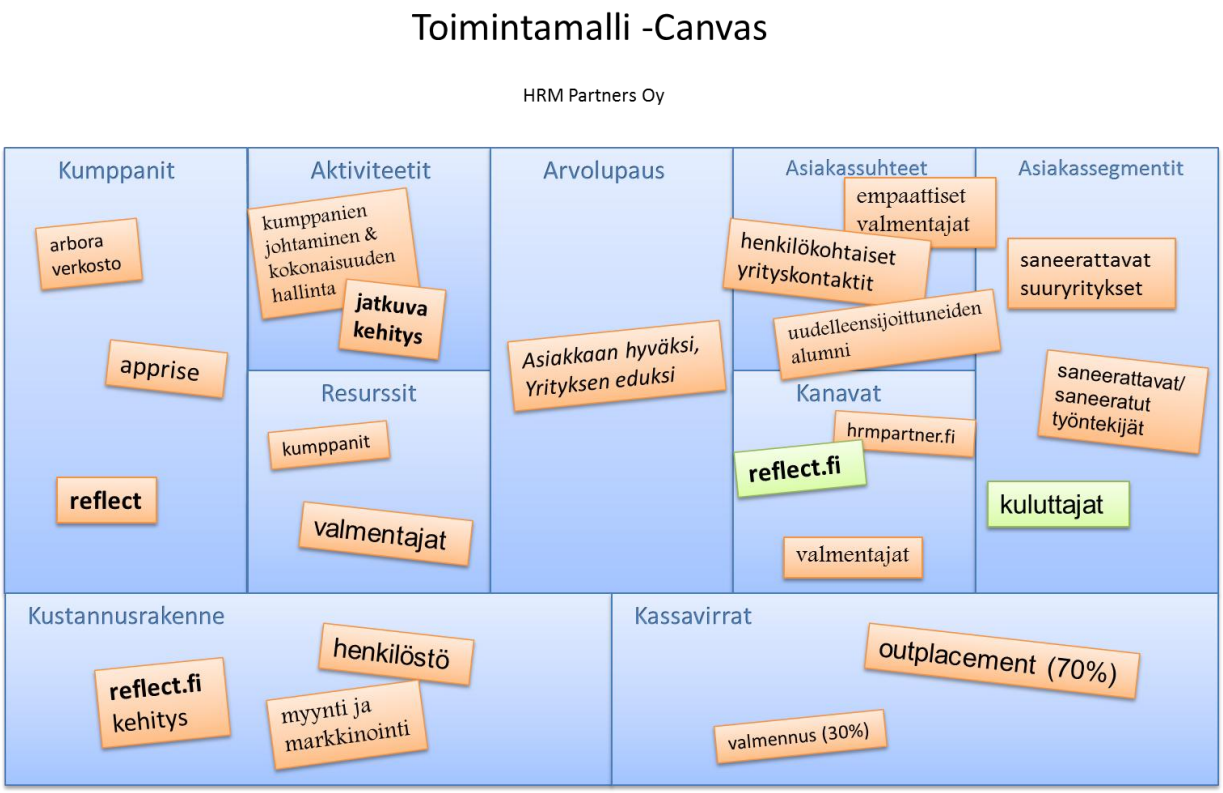
Diplomityön lähtökohtien mieltämiseksi on ymmärrettävä HRM:n liiketoiminnan luonne. HRM:n pääliiketoiminta on outplacement (noin 70 % koko liikevaihdosta). Tämä tarkoittaa, että parasta tulosta tehdään, kun markkinoilla yleisesti menee huonosti. Esimerkiksi viimeisimmän taantuman alkuvuosi 2009 oli HRM:n kaikkien aikojen tuottoisin. Tuolloin kertyneiden voittojen

avulla pystyttiin myös Reflect-projekti rahoittamaan. Alkuperäisenä tavoitteena oli kasvattaa HRM tuottoja myös kasvukaudella Reflectin avulla. Positiointi oli suunnilleen: ”Outplacement tarjoaa yritykselle parhaimman mahdollisen ratkaisun epämiellyttävään tilanteeseen, Reflectin avulla tilanne pystytään kokonaisuudessaan välttämään”.

Reflect irrotettiin HRM:stä 1.1.2011 ja perustettiin uusi tytäryhtiö RCP, eli Reflect Career Partners. Syinä yhtiöittämiselle saattoivat olla:

- Haluttiin erottaa uusi liiketoiminta vanhasta, jotta helpotetaan tuloslaskelmia
- Haluttiin turvata emoyrityksen imago mahdollisesti epäonnistuttaessa
- Haluttiin luoda oma brändi Reflectille
- Haluttiin sitouttaa Reflectin henkilöstöä

Yhtiöittämiselle saattoi olla jokin muukin syy tai se saattoi toteutua useamman tekijän yhteisvaikutuksena. Reflectin liiketoiminta ei kuitenkaan käynnistynyt odotetusti ja alkuvuodesta 2011 asetetuista tavoitteista jäätiin jälkeen. Markkinat eivät oletettavasti olleet valmiita Reflectin kaltaiselle palvelulle, joten sen alkuperäinen positiointi ja liiketoimintamalli ei onnistunut. Tähän reagoitiin aloittamalla tämä diplomityö, jonka tarkoituksena oli tutkia Reflectin mahdollisuuksia kuluttajamarkkinoilla. Kuluttajamarkkinat itsessään olivat tuntemattomia myös HRM:lle, sillä sen liiketoiminta oli aina ollut suunnattua yrityksille. Seuraavassa kuvassa on esitettynä Osterwalderin canvaksen mukainen HRM:n uusi tavoiteltu liiketoimintamalli, perustuen omaan näkemykseeni HRM:n tilanteesta. Osterwalderin malli on esitettynä tarkemmin aikaisemmassa luvussa 2.1.1. Liiketoimintamallia esittävässä kuvassa on merkittynä vihreällä pohjalla alueet, joihin diplomityö keskittyy.



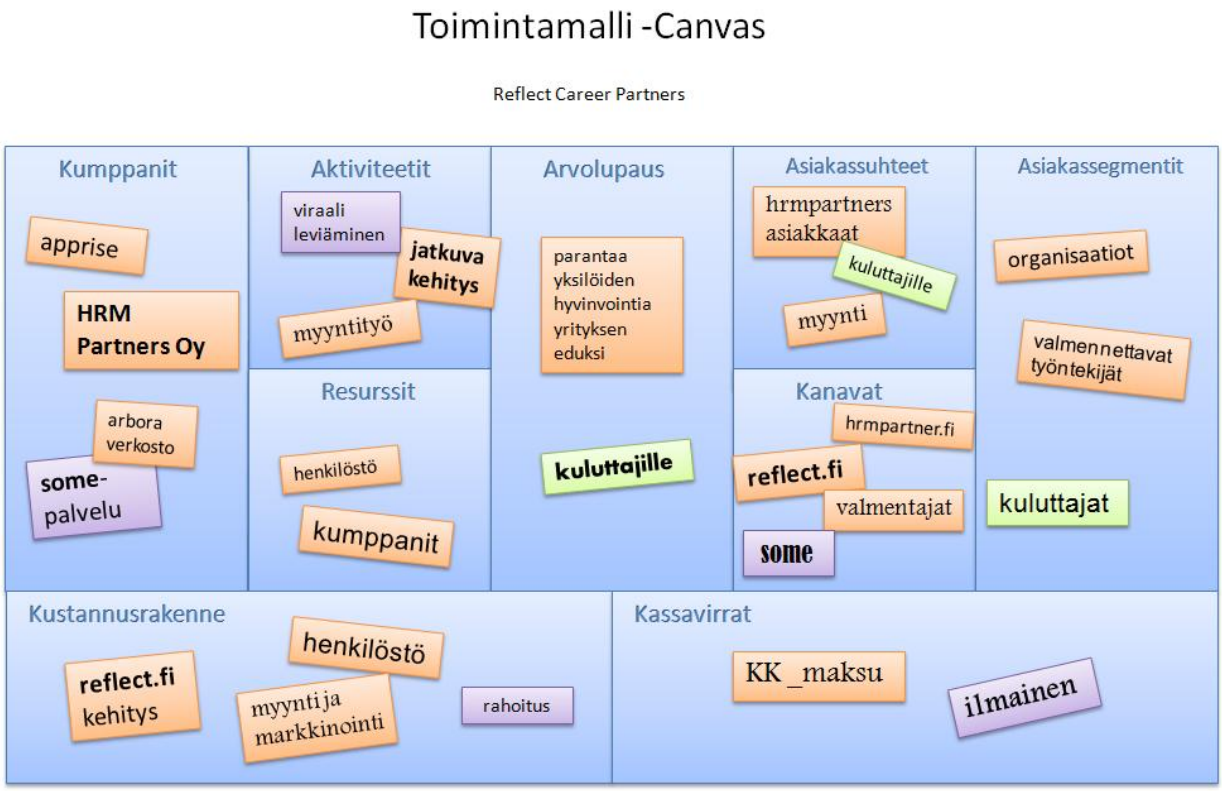
Kuva 4, Liiketoimintamalli -HRM Partners Oy

HRM:n alkuperäinen liiketoimintamalli oli keskittynyt palvelemaan outplacement-asiakkaita. Uutena tekijänä liiketoimintamalliin tuli kumppaniksi RCP sekä sen kautta varsinainen palvelu Reflect, joka HRM:n puolesta toimii heidän liiketoiminnalleen kanavana. Diplomityön tarkoituksena HRM:n näkökulmasta oli keskittyä RCP:n ja Reflectin toimintaan. Koska yritykset oli jo erotettuna toisistaan, ei kuluttajia välttämättä tarvitse lisätä HRM:n asiakassegmentteihin.

2.2.2. Reflect

Reflect on verkkopohjainen itsensä johtamisen työkalu, jonka avulla yksilö voi tutustua paremmin itseensä ja oman organisaationsa työtovereihin. Palvelulla annetaan käyttäjälle useiden harjoitteiden kautta mahdollisuus tunnistaa sekä nykyiset että potentiaaliset piirteet itsestään. Sosiaalinen ympäristö toimii kehityksen tukena, jossa käyttäjät pystyvät seuraamaan sekä kehittymään yhdessä työtovereittensa kanssa. Lisäksi voit kommentoida ja keskustella työtovereittesi kanssa siitä, miten he näkevät persoonasi tai osaamisesi verrattuna omaan näkemykseesi.

Edellisessä kuvassa esitettiin koko HRM:n toimintamalli ja diplomityön positio sen näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin diplomityötä ja sen mahdollisia vaikutusalueita Reflectin näkökulmasta.



Kuva 5, Liiketoimintamalli -Relfect

Esitetty liiketoimintamalli sisältää olettamuksia RCP:n toiminnasta ja perustuu tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aikaiseen tilanteeseen. Se kuvastaa sitä, minkälainen Reflect oli ja mitä voitiin olettaa sen mahdollisesta toimimisesta kuluttajamarkkinoilla. Kuvassa on vihreällä pohjalla esitettynä diplomityön kohdealueet ja violetilla pohjalla hypoteeseja kuluttajamarkkinoille.

Reflectin alkuperäinen liiketoimintamalli oli suunniteltu kasvattamaan HRM:n liiketoimintaa myös markkinoiden kasvukausina. Tämän takia asiakassegmentit valittiin emoyrityksen liiketoimintamallin mukaisesti, eli yritykset ja yksittäiset työntekijät. Tarkoituksena oli kasvukautena Reflectin avulla huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja laskukautena tukea HRM:n pääliiketoimintaa. Kohdeyritykset olivat pääasiassa HRM:n pitkäaikaisia asiakkaita.

Diplomityö pyrkii vastaamaan Reflectin osalta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten Reflectin tulisi lähestyä kuluttajamarkkinoita?
2. Minkälaisen asiakassuhteen Reflectin tulisi luoda uudelle asiakassegmentille?
3. Mitä tarjottavaa Reflectillä olisi asiakkailleen (arvolupaus, josta asiakkaat olisivat valmiita maksamaan)?
4. Mikä olisi kuluttajamarkkinoilla toimivan Reflectin ansaintalogiikka?

Reflectin kuluttajamarkkinoille leviäminen edellyttää selkeitä muutoksia nykyiseen liiketoimintamalliin. Nämä muutokset ovat tässä vaiheessa vielä hypoteeseja (violetilla pohjalla esitettyinä kuvassa kuvassa 5):

- Kuluttajamarkkinoille kohdennettu Reflect on ilmainen palvelu ja jos on, niin miten se rahoitetaan?
- Reflectin leviämiseksi kuluttajamarkkinoille tarvitaan some-kanava (eli sosiaalinen media), joka mahdollistaisi palvelun "viraalin" leviämisen.
- Koska HRM:llä ja Reflectillä ei ole osaamista kuluttajamarkkinoilla, markkinan paremmin hallitseva ja tunteva kumppani vauhdittaisi laajentumista.
- Oliko Reflectin yhtiöittäminen ja erottaminen HRM:stä uuden positioinnin ja etujen mukaista, vai pitäisikö se mahdollisesti palauttaa osaksi HRM:ää yhdeksi palvelutuotteeksi ja kanavaksi?

3. Self-help

Self-help tarkoittaa käsitteenä itseohjattua kehitystä joko taloudellisesti, älyllisesti tai henkisesti. Se mielletään yleisesti synonyymina ”self improvement” eli itsensä kehityksen kanssa. Menetelmien tehokkuus perustuu pitkälti ihmisen psykologiaan, (Wikipedia, ”Self-help”, 16.1.12), johon vaikutetaan esimerkiksi itseluottamuksen kasvattamisella, yhteisön tuella ja esimerkillisillä neuvoilla.

Self-help-tuotteiden ja -palveluiden tarjonta lähtee painonhallinnasta, taloudellisesta tuesta aina henkiseen ja spirituaaliseen kasvuun. Niitä tarjotaan esimerkiksi self-help-kursseilla ja -luennoilla, äänikirjoilla, seminaareilla, podcasteillä, foorumeilla, blogeilla. Lisäksi uusimpina tarjoilumuotoina ovat myös self-help-pelit ja erilaiset ”hauskemmat” mallit, joita tarjotaan esimerkiksi älypuhelimille ja tableteille. Perinteiset self-help-palvelut, kuten AA:n (Alcoholics Anonymous) tyyppiset tukiverkostot, ovat edelleen hyvin suosittuja.

3.1. Self-help käsitteenä

”Self-help” -käsitteen voi helposti ymmärtää väärin tai ainakin tulkita liian suppeasti. Self-help voidaan mieltää ainoastaan itsensä auttamiseksi, mutta oikeastaan kyseessä on ensisijaisesti itsensä kehittäminen. Käsite saatetaan ymmärtää väärin sanan ”help” takia. Tämä voi johtua kielen rajoitteista, sillä suomeksi sana ”help” käännetään yleensä ”auttaa” tai ”apua”, vaikka se englanninkielessä tarkoittaa paljon muutakin. Esimerkiksi ”help yourselves” englanniksi on todella positiivinen ilmaisu.

Self-help ajatellaan yleisesti synonyymiksi ”self improvement” ja ”personal development” kanssa. Nämä käsitteet ovat parempia myös suomeksi käännettyinä, sillä self-help tarkoittaa kokonaisuudessaan itsensä kehittämistä eikä ainoastaan ongelmatilanteissa. Self-help-palvelut pyrkivät siihen, että henkilö oppii auttamaan itse itseään. Tarjotut palvelut ainoastaan auttavat yksilöä parantamaan itseluottamustaan ja muutoin helpottamaan kehitystä.

3.2. Self-help-markkinat

Markkinoiden koko Yhdysvalloissa vuonna 2009 oli noin 10,5 miljardia dollaria ja sen arvioitiin kasvavan 2009 - 2014 suunnilleen 5,5 % per vuosi. Näihin laskettuja markkinasegmenttejä olivat ”infomercials” (eli informatiiviset televisiomainokset), postitilausluettelot, motivaatio-luennoitsijat, henkilökohtainen valmennus, holistiset instituutit, kirjat, äänikirjat, painonpudotus-ohjelmat sekä stressin hallintaohjelmat ja -tuotteet. Markkinoista suurin osuus oli painonpudotus-ohjelmilla ja seuraavina tulivat henkilökohtainen valmennus sekä ”infomercials”. (28.6.2012 www.prweb.com)

Uutena trendinä self-help-markkinoilla, kuten myös monilla muillakin aloilla, on siirtyminen verkkoon. Ilmiö ei ole aiheuttanut huomattavaa kasvua markkinoille, vaan on vain siirtänyt palveluita ja tuotteita virtuaaliseen muotoon. Tutkimuksessa markkinoiden kokoa arvioitiin kuitenkin ainoastaan rahassa (eli liikevaihtona dollareissa), mistä voi tehdä seuraavan johtopäätöksen. Ottaen huomioon, että virtuaalisesti toteutettu palvelu on suhteessa halvempi kuin vastaavasti fyysisesti toteutettu palvelu, markkinoiden koko on pysynyt samana ja palvelut ovat yleisesti siirtyneet verkkoon. Voidaan sanoa, että self-help-palveluiden käyttömäärä on kasvanut viime vuosien aikana, vaikka liikevaihto on pysynyt markkinoilla samana.

3.3. Self-help-markkinat tulevaisuudessa

Voidaan olettaa, että self-help-markkinat seuraavat muita eri aloilla tapahtuvia trendejä, joista yksi suurimmista on käyttäjien itse tekemä ja arvostelema materiaali. Esimerkkeinä maailmalta ovat Youtube (jossa käyttäjät julkaisevat ja arvostelevat videopätkiä), IMDB (jossa käyttäjät arvostelevat ja kommentoivat elokuvia), Facebook (jossa käyttäjät julkaisevat ajatuksiaan ja arvostelevat niitä, ”like”). Tämän lisäksi wiki-tyyppiset palvelut ovat nousseet hyvin suosituiksi. Niissä käyttäjät voivat itse luoda ja editoida miltei mitä tahansa materiaalia sivustolla. Näistä tunnetuin esimerkki on Wikipedia (www.wikipedia.org), joka on käyttäjien itse kirjoittama ja editoima tieteellinen sanakirja. Yksi myöhemmin esiteltävistä esimerkkisivustoista wikiHow on Wikipedia-tyyppinen sivusto, jossa käyttäjät itse julkaisevat ja arvostelevat self-help-artikkeleita. Toinen suuri trendi maailmalla on eri puhelinalustoille tehtävät sovellukset, joita tarjotaan sivustoilla kuten Applen App Store tai Nokian etuovi.com.

Oletuksena on, että yleinen trendi jatkuu myös self-help-markkinoilla. Ihmiset alkavat jakaa omia kokemuksiaan verkossa sekä kehitellä omia ratkaisujaan ja tuotteistaa niitä esimerkiksi puhelin applikaatioksi. Markkinoille luultavasti kasvaa muutamia todella suuria markkina-alueita self-help-tuotteille, kuten puhelin applikaatiot ja wikiHow-tyyppiset sivustot. Lisäksi on mahdollista, että jakamisen ja kommentoinnin myötä myös interaktiivisuus lisääntyy verkossa. Tälläkin hetkellä perinteisissä AA-kerhon tapaamisissa aina muutamat jäsenet esittelevät itsensä, kertovat riippuvuudestaan ja siitä, kuinka kauan ovat olleet ilman alkoholia. Tämä piirre luultavasti yleistyy myös foorumeilla ja vastaavissa. Näissä ihmiset voivat kertoa haasteistaan. Tähän sivuston ylläpitäjä, käyttäjän sponsori tai muu käyttäjä voi vastata ja siten auttaa häntä.

Tämän lisäksi voidaan olettaa, että asiantuntijoiden rooli vähenee erityisesti netissä tarjottavissa self-help-palveluissa, sillä käyttäjät itse luovat ja arvioivat materiaalin. Tulevaisuudessa voidaan sanoa luetettavan mieluummin miljoonan ihmisen kuin yhden asiantuntijan mielipiteeseen.

4. Tutkimustulokset ja niiden tarkastelu, ensimmäinen vaihe

Tutkimustyö tehtiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin self-help-markkinoihin yleisesti ja pyrittiin löytämään esikuvia Reflectille Yhdysvalloista. Tämän kvantitatiivisen tutkimusosuuden tulokset ovat esitettyinä seuraavaksi. Ensiksi esitetään lista löydetyistä esikuvista Yhdysvalloista, toiseksi Alexan palveluiden avulla tehty analyysi sivustojen suosiosta ja viimeisenä johtopäätökset, jotka johtivat toisen vaiheen kvalitatiiviseen tutkimukseen.

4.1. Tutkimustulosten esittely

Ensimmäinen vaihe tutkimuksissa aloitettiin etsimällä yleisesti self-help-tuotteita ja -palveluita tarjoavia sivuja Yhdysvalloista. Aikaisemmin tutkimusmenetelmissä kuvatuin menetelmin löydetyt self-help-sivustot ovat listattuna seuraavassa taulukossa satunnaisessa järjestyksessä.

Taulukko 1, Tutkimuksessa löydetyt sivustot

www.wikiHow.com	www.success.com
www.lumosity.com	www.skillsoft.com
www.selfgrowth.com	www.mentalhelp.net
www.beliefnet.com	www.yoursuccessstore.com
psychcentral.com	eliteecoach.com
www.helpguide.org	www.about-personal-growth.com
www.thirdage.com	www.e-learningforkids.org
www.mindmovies.com	www.what-is-personal-growth.com
www.mindtools.com	www.personalgrowthcourses.net
www.finerminds.com	www.visionboardsite.com
www.elearnuk.co.uk	soulselfhelp.on.ca
www.selfhelpzone.com	www.theenneagraminbusiness.com
www.consiousone.com	www.virtual-coach.com
www.free-financial-advice.net	www.helpwithmoney.net
successuniversity.com	www.sixminutestosuccessx.com
www.tstn.com	www.selfimprovement.com
www.improvememory.org	www.inside-out.com
www.ineedfinancialhelp.net	www.businessmastering.com
www.personalgrowthplanet.com	www.moneyhelp.org
www.selfesteem4women.com	www.sefhelpmagazine.com
www.ecoach.co	www.bonnies-elearning.fi

Löydetyissä sivustoissa oli joitakin yhteneviä piirteitä, mutta pääosin ne erosivat toisistaan hyvin paljon. Suurimpana haasteena tässä vaiheessa oli pystyä päättelemään, miten hyviä self-help-

tuotteita tai -palveluita kyseiset sivustot tarjoavat. Tehtiin hypoteesi, että mitä käytetympi kyseinen sivusto on, sitä parempia sivuston self-help-palvelut ovat. Tätä hypoteesia perusteltiin verkkomaailman yleisellä trendillä, missä palveluiden kuten Youtuben yksittäisen videon ”hittien” määrä kuvastaa sitä kuinka hyvä tai hauska kyseinen video on. Samaan periaatteeseen perustuu Googlen ”page rank”, joka nostattaa hakutuloksissa esille suosiojärjestyksessä sopivimmat sivustot. Yleisesti trendi aiheuttaa sosiaalisen median verkkoteoriassa paljon puhutun ”rikkaat rikastuvat” -ilmiön, missä suuremmalla todennäköisyydellä jo suosituille sivustoille tulee aina vain lisää käyttäjiä (Castellano, Fortunato, Loreto 2009 ja Damon Centola 2010).

Seuraavana haasteena olikin löytää palvelu, jonka avulla pystyisi arvioimaan kyseisten sivujen käyttöä. Alexa ”The Web Information Company” (http://www.alexa.com/) tarjosi tämän vertailumahdollisuuden. Sen avulla pystyi hakemaan haluamastaan sivustosta erilaista tietoa, kuten sivuston käyttömäärä histograafina (eli kuinka paljon sivustolla on kävijöitä ajallisena graafina), kuinka suosittu sivusto on maantieteellisesti, kuinka paljon sivulle vie linkkejä muualta (vaikuttaa esimerkiksi Googlen ”page rankiin”), miltä sivuilta sinne saavutaan, millä hakusanoilla sinne löydetään ja paljon muuta tietoa.

Alexan palveluiden avulla jokaisesta sivustosta poimittiin Alexan oma liikennestatus (eli monesko sivusto on suosionsa puolesta koko maailmassa), kuinka moneen sivuun se on linkitetty, minkä maalainen sivusto on ja mikä on sen Yhdysvaltojen liikennestatus (vastaava kuin Alexan liikennestatus).

Taulukko 2, Self-help-sivustojen suosio Alexan palvelun arvioimana

Site	Alexa Traffic Rank	Sites Linked In	Country	Traffic in US
www.wikiHow.com	642	10 431	US	390
www.lumosity.com	2 500	586	US	1 670
www.selfgrowth.com	3 658	4 803	India	2 272
www.beliefnet.com	7 861	2 372	US	2 372
www.psychcentral.com	10 733	2 880	US	3 430
www.helpguide.org	13 201	1 863	US	4 752
www.thirdage.com	13 748	2 077	US	3 405
www.mindmovies.com	15 312	325	US	6 475
www.mindtools.com	17 439	2 167	US	10 897
www.finerminds.com	61 994	51	US	27 521
www.success.com	65 907	123	US	18 959
www.skillsoft.com	86 434	354	US	28 894
www.mentalhelp.net	93 637	1 838	US	38 200
www.yoursuccessstore.com	135 667	125	US	47 647

www.eliteecoach.com	214 015	2	US	38 811
www.about-personal-growth.com	236 237	163	US	159 536
www.e-learningforkids.org	264 970	320	India	300 187
www.what-is-personal-growth.com	289 263	73	India	495 947
www.personalgrowthcourses.net	364 199	110	US	112 292
www.visionboardsite.com	376 789	97	US	287 348
www.elearnuk.co.uk	399 618	38	UK	?
www.selfhelpzone.com	402 288	208	India	314 435
www.consiousone.com	413 751	276	AU	348 163
www.free-financial-advice.net	450 594	226	US	187 045
www.successuniversity.com	889 440	34	US	380 690
www.tstn.com	1 038 508	58	Malaysia	?
www.improvememory.org	1 186 884	25	?	?
www.ineedfinancialhelp.net	1 224 530	5	?	?
www.personalgrowthplanet.com	1 398 887	94	India	490 621
www.selfesteem4women.com	1 754 686	65	?	?
www.soulselfhelp.on.ca	2 314 923	70	US	524 375
www.theenneagraminbusiness.com	2 977 357	11	?	?
www.virtual-coach.com	3 240 042	297	?	?
www.helpwithmoney.net	3 394 382	58	?	?
www.sixminutestosuccessx.com	3 674 284	5	?	?
www.selfimprovement.com	5 162 308	3	?	?
www.inside-out.com	6 300 917	39	?	?
www.businessmastering.com	13 797 158	2	?	?
www.moneyhelp.org	24 339 100	2	?	?
www.sefhelpmagazine.com	?	?	?	?
www.ecoach.co	?	?	?	?
www.bonnies-elearning.fi	?	?	?	?

Edellä olevan taulukon avulla pystyi arvioimaan aikaisemmin löydettyjen sivujen suosiota sekä muita mahdollisesti kiinnostavia tietoja. Kuitenkin sivustojen suhteellinen suosio maailmassa sekä Yhdysvalloissa tuntui olevan samanlainen. Tuloksissa esiintyi muutamia poikkeuksia, joissa suosiot eivät olleet samassa suhteessa: www.thirdage.com, www.success.com ja www.eliteecoach.com olivat suositumpia Yhdysvalloissa kuin maailmalla. Nämä voitiin olettaa erikoistapauksiksi, eikä diplomityön puitteissa ollut tarpeellista niihin tarkemmin paneutua. Samalla tavoin pääteltiin myös linkitettyjen osalta. Tärkeimpänä arvona oli yleinen suosio eli sijoitus Alexan omalla listalla.

4.2. Ensimmäisen vaiheen tutkimustulosten tarkastelu

Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena oli etsiä esikuvia self-help-tuotteista ja -palveluista Yhdysvalloissa sekä ymmärtää niiden kautta Reflectin muokkaustarvetta kuluttajamarkkinoille. Tämän takia materiaalia tutkittiin tässä vaiheessa pääosin kuluttajan näkökulmasta, minkä avulla pyrittiin ymmärtämään tarvetta ja kysyntää markkinoilla yleensä. Edellisessä kappaleessa esiteltyjen tuloksien lisäksi, jokaisella sivustolla vierailtiin erikseen.

4.2.1. Markkinapaikat self-help-tuotteille

Yhtenä selkeimmistä havainnoista oli se, ettei Reflectin tyylisiä yksittäisiä ja verkkopohjaisia self-help-tuotteita löytynyt, esimerkiksi mitään peliä tai palvelua, johon kirjauduttaisiin tai käytettäisiin verkkoselaimella. Yhtenä syynä tähän voi olla se, että kyseisten tuotteiden tai palveluiden käyttäjämäärät ovat niin pienet, ettei niitä löydä hakupalveluilla tai muilla tutkimukseen käytetyillä menetelmillä. Ainoat yksittäisiä tuotteita tarjoavat sivustot olivat tietyn professorin tai tutkijan kotisivuja, joilla he mainostivat omaa työtään, yleensä jotakin kirjaa tai muuta vastaavaa.

Reflect -tyylisen palvelun sijaan löydetyt self-help-sivustot toimivat ikään kuin markkinapaikkoina yksittäisille self-help-tuotteille. Tällä tarkoitetaan, että yksittäisillä sivustoilla tarjottiin useita eri self-help-tuotteita ja -palveluita. Kategoriaesimerkkejä olivat muun muassa “Success Skills” eli menestystekijät, “Relationships” eli parisuhteet, “Health” eli terveys, ”Finances” eli taloudelliset asiat, ”Mental Health” eli henkinen terveys, ”Spirituality” eli hengellisyys ja ”Lifestyle” eli elämäntyyli. (otettu 26.1.2012 www.selfgrowth.com). Jokaisella kategorialla oli omat eksperttinsä, jotka tarjosivat tuotteitaan ja palveluitaan sivuston käyttäjille.

4.2.2. Self-help-sivustojen tarjonta

Self-help-tuotteet ovat yleisesti ottaen itseohjattua kehitystä joko taloudellisesti, älyllisesti tai henkisesti. Löydetyistä esimerkeistä kaikki sivustot tarjosivat joko yhtä tai kaikkia näistä kolmesta eri self-help-palvelutyypistä. Kaikkia kolmea palvelutyyppiä tarjoavina esimerkkeinä oli esimerkiksi SelfGrowth.com, wikiHow ja personal growth. Yhden self-help-palvelutyypin esimerkkejä olivat Lumosity ja Beliefnet.

Self-help-tuotteita ja -palveluita tarjottiin monessa eri muodossa: kirjoina, sähköpostisarjoina, seminaareissa, podcasteina, foorumissa, blogeissa ja muissa vastaavissa. Niitä tarjottiin joko yksittäistä tuotekohtaista kertamaksua tai säännöllistä kuukausi- ja jäsenmaksua vastaan, jolloin käyttäjä sai sivuston materiaalin käyttöönsä tai hänelle lähettiin sitä säännöllisesti.

4.2.3. Sivustojen toiminnan periaate

Yhtenä huomiona oli, että sivustojen ansaintalogiikka tuntui olevan perinteisen markkinapaikan tapainen. Yksittäisten tuotteiden valmistajat tuovat tuotteitaan myyntiin markkinapaikoille ja maksavat ylläpitäjille, joko provisioita myynnistään, vuokraa toimitilastaan tai molempia. Tämän takia jokaiselle markkinapaikalle on tärkeintä kasvattaa suosiotaan, jolloin siitä tulee myös kiinnostavampi tuotteen tarjoajille. Esimerkiksi TV-mainokset ovat sitä arvokkaampia, mitä enemmän siihen tiettyyn aikaan on katsojia kanavalla (eng. niin kutsuttu ”prime-time”).

Käytännön esimerkiksi markkinapaikasta voidaan ottaa kauppakeskus. Verkkopalveluista poiketen kauppakeskusta perustettaessa on aloitettava rahoituksesta, joka määrittelee keskuksen sijainnin ja suuruuden. Erityisen merkittävää fyysisille markkinapaikoille on sijainti. Kauppakeskuksen valmituessa ja sen toiminnan alkuvaiheessa, kun sillä ei ole vielä asiakkaita tai muuten tunnettuutta, se joutuu ottamaan kenet tahansa vain saavatkin vuokraamaan tilojansa. Asiakasmäärän kasvaessa kauppakeskukselle tulee enemmän valtaa, jolloin se voi nostaa vuokria ja täten suodattaa palveluntarjoajia. Lisäksi markkinapaikka alkaa houkutella yhä suurempia ja tunnetumpia yrityksiä, mikä taas jatkaa positiivista kierrettä kasvattamalla asiakaskutaansa ja niin edelleen. Saman voidaan olettaa pätevän myös näihin virtuaalisiin self-help-markkinapaikkoihin.

Miltei kaikille löydetyistä sivustoista tuntui olevan erityisen tärkeää haalia itselleen mahdollisimman paljon käyttäjiä. Niissä esimerkiksi tarjotaan heti etusivulla mahdollisuutta kirjautua (eng. subscribe) käyttäjäksi. Tämän voi olettaa tarkoittavan kirjautumisen tärkeyttä, koska se halutaan tehdä mahdollisimman helpoksi. Lisäksi liittymiseen saatettiin kannustaa esimerkiksi tarjouksilla tai ilmaisella materiaalilla. Nämä havainnot tukivat oletusta sivustoista tietyn tyyppisinä self-help-markkinapaikkoina.

Tyypillisimmät ainsaintalogiikat sivustoille olivat joko suorat käyttäjien maksamat yksittäiset ostot tai käyttömaksut ja epäsuorat mainostitulot.

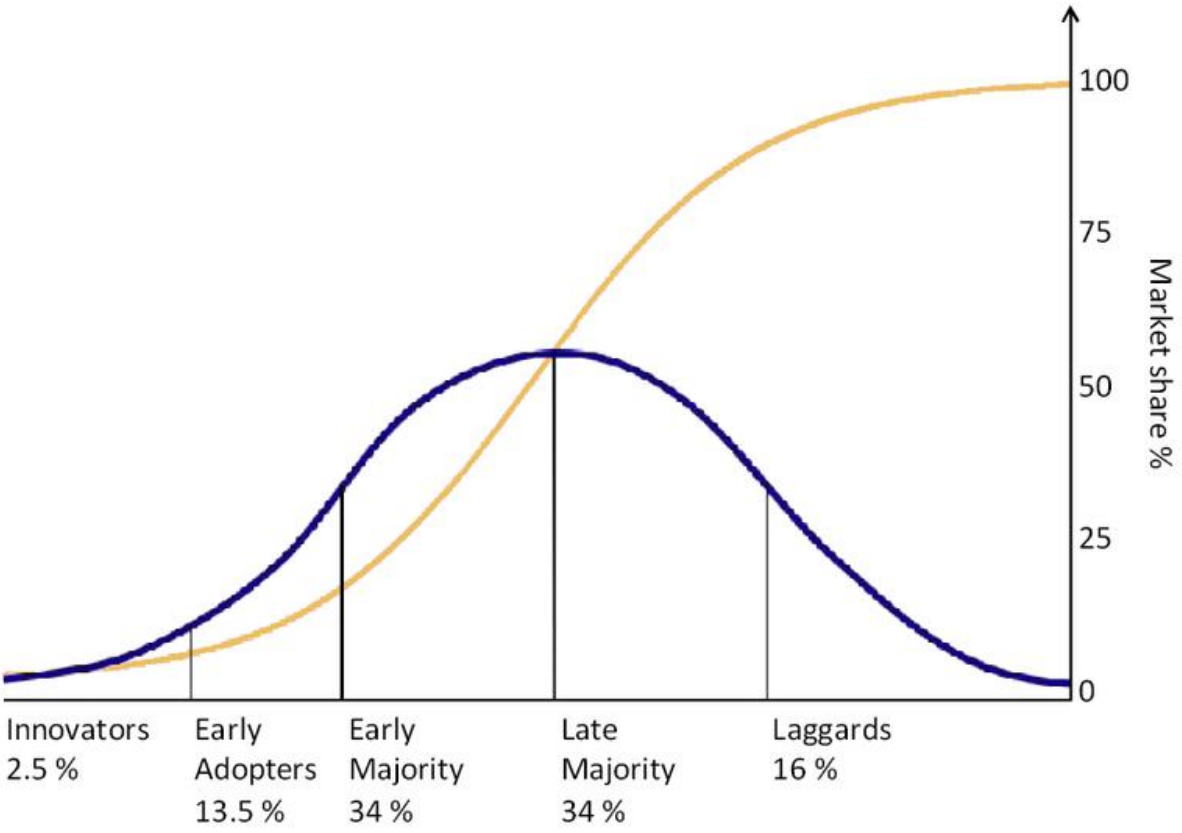
4.2.4. Yhteisöverkostot self-help-sivustoilla

Käyttäjien aloitteesta yhteisöjen merkitys sivustoille on kasvanut. Tämä on yleinen kasvava piirre maailmalla, mutta myös self-help-markkinapaikoissa halutaan siihen kannustaa. Käyttäjien suosiolla on selkeästi muutamia positiivisia piirteitä. Ensinnäkin vastaavan yhteisön avulla tulee tunne siitä, ettei ole asiansa tai tilanteensa kanssa yksin. Maslowin tarvehierarkiassa tämä on kolmannen tason tarve, eli yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet (Wikipedia, ”Maslow’n tarvehierarkia”, 31.3.2012). Toinen tärkeä piirre on, että tällaisessa verkostossa käyttäjät pystyvät jakamaan, kommentoimaan ja hakemaan materiaalia, mikä kasvattaa koko verkoston tietoutta.

Yhteisöverkoistoille hyvänä esimerkkinä on löydetyistä sivustoista wikiHow (www.wikiHow.com). Se on samantyyppinen kuin Wikipedia, mutta on keskittynyt self-help-artikkeleihin. Artikkeleihin kerätään oikean elämän esimerkkejä käyttäjien ongelmista ja niihin löytyneistä ratkaisuista. Nämä artikkelit julkaistaan, arvostellaan ja ajan kuluessa muotoillaan aina paremmiksi verkkoyhteisön avulla. WikiHow'n artikkelit vaihtelevat laidasta laitaan aina Harry Potter Tylypahka -hakemuksen täyttämisestä, koiran hajuttomaksi tekemisestä, puumanaisten välttämisen ohjeisiin. WikiHow'ssa on tällä hetkellä julkaistuna 132000 artikkelia (tarkastettu 6.2.2012 www.wikiHow.com) erilaisiin ratkaisuihin.

4.2.5. Sivuston kehityksen vaiheet

Sivustojen tie menestykseen on ollut moniportaista ja tutkimustulosten mukaan se on voitu jakaa kolmeen tärkeimpään vaiheeseen. Tämä polku käsitellään aikajärjestyksessä sivuston perustamisesta aina nykyhetkeen asti. Self-help-markkinoita hallitsevien sivustojen kehitys ja suosio voidaan verrata innovaatioiden diffuusioon, jonka Rogers E. julkaisi kirjassaan "Diffusion of innovations" vuonna 1962. Seuraavassa kuvassa on esitettynä kyseinen ilmiö.



Kuva 6, Innovaatioiden diffuusio (Rogers, E. [1962])

Kyseisessä mallissa on eri käyttäjäroolien merkitys hyvin tärkeä ja niitä voidaan verrata vastaavasti myös verkkopalveluissa. Malli kuvastaa siis yksittäisen tuotteen tai palvelun koko markkinaosuuden jakautumista sen kehityksen vaiheissa eri käyttäjäryhmille. Nämä käyttäjäsegmentit ovat esitettynä seuraavassa taulukossa Taulukko 3.

Rogers (1983) kuvailee diffuusion ominaisuuksia painottamalla sosiaalisen ryhmän mielipidevaikuttajien vaikutusta leviämisen nopeuteen. Nämä mielipidejohtajat, jotka yleensä kuuluvat varhaisiin omaksujiin, toimivat katalyyttinä innovaation diffuusiolle. Samalla tavoin sosiaalisen verkoston tutkijat argumentoivat, että sosiaalisissa verkostoissa on olemassa ihmisiä, jotka toimivat tietynlaisina keskuksina verkostojen välillä. Nämä ihmiset ovat siten hyvin merkittävässä osassa koko verkoston tiedonjaolle. (Damon, C. [2010]) Kun näitä ilmiöitä vertaa self-help-markkinoilla tehtyihin havaintoihin, voidaan varmistaa niiden merkitys. Pystyäkseen ylittämään ja siten kehittymään virtuaalisen käyttäjäkynnyksen yli on palveluiden ensin vakuutettava edellä mainitut mielipidejohtajat, jotka toimivat sosiaalisienverkostojen keskuksina. Virtuaalisella käyttäjäkynnyksellä tarkoitetaan sitä pistettä, jonka jälkeen palvelu avautuu suurille hakukoneille ja sosiaalisen median palveluille, mikä edelleen kasvattaa sivuston tunnettuutta.

Taulukko 3, Innovaatioiden diffuusiossa esiintyvät käyttäjäryhmät (Rogers, E. [1962])

Käyttäjäryhmä	Roolin kuvaus
Innovaattorit	Pieni ryhmä mielikuviksellisia innovaattoreita, jotka ensimmäisenä omaksuvat uuden innovaation. He ovat yleensä ryhmistä nuorimpia, korkeimmasta sosiaalisesta tasosta, varakkaimpia, hyvin ulospäinsuuntautuneita ja valmiita ottamaan riskejä. Lisäksi he käyttävät suuren osan ajastaan ja energiastaan uusien vempaimien suunnittelemiseen ja kehittämiseen. He myös rakastavat puhua niistä.
Varhaiset omaksujat	Kun hyödyt alkavat näkymään, niin varhaiset omaksujat hyppäävät sisään. He etsivät alati uusia mahdollisuuksia kehittämään eri elämänosa-alueita. He osaavat myös nopeasti yhdistää fiksun innovaation heidän henkilökohtaisiin tarpeisiinsa. He ovat tyypillisesti muotitietoisia, nuoria, korkea sosiaalinen taso & koulutus sekä heillä on ylimääräistä aikaa ja rahaa. He edustavat suurinta mielipidevaikutusta muihin sosiaalisiinryhmiin ja toimivat siten porttina varsinaiselle massalle.
Aikainen enemmistö	Aikaiset enemmistön edustajat ovat pragmaattisia ja eivät tule mukaan ilman selkeää näyttöä hyödyistä tietyn ajan jälkeen. Tämä omaksumisaika on huomattavasti pidempi kuin kahdella edeltäneellä ryhmällä. He ovat tyypillisesti hinta- ja aika tietoisia, vihaavat riskejä ja monimutkaisuutta, etc. He haluavat kuulla yksinkertaisia mainoslauseita, kuten: "käyttäjä ystävällinen", "helppo ja halpa" jne.
Myöhäinen enemmistö	Ryhmän ihmiset ovat konservatiivisia pragmaatikkoja, jotka vihaavat riskejä ja vaivautuvat uusista ideoista. Lisäksi he ovat alle yleisen keskitason sekä rahallisesti että sosiaalisessa hierarkiassa. He lähestyvät uusia ideoita hyvin skeptisesti ja heidän ainoa motivaationsa on pelko "ettei kuulu joukkoon", joten he seuraavat yleisiä muoti-ilmiöitä ja standardeja. Lisäksi heihin vaikuttaa yleisesti viivyttelijöiden pelot ja mielipiteet.
Viivyttelijät	He odottavat aina viimeiseen hetkeen, sillä näkevät yleisesti hyvin suuren riskin omaksuessaan jotain uutta. Jotkut ovat niin huolissaan, että pysyvät valveilla koko yön yrittäen keksiä argumentteja sitä vastaan. Myöhäisen enemmistön edustajat jakavat monet heidän peloistaan. Viivyttelijät tukeutuvat yleensä perinteisiin, sosiaalisesti syrjäytyneimpiä, ryhmistä vanhimpia ja köyhimpiä, etc.

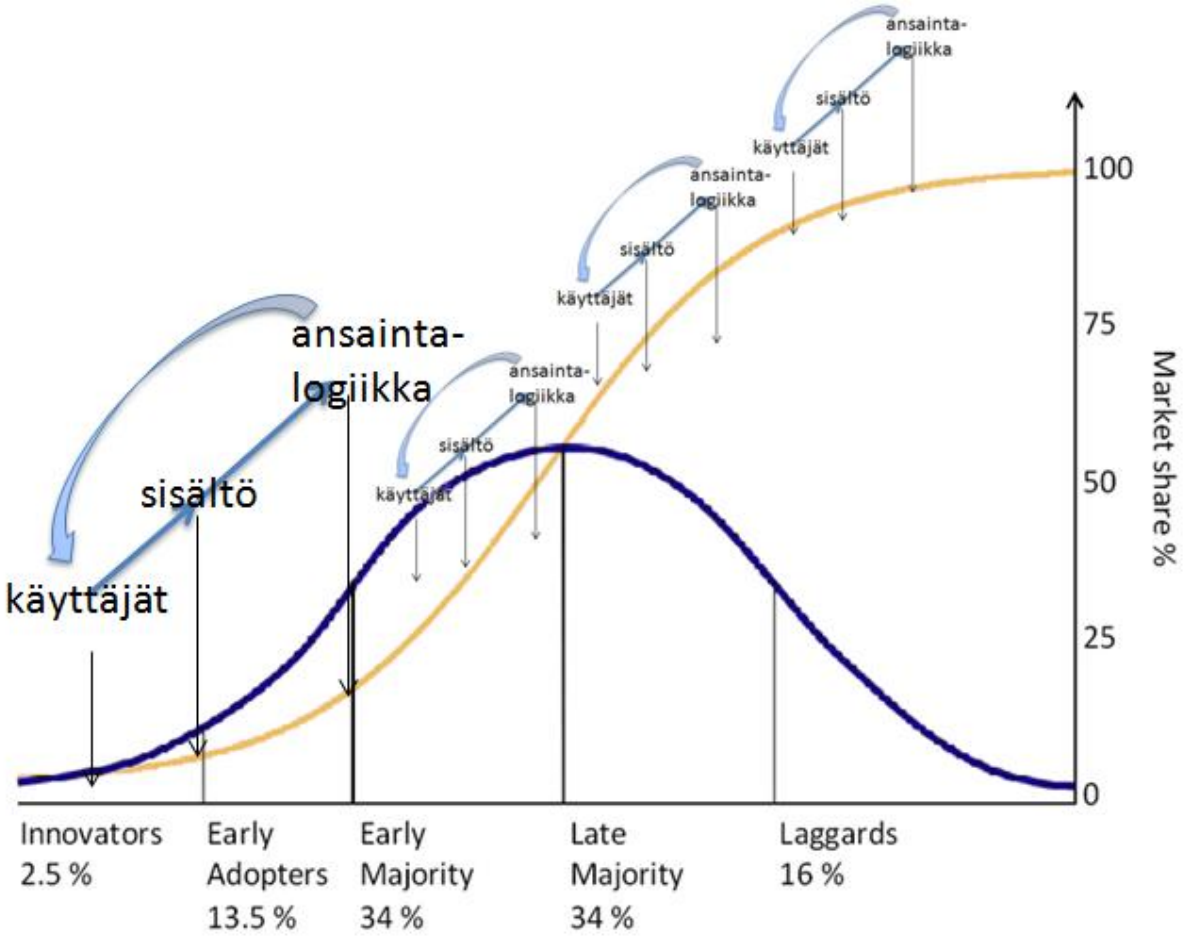
Käyttäjäroolit ovat merkittävässä asemassa myös verkkopalveluille ja niiden omaksuminen on oletettavasti samankaltainen. Suurimpana erona perinteisten innovaatioiden ja verkkopalveluiden omaksumiselle on leviämisen nopeus. Tämä on yleisesti kasvava piirre myös perinteisille palveluille, sillä nykyajan teknologian tuomat mahdollisuudet ovat satakertaistaneet tiedonvälityksen nopeuden verratuna Rogersin tutkimuksiin vuonna 1962. Tämän lisäksi perinteisille innovaatioille on tyypillistä käyttäryhmien homogeenisuus, koska ne ovat tarkemmin rajoitettuja saatavuuden sekä hinnan perusteella. Verkkopalvelut ovat lähtökohtaisesti kaikkien saatavilla ja hyvin halpoja, jolloin myös käyttäjäryhmät ovat oletettavasti heterogeenisiä. Tämä tarkoittaa, että jo uuden verkkopalvelun perustamisvaiheessa sinne saattaa eksyä varhaisia omaksujia tai henkilöitä jopa aikaisesta enemmistöstä.

Innovaatioiden diffuusioita verrattaessa tutkimuksen tuloksiin ja self-help-sivustoista yleensä voidaan sanoa, että samantapaiset ensimmäiset käyttäjäryhmät ovat merkittävimmät sivuston kasvuvaiheessa. Saavutettuaan mielipidejohtajien hyväksynnän, käyttäjämäärä pystyy ylittämään teoreettisen käyttäjäkynnyksen, jolloin sen kasvu kiihtyy merkittävästi. Voidaan siis olettaa Rogerssin esimerkein, että vasta kynnyksen ylitettyä palvelun alkavat omaksua myös käyttäjäenemmistöt. Tätä oletusta tukee myös aikaisen enemmistön kuvaus, jossa kerrotaan heidän olevan hyvin pragmaattisia, eivätkä he tule mukaan ilman konkreettista näyttöä palvelun toimimisesta. Saavutettuaan käyttäjäkynnyksen se toimii jo itsessään heille todisteena palvelun hyödyllisyydestä, koska niin moni muukin on jo ottanut sen käyttöönsä.

Ensimmäisessä vaiheessa, kun sivusto on vasta perustettu, on haasteena löytää sille ensimmäiset käyttäjät. Nämä ovat Rogersin käyttäjäryhmistä innovaattorit. Menetelmät ensimmäisten käyttäjien saamiseen vaihtelevat, mutta parhaiten toimii WoM (Word of Mouth) eli suusta suuhun menetelmä, koska silloin, kun kutsu tai viesti tulee kaverilta, odotukset sivuston suhteen ovat positiivisemmat. Tästä tullaan seuraavaan vaiheeseen, joka on sisällön jatkokehitys. Osterwalderin canvaksen kohderyhmien (=asiakassegmentit) määrittelyllä varmistetaan sisällön kehityssuunta. Asiakassegmentit täytyy olla hyvin määritelty ja arvolupaus juuri ko. segmentille suunnattu. Ensimmäiset käyttäjät tulevat sivustolle mielenkiinnosta, mutta jotta he pysyisivät siellä ja jopa rekisteröityisivät, täytyy sivuston sisällön olla kunnossa. Tämä toinen vaihe keskittyy käyttäjäryhmistä alussa erityisesti varhaisiin omaksujiin, jotka toimivat myös sosiaalisten ryhmien mielipidejohtajina. Muut Osterwalderin canvaksen elementit tukevat sisällön tuotantoa ja mahdollistavat sen jatkuvan kehittymisen.

Varhaisten omaksujen mielipidejohtajat toimivat katalysteinä palvelun tunnettuudelle, jotka voivat kasvattaa käyttäjäkunnan nopeasti aina käyttäjäkynnykseen asti. Barabási (2002) painottaa mielipidejohtajien roolia verkostojen keskuksina ja tiedon välittäjinä erityisesti virtuaalisissa verkostoissa. Lisäksi Rosen (2000) on lisännyt samalla tavoin, että näiden keskuksien rooli on hyvin merkittävä WoM-markkinoinnissa.

Mikäli ensimmäiset vaiheet onnistuvat, on vain ajan kysymys, milloin kynnysraja saavutetaan ja päädytään viimeiseen vaiheeseen, joka on ansaintalogiikan luominen tai täsmentäminen. Tämän vaiheen tärkeimpänä tehtävä on luoda prosessi, joka mahdollistaa sivuston kasvun, kehityksen ja käynnistää positiivisen spiraalin, missä jokainen vaiheista tukee toinen toisiaan. Nämä vaiheet ovat lisättynä Rogerssin innovaatioiden diffuusioon seuraavassa kuvassa.



Kuva 7, Sivuston kehityksen kolme vaihetta ja innovaatioiden diffuusio

Voidaan argumentoida, että ensimmäisen syklin vaiheet ovat tärkeimmät sivuston menestykselle. Kuitenkin, voidakseen menestyä myös käyttäjäkynnyksen jälkeen ja palvellakseen enemmistöjä, täytyy tämä prosessi voida toistaa yhä uudestaan (kuten kuvassa 7 on esitettynä). Ensimmäisen syklin jälkeen ei tutkimuksen puitteissa voi varmasti sanoa, ovatko syklin vaiheet oikein positioitu. On mahdollista, että sykli täytyy toteuttaa aina ennen seuraavaa käyttäjäryhmää, mutta sitä ei voi todeta varmasti. Näiden kolmen vaiheen perusteella tullaan tutkimustyön seuraavassa osuudessa tarkemmin tulkitsemaan esimerkkisivustojen toimintamallia ja sen toimivuutta markkinoilla.

Tutkituista esimerkkisivustoista ainoastaan kaksi olivat pystyneet luomaan tämän positiivisen spiraalin: wikiHow ja Lumosity. Toimivan prosessin taustalla on hyvin laadittu arvolupaus, joka muodostuu ja välittyy prosessin eri vaiheissa. Prosessin eri vaiheet tukevat toisiaan syklin sisällä sekä jatkavat sen aina seuraavaan muodostaen positiivisen spiraalin. Näillä esimerkkisivustoilla, joilla oli toimiva prosessi, myös arvolupaus oli helposti pääteltävissä. Tämä toimii esimerkkinä hyvin rakennetusta liiketoimintamallista.

Ensimmäinen vaihe: käyttäjät

Sivuston valmistuttua, sen ensimmäisenä haasteena on löytää käyttäjiä, jotka yleisesti ovat innovaattoreita. Tätä tietoa hyväksikäyttäen voidaan miettiä sopivia kanavia heidän tavoittamiseensa. Sopivia kanavia aloitukseen ovat esimerkiksi WoM, eWoM ja kohdennettu markkinointi (esimerkiksi tilaisuudet tai harrastelehdet). Massiivisia menetelmiä, kuten sosiaalinen media ja hakukoneet, tulisi välttää, sillä kohderyhmää on siten paljon hankalampi kontrolloida. Tämä tarkoittaa, että myöhempien vaiheiden käyttäjäryhmäläisiä saattaa eksyä sivustolle ja ilman tarvittavia varmistuksia he määrittelevät sen heti hyödyttömäksi. Tämän lisäksi rajoitetulle kohderyhmälle voidaan luoda sopiva lähtökohta palvelun arvioimiselle. Esimerkiksi tilanne, jossa käyttäjä saapuu sivustolle tietäen, että se sisältää self-help-palveluita ja tilanne, jossa käyttäjä saapuu sivustolle ”vahingossa”. Kaksi edellä mainittua luovat hyvin erilaiset lähtökohdat palvelun arvioimiselle ja mahdollisen positiivisen ensivaikutelman luomiselle.

Hyväksikäyttäen näitä tietoja sivusto voi paremmin kanavoida palveluitaan oikeassa vaiheessa, oikealla kohderyhmälle. Voidaankin olettaa, että palvelu pitäisi avata massoille (eli avata some-palveluille ja hakukoneille) vasta kun sen ensimmäinen sykli olisi täytetty ja myös ansaintalogiikka luotuna.

Toinen vaihe: sisältö

Kuten edellisessä kuvassa (Kuva 7) oli esitettynä, seuraavana haasteena sivustolle on sisältö. Tässä vaiheessa erityisesti varhaiset omaksujat arvioivat, onko sivustolla heille mitään annettavaa. Tutustumisvaiheessa käyttäjän pitää saada positiivinen ensivaikutelma, jotta hän päätyisi seuraavaan vaiheeseen. Arviointivaiheessa sivuston täytyy antaa jotain lisäarvoa käyttäjälle, jotta hän haluaisi palata sivustolle myös myöhemmin tai jopa rekistöröityä sille. Positiivisen vaikutuksen saattelema käyttäjä on valmis myös suosittelemaan sitä eteenpäin. Tämä on merkityksellistä erityisesti mielipidejohtajien tapauksessa, jotka toimivat viestinvälittäjinä seuraaville käyttäjäryhmille.

Tässä vaiheessa, kun mielipidejohtajat on vakuutettu, aletaan lähestyä käyttäjäkynnystä, jolloin sivusto avautuu myös massoille. Positiivisen kierteen saattelemana enemmistöt löytävät sivustolle erilaisten hakukoneiden ja sosiaalisen median lähteiden avulla. Sivuston kannalta päädytään kolmanteen vaiheeseen, jolloin on kriittistä täsmentää ansaintalogiikkaa, joka sulkee ensimmäisen syklin ja mahdollistaa positiivisen spiraalin syntymisen.

Kolmas vaihe: ansaintalogiikka

Tämä on ensimmäinen strateginen haaste virtuaaliselle palvelulle. Vaikka palvelu olisi kuinka suosittu tai hyödyllinen, se ei riitä. Sillä pitää olla selkeä ansaintalogiikka, jotta se pystyy ylläpitämään tilanteensa. Saavutettuaan käyttäjäkynnyksen sivuston haasteet vasta alkavat, sillä ainoastaan jatkuvalla kasvulla ja kehityksellä se pystyy varmistamaan myös tulevan asemansa. Tähän päästään selkeällä strategialla, joka yhdistää vaiheet toisiinsa sekä luo prosessille ansaintalogiikan, joka rahoittaa palvelun myös tulevaisuudessa. Parhaimmassa tapauksessa se mahdollistaa positiivisen spiraalin (esitettynä kuvassa Kuva 7), jossa hyvin rakennettu ansaintalogiikka lisää entisestään sivuston käyttömäärää sekä parantaa sen sisältöä ja toisin päin.

5. Tutkimustulokset ja tarkastelu, toinen vaihe

Toisen vaiheen tarkoituksena oli tutustua tarkemmin viiteen eri sivustoon ja tutkimuksen avulla pyrkiä selvittämään kyseisten sivustojen suosio. Ensin tutustuttiin yleisesti sivustoon, sen käytettävyyteen ja historiaan. Näiden pohjalta pyrittiin ymmärtämään sivuston liiketoimintaa ja sen asemaa self-help-markkinapaikkana. Tämän jälkeen tehtiin syvempi analyysi käyttäen hyväksi Osterwalderin canvasta ja edellisessä luvussa esitettyjä löydöksiä sivuston kehityksen vaiheista. Esimerkkisivustot valittiin Alexan suosion (Taulukko 2) sekä oman arvion perusteella. Valitut esimerkkisivustot olivat:

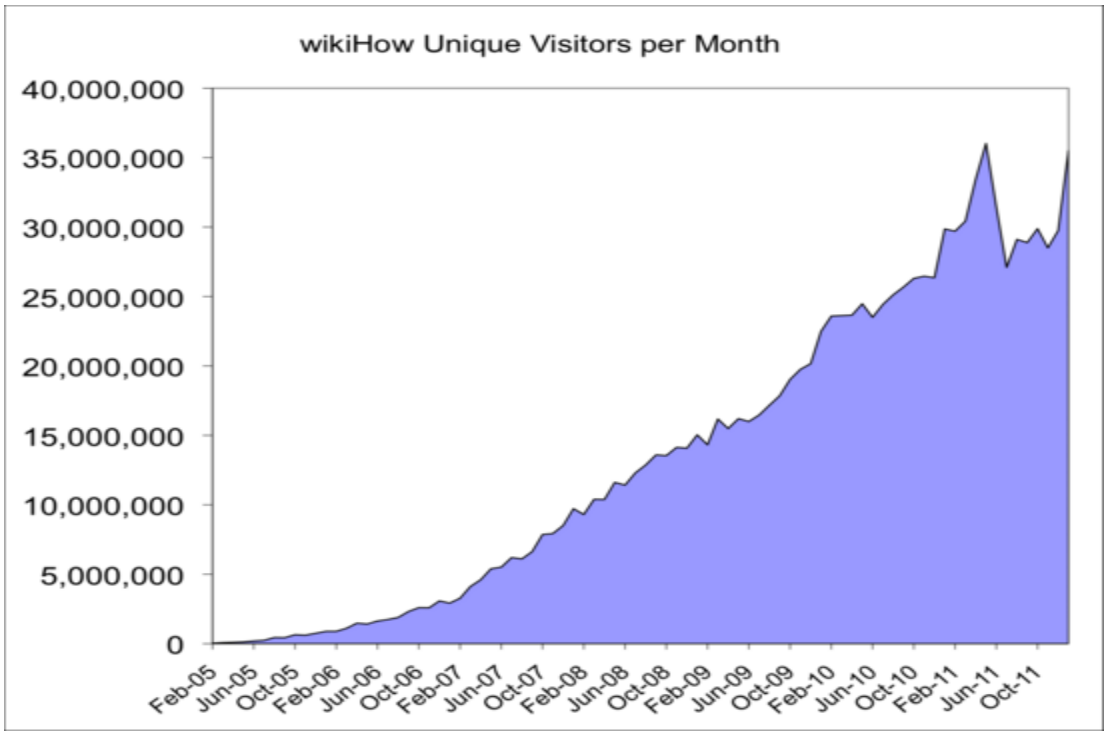
1. WikiHow (www.wikiHow.com)
2. Lumosity (www.lumosity.com)
3. Selfgrowth (www.selfgrowth.com)
4. Beliefnet (www.beliefnet.com)
5. Helpguide (www.helpguide.org)

5.1. WikiHow

WikiHow’n oman määrittelynsä mukaisesti se on ”joukkuehengen mukaisesti rakennettava ja jaettava maailman suurin ja korkealuokkaisin ”how-to” -ohje”. Kuten Wikipedia, wikiHow on wiki, missä jokainen käyttäjä pystyy kirjoittamaan ja muokkaamaan mitä tahansa artikkelia sivustolla. Tuhannet ihmiset ympäri maailmaa ovat yhteistyössä kirjoittaneen 132,820 ”how-to” -artikkelia. Yli 30 miljoonaa ihmistä kuukaudessa lukee wihiHow:ta, mikä tekee siitä 150. suosituimman sivuston maailmassa Quantcastin mukaan (6.2.2012 www.wikiHow.com).

5.1.1. WikiHow’n historia

WikiHow’n perusti Jack Herrick 15. tammikuuta vuonna 2005. Se oli hänen omien sanojensa mukaisesti Wikipedian innoittama ja perustui samantapaiseen ideaan. Seuraavassa kuvassa on esitettynä kuvaaja, jossa näkyy wikiHow kuukausittainen kävijämäärä sen perustamisesta asti.



Kuva 8, WikiHow'n kuukausittainen kävijämäärä (6.2.2012 www.wikiHow.com)

Merkittävimpänä huomiona kuvaajassa on se, että kasvu on aikaisempien oletuksien mukaisesti kasvanut huomattavasti ylitettyään teoreettisen käyttäjäkynnyksen. WikiHow'n tapauksessa tämä kynnys näytettäisi olevan saavutettu helmikuussa 2007. Vuonna 2011 kuvaajassa näkyy kuoppa kävijämäärässä. Tämän voidaan olettaa tapahtuneen, koska suurin osa potentiaalisista käyttäjistä oli jo saavutettu (eli noin 35 miljoonaa kävijää kuukaudessa). Kyseinen piste (eli lähes 100 %:n markkinaosuus) näkyy myös aikaisemmin innovaatioiden diffuusiosta esitetyssä kuvassa Kuva 6. Myöhemmin vastaavaan lukuun päädyttiin lokakuussa 2011.

5.1.2. WikiHow'n liiketoiminta

Sivusto on omien sanojensa mukaisesti hybridiorganisaatio, eli voittoa tavoitteleva yritys, joka myös parantaa yhteisöä tavoitteidensa mukaisesti. Lyhyesti, wikiHow on ensisijaisesti yhdyskuntapalvelu ja toissijaisesti liiketoimi. Kassavirta tulee mainoksista, joita wikiHow näyttää sen ei-rekisteröityneille käyttäjille (6.2.2012 www.wikiHow.com). On kuitenkin mahdollista, että wikiHow'lla on mainitsemansa lisäksi muitakin tulonlähteitä.

Selkeä ero rekisteröityneen ja ei-rekisteröityneen käyttäjän välillä verkkopalveluissa on, että rekisteröityneen käyttäjän historiaa ja sivuston käyttöä voidaan seurata. Tämän lisäksi ainoastaan rekisteröityneet käyttäjät luovat, editoivat ja arvostelevat wikiHow'n artikkeleita. Voidaan siis olettaa, että rekisteröityneiden käyttäjien arvo on sivustolle suurempi. Heidän lukemiaan "how-

to” -artikkeleita voidaan monitoroida ja kuukausien jälkeen opitaan, mistä kyseinen käyttäjä on kiinnostunut. Rekisteröityneiden käyttäjien yhteystietojen avulla (sähköposti vaaditaan sivustolle rekisteröidyttäessä), voidaan esimerkiksi lähettää kyseisille käyttäjille kohdennettua markkinointimateriaalia. Esimerkiksi käyttäjä pekka.ilmo@luukku.com on viime kuukausien aikana lukenut useamman ohjeen liittyen auton huoltoon. Tästä voidaan päätellä, että Pekalla on luultavimmin vanha auto, joten Pekan sähköpostiin voisi lähettää automainoksia ja -tarjouksia.

5.1.3. WikiHow’n rooli self-help-markkinapaikkana

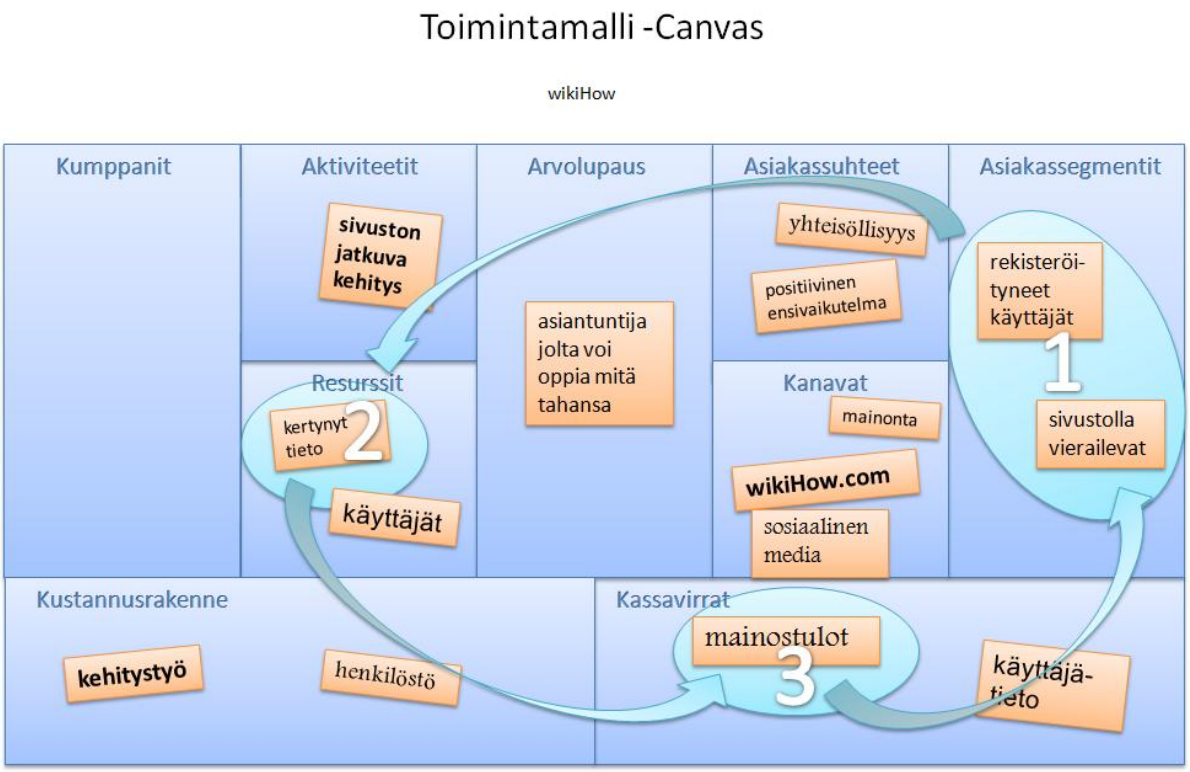
Sivuston tarkoituksena on tarjota self-help-palveluita, eli wikiHow’n mukaisesti ”how-to” -artikkeleita, joiden avulla käyttäjät löytävät apua erilaisiin asioihin. Näiden artikkeleiden laatu, Wikipedian tyylisesti, parantuu ajan myötä artikkelin arvioijien ja editoijien määrän kasvaessa. Yleisesti ajatellen yhteisöllisissä verkkopalveluissa on sivuston suosio myös suoraan verrannollinen sen laatuun. Tämä aiheutti positiivisen kierteen myös wikiHow’lle. Sivuston kävijämäärän kasvaessa sivuston sisällön laatu parani, mikä taas entisestään kasvatti käyttäjäkuntaa. Kuten edellisestä kuvasta (Kuva 8) havaittiin, on sivuston suosio kasvanut tasaisesti alkaen helmikuusta 2007 aina helmikuulle 2011.

Tärkeimpiä piirteitä wikiHow’lle self-help-tuotteiden markkinapaikkana ovat:

1. Verkostoyhteisö, jossa jaetaan ja haetaan apua arjen askareisiin
2. Käyttäjille ilmainen, mainoksilla itsensä ylläpitävä nettipalvelu
3. Hyvin selkeä, yksinkertainen ja helppokäyttöinen sivusto

5.1.4. WikiHow’n liiketoimintamalli

WikiHow’n liiketoimintamalli pääteltiin niillä tiedoilla, joita tutkimustyön perusteella saatiin selville. Toimintamalli on rakennettu Alexander Osterwalderin oppien mukaisesti ja siihen on liitettynä kappaleessa 4.2.5 esitetyt kehityksen vaiheet, jotka kuvassa ovat numeroituina alueina 1, 2 ja 3. Näitä vaiheita käytetään myöhemmin selittämään liiketoimintamallia sekä sen toimivuutta. WikiHow’n liiketoimintamalli on esitettynä seuraavassa kuvassa.



Kuva 9, Liiketoimintamalli –wikiHow

WikiHow’n liiketoimintamalli perustuu suurimmalta osin sen käyttäjiin ja heidän tuottamaansa tietoon. Käyttäjien rooli on rakennettu yhdistämään liiketoimintamallia sen eri vaiheissa. WikiHow on esimerkkisivuista toinen, joka on onnistunut positiivisen spiraalin luomisessa ja siten varmistanut jatkuvan kehityksensä self-help-sivustona. Tämän takia nämä alueet ovat edellisessä kuvassa yhdistettyinä nuolilla, mikä tarkoittaa että ne tukevat toinen toisiaan.

WikiHow: Käyttäjät

WikiHow’n toiminta perustuu uusien käyttäjien haalimiseen sekä vanhojen aktivoimiseen. Käyttäjäryhmiä sivustolla on kaksi: sivustolla vierailevat ja rekisteröityneet käyttäjät. WikiHow’n tavoitteena on luoda sivustolla vieraileville käyttäjille positiivinen ensivaikutelma, jonka jälkeen he todennäköisemmin tulevat sivulle myös uudestaan ja mahdollisesti rekisteröityvät sen käyttäjiksi. Rekisteröityneiden käyttäjien rooli on ensisijaisen tärkeä wikiHow’n toiminnan kannalta, sillä he rakentavat myös toiminnan seuraavan vaiheen eli sisällön.

Sivuston kehityksen kannalta kiinnostavaa on se, kuinka ensimmäiset käyttäjät saatiin kiinnostumaan palvelusta, kun nykyiseen verrattavaa sisältöä ei ollut vielä olemassa. WikiHow’n

tapauksessa vastaus on asiantuntijoiden luoma sisältö, joka saatiin yrityshankinnan mukana, kun wikiHow'n perustaja osti silloisen palvelun eHow. Olemassa oleva materiaali toimi pohjana, jonka päälle pystyttiin rakentamaan lopullinen rekisteröityneiden käyttäjien luoma sisältö. Käyttäjäkuntaa kasvatettiin alussa hitaasti, jonka aikana palvelun liiketoimintamalli kehittyi nykyiseen muotoonsa. Käyttäjäkynnyksen ylitettyään palvelun suosio räjähti kasvuun ja se alkoi nousta esille sosiaalisessa mediassa sekä internetin hakupalveluissa. WikiHow'n toimintamalli mahdollistaa tämän positiivisen kierteen, jossa käyttäjien lisääntyessä sen sisällön laatu paranee, mikä edelleen kasvattaa käyttäjäkuntaa.

WikiHow: Sisältö

WikiHow'n sisältö on wiki-tyyppisesti käyttäjien itse luomaa ja editoimaa. Se ei ole mitenkään asiasisällöllisesti rajoitettua, vaan kaikki artikkelit perustuvat "how-to" -periaatteelle, eli miten jokin asia tehdään tai ratkaistaan. "How-to" -ohjeet ovat jaettuina eri vaiheisiin, joissa jokaisessa on selkeät ohjeet sekä havainnollistavat kuvat. Esimerkiksi viime pääsiäisenä nousi esille esimerkkejä raeruohon kasvatuksesta sekä pääsiäismunien koristelusta, jonka vaiheet olivat valmistelu, toteutus ja viimeistely.

WikiHow'n sisällön perusta oli ammattilaisten rakentamaa, joka saatiin eHow:n yritysoston myötä 2005. Siitä lähtien sisältöä on rakennettu wikipedia-tyyppisesti käyttäjien toimesta. Tämän lisäksi käyttäjät voivat kommentoida ja arvostella artikkeleita, minkä avulla pystytään arvioimaan niiden laatua. Tällä tavoin varmistetaan wikiHow'n sisällön laatu sekä tarjonta. Ajankohtaisimmat ja kiinnostavimmat artikkelit nostetaan esille, mikä parantaa sivuston ensivaikutelmaa ja lisää sen sisäisten linkkien määrää. Sisäiset linkit ovat merkittäviä hakukoneiden algoritmien takia. Maailman käytetyin hakupalvelu Google nostaa esille sivut sen mukaan, mitä enemmän ja mitä "suurempia" linkkejä siihen on liitetty (Google pagerank) (wikipedia, "pagerank", 27.5.2012).

Sivuston sisältö on suunniteltu palvelemaan sen molempia käyttäjäryhmiä. Sivustolla vieraileville tarjotaan ajankohtaista, käyttäjien kirjoittamaa ja arvostelmaa materiaalia, josta he saavat todennäköisesti positiivisen ensivaikutelman. Rekisteröityneille käyttäjille annetaan mahdollisuus, osana suurempaa yhteisöä, luoda ja kehittää näitä heihin alun perin vaikutuksen tehneitä artikkeleita.

WikiHow: Ansaintalogiikka

Prosessin viimeinen vaihe on ansaintalogiikka, joka yhdistää prosessin ja aikaisemmat vaiheet toisiinsa, mikä lopullisesti mahdollistaa positiivisen spiraalin muodostumisen. WikiHow'n ansaintalogiikka perustuu arvoon, joka on sitoutunut kolmeen tasoon. Ensimmäisen tason

muodostavat sivustolla vierailevat käyttäjät, joiden arvo on sekä potentiaalisina rekisteröityneinä käyttäjinä että mainonnan kohteina. Toisen tason muodostavat palvelun rekisteröityneet käyttäjät, joiden arvo piilee ensisijaisesti sisällön tuotannossa ja verifioinnissa. Tämän lisäksi rekisteröityneistä käyttäjistä kertyy hyväksikäytettävää käyttäjätietoa, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi kohdennetussa markkinoinnissa. Kolmas taso, johon wikiHow'n arvo perustuu, on sivustolle kertynyt tieto eli sen sisältö. Ansaintalogiikan puolesta ensimmäiset kaksi tasoa luovat palvelun kassavirran ja viimeiset kaksi varmistavat sen pysyvyyden.

WikiHow on malliesimerkki siitä, miten hyvin luotu prosessi voi toimia käytännössä. Hyvin kehitetty sisältö tuo sivustolle uusia käyttäjiä, jotka luovat taas uutta sisältöä, mikä suoraan kasvattaa liikevaihtoa. Kolmitasoinen arvorakenne tekee wikiHow'sta erittäin vaikeasti kopioitavan ja syrjäytettävän palvelun.

5.2. Lumosity

Lumosity on verkkopohjainen palvelu, joka tarjoaa erityyppisiä pelejä kehittämään aivotoimintaa. Pelit on suunniteltu kehittämään muistia, nopeutta, hahmottelukykyä, keskittymiskykyä ja tarkkaavaisuutta. Lumosity on siis keskittynyt tarjoamaan self-help-tuotteita, jotka kehittävät yksilöitä älyllisesti.

Sivustolla on useita hyvin rakennettuja myyntilauseita kuten ”Your brain, just brighter”, ”Every brain needs a gym” ja heidän sloganinsa ”Reclaim your brain”. Lauseet ovat hyvin suunniteltuja, koska niissä havainnollistetaan palvelua ja avataan se kaikille. Tämän lisäksi on käytännöllistä verrata aivojen treenaamista salilla käymiseen. Voit treenata itseäsi myös älyllisesti eikä vain fyysisesti. Tämä toimii esimerkkinä havainnollistamaan palvelua myös ihmisille, jotka eivät ole käyneet salilla, sillä hekin ymmärtävät sen konseptin. Verrannon pystyy kuvittelemaan koskettavan varsinkin yhdysvalloissa opiskelevia nuoria, sillä siellä kaikki tuntuu pyörivän erityisesti kauneuden ja yleisesti fyysisen kunnon ympärillä. (8.2.2012 www.lumosity.com)

5.2.1. Lumosityn historia

Lumosity on kehitetty Stanfordin opiskelijoiden ja UCSF:n neurologitutkijoiden yhteistyöllä. He aloittivat yksinkertaisesta ideasta kehittää aivotoimintaa pelien avulla. Internetistä tai Lumosityn verkkosivuilta ei löytynyt juurikaan tietoa sen kehityksestä tai historiasta, joten siihen ei pystynyt tutkimuksen puitteissa syvemmin paneutumaan. Lumosityllä on kuitenkin olemassa oma johtoryhmänsä, jonka jäsenet olivat myös perustumassa palvelua. Tämän lisäksi heillä on maailman laajuisesti jopa 20 miljoonaa käyttäjää. (8.2.2012 www.lumosity.com)

5.2.2. Lumosityn liiketoiminta

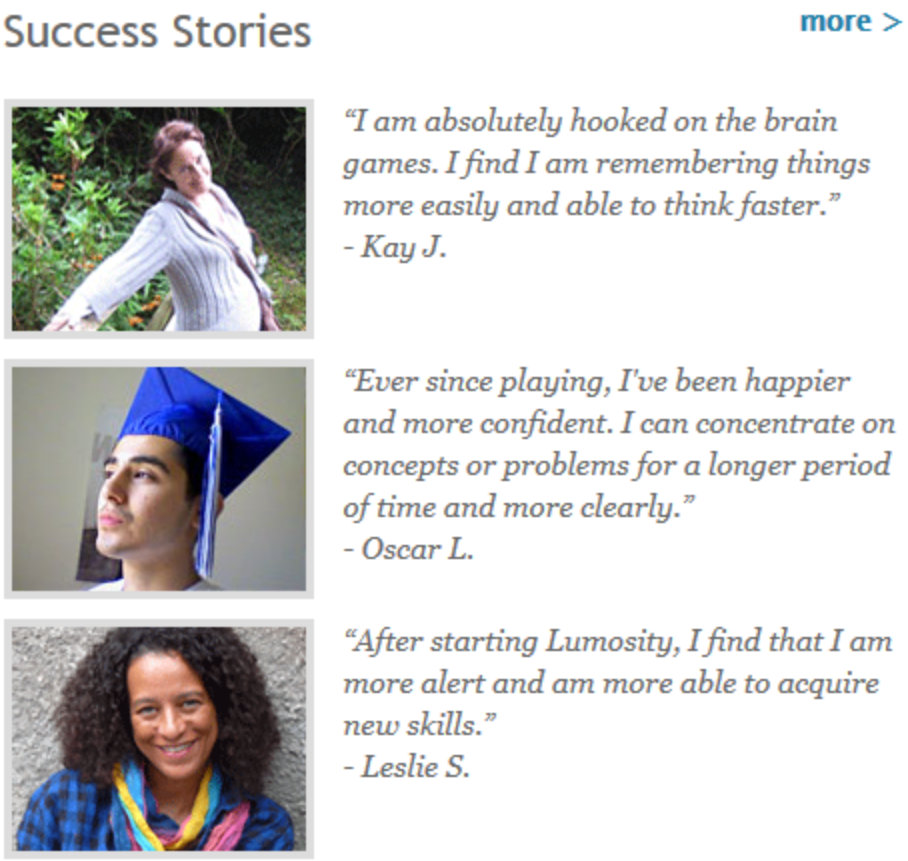
Lumosity on lähtökohtaisesti ilmainen palvelu, mutta selkeästi rajatuin ominaisuuksin. Maksullisessa palvelussa käyttäjällä on käytössään useampia pelejä, mutta suurimpana houkutuksena on mahdollisuus verrata tuloksiaan muihin. Jokaisella pelillä on oma suhteellinen arviointimenetelmä käyttäjän tasosta, joka lasketaan ja pisteytetään. Nämä pisteet kuvaavat suorituksen tasoa kyseisellä alueella (esimerkiksi muistissa). Ilmaisessakin versiossa käyttäjälle annetaan pelikohtaiset pisteet, mutta niitä ei pysty vertaamaan. Käyttäjä ei siis tiedä, pärjäsikö hyvin tai huonosti, ylittikö keskitason vai ei. Yleisesti ihmiselle (erityisesti miehille) on hyvin ominaista vertailla ja kilpailla muiden kanssa, mikä tekee maksullisesta palvelusta hyvin houkuttelevan. Tähän samaan logiikkaan voidaan ajatella älykkyystestienkin mielenkiinnon pohjautuvan.

Sivustolla ei ole lainkaan mainoksia, joten sen liiketoiminta perustuu ainoastaan maksullisiin käyttäjiin. Mitään absoluuttisia lukumääriä käyttäjien jakaumasta ei kuitenkaan löytynyt.

5.2.3. Lumosityn rooli self-help-markkinapaikkana

Syynä nykyiseen suosioon on varmasti useita, sillä kuten monilla muillakin palveluilla, myös Lumosityllä kesti aikaa kerätä käyttäjäkuntansa. Sivuston lähtökohta oli hyvä, sillä heillä oli jo alussa paljon kontakteja ja tunnettuutta. Lumosity levisi ensin yliopistojen välillä opiskelijoilta toisille, kunnes oli saavuttanut sopivan käyttäjämäärän, jolloin se Facebookin ja eri hakupalveluiden välityksellä räjähti kasvuun. Parissa vuodessa se keräsi kymmeniä miljoonia käyttäjiä. WikiHow’n tavoin ei Lumositystä löytynyt vastaavaa kasvukäyrää, mutta sen voidaan olettaa olevan samantapainen.

Lumosityn suosio perustuu pitkälti positiiviseen käyttökokemukseen, joka välitetään käyttäjältä toiselle. Tämän takia heti heidän etusivullaan on nostettuna esille positiivisia käyttökokemuksia ”success stories”, joita sivuston käyttäjät ovat jakaneet.



Kuva 10, Lumosityn etusivulla esitetyt "success stories" (8.2.2012 www.lumosity.com)

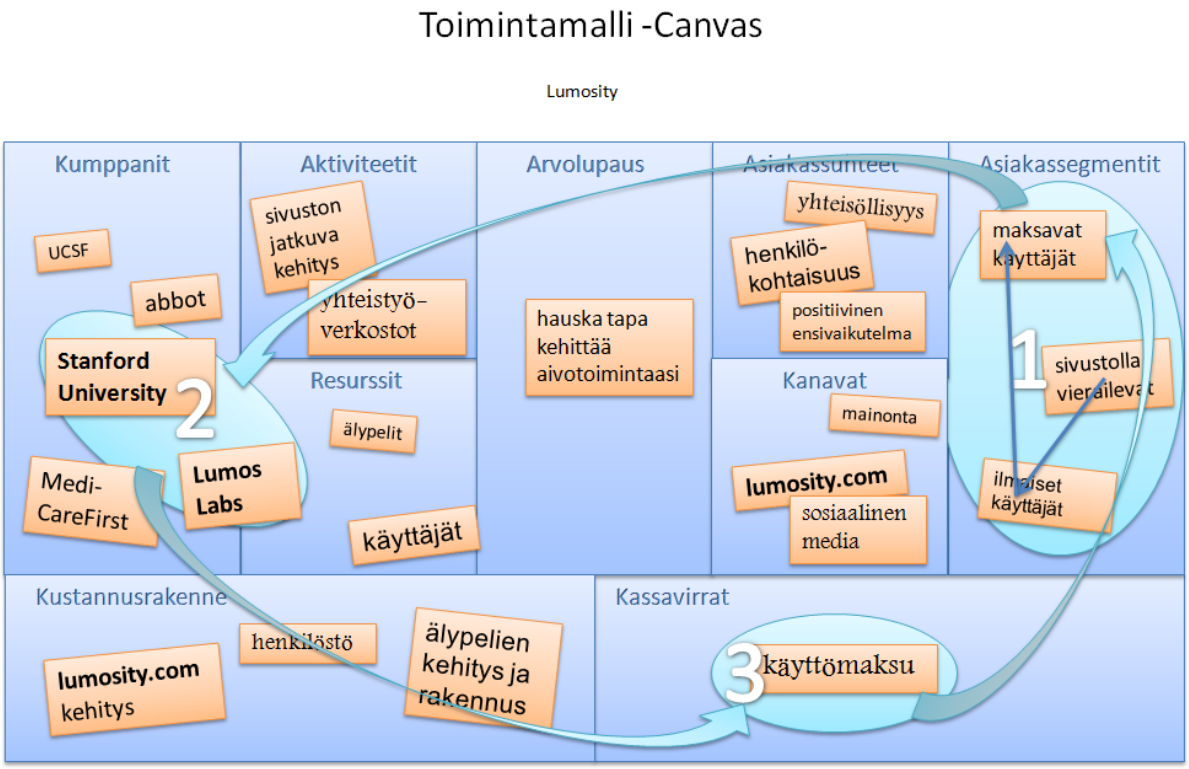
Käyttäjäkynnyksen ylityksen jälkeen alkaneeseen voimakkaaseen kasvuun on sama syy kuin WikiHow'lla: Positiivinen kierre, jossa käyttäjämäärän kasvaessa palvelun tunnettuus paranee ja sen hypoteettinen arvo kasvaa. Hypoteettisella arvolla tarkoitetaan käyttäjän olettamusta kyseisen palvelun hyödyllisyydestä ja sen suhteesta käyttäjämäärään. Tätä voisi kutsua Youtuben viraaliksi ilmiöksi: Paljon "hittejä" saaneen videon ajatellaan olevan hyvä, joten se myös katsotaan todennäköisemmin.

Tärkeimpiä piirteitä Lumositylle self-help-tuotteiden markkinapaikkana ovat:

1. Verkostoyhteisö, jossa kilpaillaan ja kehitytään aivopelien avulla
2. Lähtökohtaisesti ilmainen palvelu, mutta houkuttelee maksulliseksi käyttäjäksi
3. Palvelu on fokusoitunut yksilön älylliseen kehittämiseen
4. Erittäin selkeä ja helppokäyttöinen palvelu, jota kannustetaan henkilökohtaisesti luodulla kehityssuunnitelmalla

5.2.4. Lumosityn liiketoimintamalli

Lumosityn liiketoimintamallin keskeisimmässä roolissa ovat sen kumppanit, jotka mahdollistavat sen toiminnan sekä luovat palvelun sisällön. Merkittävintä Lumosityn liiketoiminnassa on, että käyttäjät ovat valmiita maksamaan sivuston tarjoamasta palvelusta eikä materiaalista. Lumosity on esimerkkisivustoista toinen, joka on onnistunut luomaan positiivisen spiraalin toiminnalleen (katso Kuva 7).



Kuva 11, Liiketoimintamalli -Lumosity

Lumosityn sykli on poikkeuksellisesti kaksitasoinen. Sillä on toimintamallissaan muita vastaavat kolme tasoa käyttäjät, sisältö ja ansaintalogiikka, joiden lisäksi käyttäjillä (edellisessä kuvassa maalatulla alueella 1) on olemassa vielä ryhmänsä sisäisen prosessi. Nuolet kuvastavat, että sykli on kokonainen, jolloin jokainen sen vaiheista tukee toinen toisiaan ja muodostaa positiivisen spiraalin.

Lumosity: Käyttäjät

Lumosityn käyttäjät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: sivustolla vieraileviin, ilmaisiin sekä maksaviin käyttäjiin. Sivuston liiketoiminta perustuu maksaviin käyttäjiin, joten käyttäjien sisäinen prosessi on suunniteltu sen mukaisesti. Tarkoituksena on, että sivustolla vierailevista tulisi lopulta maksavia käyttäjiä. Tämä tehdään kolmessa vaiheessa:

- **Sivustolla vierailevat**: Keskitytään positiivisen ensivaikutelman luomiseen. Etusivu on luotu mielyttäväksi ja informatiiviseksi, eikä siellä ole häiritseviä mainoksia. Sivuston myyntilauseet ja esille nostetut positiiviset käyttökokemukset rohkaisevat ainakin kokeilemaan ilmaiseksi tarjottua palvelua.
- **Ilmaiset käyttäjät**: Rekisteröitymällä palveluun pääsee heti kokeilemaan kunkin aivoalueen peliä ja saamaan esimakua niiden tuottamasta arvosta. Kokeilun jälkeen käyttäjälle rakennetaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon kannustetaan palvelun sisäisesti ja sähköpostitse. Pelit itsessään ovat hauskoja ja erityisesti niiden pisteytys houkuttelee kehittymään.
- **Maksavat käyttäjät**: Maksullisella palvelulla saa mahdollisuuden verrata tuloksiaan ja laajemman pelikannan käyttöönsä. Lumosityn pelit ovat hauskoja ja niiden hyödyn huomaa konkreettisesti omassa elämässään. Yleisesti ottaen kaikki haluavat kehittyä, mutta harvemmin kehitys on konkreettisesti havaittavissa kuten fyysisessä urheilussa. Käyttäjät ovat valmiita maksamaan palvelusta, koska se on hauska ja siitä on oikeasti hyötyä.

Palvelun kehityksen kannalta on merkittävää, mistä kaikki sai alkunsa. Lumosityn tapauksessa se oli yliopiston sisäinen kehitysprojekti, jossa neurologiatieteen tutkijat yhdessä opiskelijoiden kanssa halusivat kehittää hauskan tavan kehittää aivotoimintaa. Ensimmäiset käyttäjät saatiin ihmissuhteilla sekä Stanfordin yliopiston hyvällä tunnettuudella. Palvelu levisi ensiksi yliopistojen välillä opiskelijoille, mikä rajoitti käyttäjäkuntaa sopivasti palvelun alkuvaiheessa. Erityisesti verkkopalveluissa, missä hinta ei ole esteenä, opiskelijat edustavat Rogerssin käyttäjäryhmistä kahta ensimmäistä, jotka pystyvät varmistamaan palvelun laadun ennen kuin se avataan enemmistöille.

Lumosity onnistui erinomaisesti kasvussaan, rajoittamalla palvelun leviämisen aluksi ainoastaan käyttäjältä toiselle (piti olla käyttäjän suosittelema), mikä helpotti positiivisen ensivaikutelman luomista ennen kuin varsinainen palvelu oli viimeistelty. Vasta palvelun ollessa valmis se avattiin enemmistöille hakupalveluiden ja sosiaalisen median avulla. Lumosity lähti pienestä ”testiryhmästä” yliopistojen sisällä ja kasvoi 20 miljoonaan käyttäjään ympäri maailmaa muutamassa vuodessa.

Lumosity: Sisältö

Lumosityn sisältö perustuu laajaan aivopelikokoelmaan, joka on sen asiantuntijoiden valmistamaa. Pelien kehityksestä on nykyään vastuussa Lumosityn kumppani ”Lumos Labs”, mutta alun perin palvelu kehitettiin Stanfordin neurologiatutkijoiden ja opiskelijoiden yhteisenä projektina. Nämä kaksi osapuolta toivat esille pelien tärkeimmät piirteet: hauskuuden ja hyödyllisyyden.

Käyttäjät ovat merkittävä osa koko palvelun sisältöä. He tukevat palvelun kehitystä ja muodostavat yhteisön, joka kannustaa kehittymään ja liittymään palveluun. Tämän lisäksi ainoastaan suuren käyttäjämäärän avulla pystytään suhteuttamaan pelien pisteytys vastaamaan konkreettista tasoa kyseisellä alueella. Lumosityn sisällön tuotanto ja kehitys perustuu asiantuntijoiden ja käyttäjien yhteistyöhön, joka opittiin jo palvelua perustaessa opiskelijoiden ja neurologian tutkijoiden väliltä. Palvelun houkuttelevuus perustuu konkreettiseen vertailukelpoisuuteen (hyödyllisyys), eikä abstraktiin lupaukseen parantaa aivotoimintaa.

Positiivinen spiraali muodostuu sisällön ja palvelun käyttäjien välisestä harmoniasta, jossa molemmat osa-alueet tukevat toisiaan.

Lumosity: Ansaintalogiikka

Lumosityn liiketoiminta perustuu sen maksaviin käyttäjiin. Sen ansaintalogiikka on liiketoimintamallin mukaisesti kaksitasoinen: kannustaa sivustolla vierailevat maksaviksi käyttäjiksi ja huolehtia, että he pysyvät maksavina käyttäjinä. Ensimmäinen vaihe ratkaistaan hyvin rakennetulla käyttäjien ”sisäänajoprosessilla” ja toinen palvelun jatkuvalla kehityksellä. Jälkimmäinen tapahtuu kokonaisuudessaan positiivisen spiraalin ansiosta, jossa jokainen vaihe tukee toinen toisiaan. Käyttäjät muodostavat yhteisön ja ovat osana sisällön kehitystä, joka rahoitetaan maksavien käyttäjien tuottamalla kassavirralla, mikä lisää käyttöä ja aloittaa syklin uudestaan.

5.3. Selfgrowth

Selfgrowth sivusto on osana suurempaa yhteisöä, Self Improvement Online organisaatiota, joka toimii New Jerseyssä Yhdysvalloissa. Tämä tarkoittaa sitä, että myös Selfgrowth on amerikkalainen sivusto, jonka servereitä ylläpidetään Intiasta. Organisaatioon kuuluu Selfgrowthin lisäksi NaturalHealthWeb.com, SelfImprovementNewsletter.com ja NaturalHealthNewsletter.com. Heidän verkkoyhteisössään vierailee kuukaudessa yli 1,2 miljoonaa käyttäjää ja heidän email-uutiskirjettään lukee lähes miljoona ihmistä joka viikko. (8.2.2012 www.selfgrowth.com)

5.3.1. Selfgrowthin historia

David ja Michelle Riklan perustivat Selfgrowth.comin vuonna 1999. Heidän ajatuksenaan oli tarjota laadukasta informaatiota luotettavista lähteistä, jotta ihmiset voivat parantaa elämäänsä. Tarkoituksena oli tarjota mahdollisimman laajalta alueelta informaatiota asioista, jotka kiinnostivat ihmisiä kuten terveys, raha, parisuhde, uskonto ja henkilökohtainen menestys. Heidän filosofiansa oli yksinkertainen: ”Mikä toimii yhdelle, ei välttämättä toimi toiselle”. Tämän mielessä pitäen he rakensivat sivuston. Ideana oli siis tarjota mahdollisimman laajalti

tietoa ihmisten hyväksikäytettäväksi. Tietoa soveltaen ihmiset voisivat sitten auttaa itse itseään. (8.2.2012 www.selfgrowth.com)

5.3.2. Selfgrowthin liiketoiminta

Suoraa informaatiota sivuston tai Self Improvement Onlinen kautta ei löytynyt heidän ansaintalogiikastaan, mutta se oli suhteellisen helppoa päätellä. Sivustolla on Googlen ja muiden yrityksien mainontaa sekä yrityksille tarjotaan mahdollisuutta mainostaa sivustolla omia palveluitaan. Näiden lisäksi sivustolla myydään eri self-help-asiantuntijoiden tarjoamia tuotteita. Selfgrowth.com on siis tavanomainen markkinapaikka, jossa eri toimittajat myyvät ja mainostavat palveluitaan sivuston käyttäjille.

5.3.3. Selfgrowthin rooli self-help-markkinapaikkana

Sivuston toimintaperiaate on hyvin selkeä. Se toimii aiempien hypoteesien mukaisesti markkinapaikkana self-help-tuotteille, jotka ovat kategorisoitu pääryhmiin: ”Success Skills” eli menestystekijät, ”Relationships” eli ihmissuhteet, ”Health” eli terveys, ”Finances” eli taloudellinen tilanne, ”Mental Health” eli henkinen terveys, ”Spirituality” eli hengellisyys, ”Lifestyle” eli elämäntyyli ja ”Community” eli yhteisö. Tämä tarkoittaa, että Selfgrowth tarjoaa palveluita jokaiselta self-help-pääosa-alueelta. Sivustolla mainostetaan olevan 361,485 self-help-resurssia eri tarpeisiin, 253,322 julkaistua artikkelia ja jopa 23,581 asiantuntijaa (8.2.2012 www.selfgrowth.com). Suuri asiantuntijamäärä itsessään ei kerro kuitenkaan palvelun laadusta, vaan lähes kuka tahansa, jolla on jaettavaa materiaalia, voi olla asiantuntija heidän sivustollaan.

Tärkeänä mahdollisuutena sivustolla on sen yhteisölliset palvelut. Käyttäjät pystyvät siellä foorumien ja blogien avulla keskustelemaan self-help-asioista ja mahdollisesti tukemaan toisiaan niiden selvittämisessä. Selfgrowth toimii markkinapaikkana, jonka houkuttelevuus on suoraan verrannollinen kävijöiden lukumäärään. Tämän takia sivustolle on tärkeää saada mahdollisimman paljon rekisteröityneitä käyttäjiä. Sivusto kannustaa rekisteröitymään palveluun mainostomalla etusivulla useassa kohdassa ”yli miljoona käyttäjää!” sekä seuraavalla rekisteröitymismainoksella.

Kuva 12, Selfgroth.com rekisteröitymismainos (8.2.2012 www.selfgrowth.com)

Käyttäjiä houkutellaan rekisteröitymään ilmaisilla tuotteilla (642 dollarin edestä ilmaisia tuotteita) ja yhteisöllisillä palveluilla ”JOIN our community”. Tämä edelleen muistuttaa perinteisen markkinapaikan tyyliä houkutella asiakkaita alennuksilla, kuten Stockmannin ”hullut päivät”.

Aikaisempiin esimerkkeihin verrattuna Selfgrowth on selkeästi vanhempi sivusto (perustettu vuonna 1999). Palvelu oli luultavasti ensimmäisiä self-help-verkkosivustoja, joten sen oli helppo rakentaa käyttäjäpohjansa tarvittavan hitaasti. Silloin ei ollut vielä merkittävää kilpailua, mutta ei juuri markkinaakaan. Sivusto kasvoi siis pikku hiljaa, mikä edellisten esimerkkien tavoin mahdollista käyttäjäkynnyksen saavuttamisen, joka edelleen kasvatti sivuston suosiota. Palvelu ei kuitenkaan ole päässyt Lumosityn ja wikiHow’n tavoin huippulukemiin, joten se ei tule samalla tavoin nostetuksi esille sosiaalisessa mediassa tai hakupalveluissa. Olemassa oloa kuitenkin tukee, että Selfgrowth ei suoraan kilpaile muiden suurimpien esimerkkisivustojen kanssa (wikiHow, Lumosity, Beliefnet ja Helpguide).

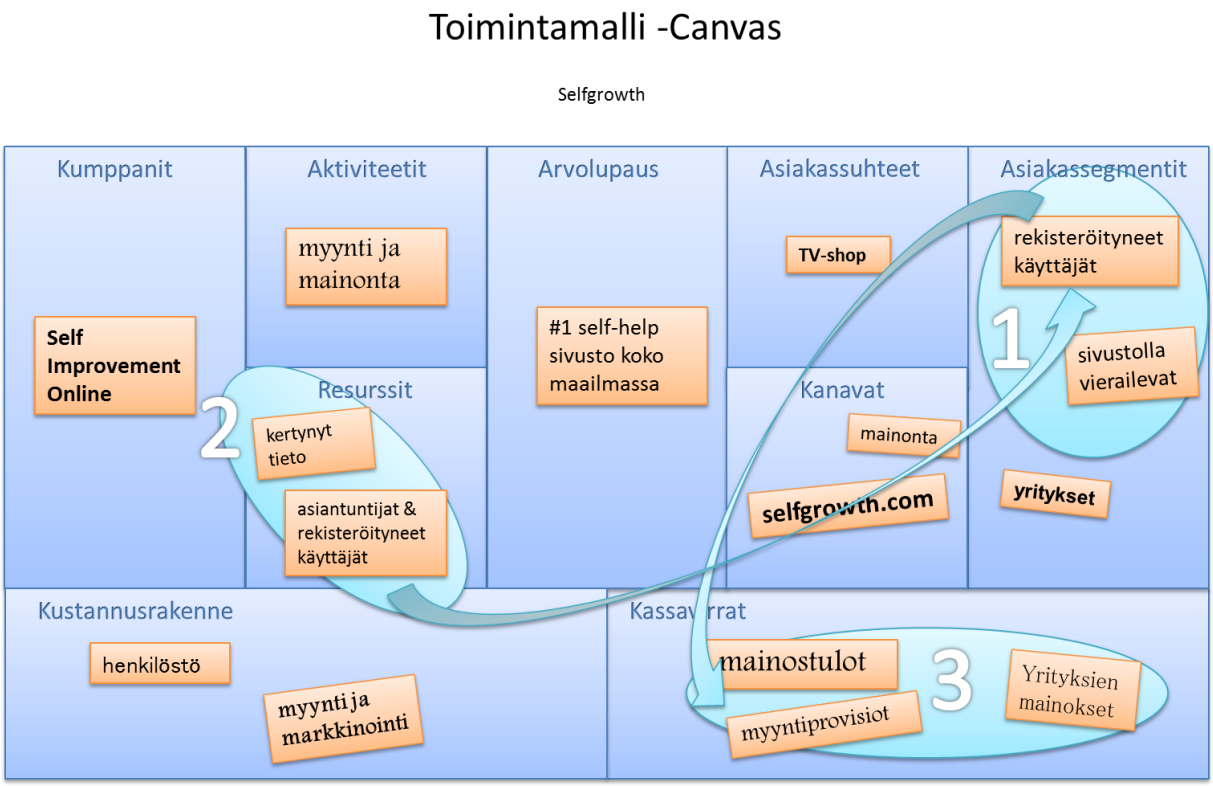
Selkeänä negatiivisena piirteenä Selfgrowthissa aikaisempiin esimerkkeihin verrattuna on täyteen informaatiota ahdettu sivusto. Sivusto on täynnä ei-toivottua mainos- ja markkinointimateriaalia. Lisäksi navigointi ja yleinen käytettävyys ei ole samalla tavoin yksinkertaista ja helppoa kuin aikaisemmilla esimerkkisivustoilla. Yleismielikuvaksi Selfgrowthista jääkin, että kyseessä on verkkopohjainen self-help-tuotteiden ja -palveluiden TV-shop.

Tärkeimpiä piirteitä Selfgrowthille self-help-tuotteiden markkinapaikkana ovat:

1. Laaja ja luotettava tarjonta eri osa-alueiden asiantuntijoiden self-help-tuotteita
2. Palvelua tukeva verkkoyhteisö sen käyttäjien välillä
3. Pitkäikäinen ja lojaali käyttäjäkunta

5.3.4. Selfgrowthin liiketoimintamalli

Selfgrowth on osana suurempaa organisaatiota Self Improvement Onlinea. Koko organisaation näkökulmasta Selfgrowth on luultavimmin yksi sen kanavista, mutta diplomityön mukaisesti tutkittiin ainoastaan itse Selfgrowthin liiketoimintamallia kuluttajan näkökulmasta.



Kuva 13, Liiketoimintamalli –Selfgrowth

Selfgrowthin liiketoimintamalli oli tutkimusten mukaisesti puutteellinen ja se keskittyi liikaa myyntiin & mainontaan. Se ei toteuttanut Lumosityn ja wikiHow'n tavoin positiivista spiraalia, jossa sen jokainen vaihe tukisi toinen toistaan. Edellisessä kuvassa on nuolilla havainnollistettu, miten sykliä ei ole olemassa, vaan ainoastaan tietyt vaiheet tukevat toista. Palvelun sisältö houkuttelee käyttäjiä, jotka tuottavat yritykselle kassavirtaa, mutta ne eivät tue toinen toisiaan.

Selfgrowth on malliesimerkki perinteisestä markkinapaikasta, jossa tavoitteena on yhdistää palvelun tarjoajat ja kuluttajat, mutta ne eivät kehitä tai edesauta toisiaan.

Selfgrowth: Käyttäjät

Palvelun käyttäjinä ovat samalla tavoin sivustolla vierailevat ja rekisteröityneet käyttäjät, joiden lisäksi Selfgrowth palvelee suoraan yrityksiä. Sivustolla vieraileville ei tunnu olevan selkeää tarjontaa tai sopivaa arvolupausta, joka saisi käyttäjän rekisteröitymään tai käyttämään palvelua uudestaan. Palvelun ensivaikutelma on verrattain huono ja se kiteytyy viestiin, jonka Selfgrowth tuntuu välittävän: ”OSTA, MYY, LIITY!”. Rekisteröitymään kannustetaan alennuksin ja mainoksin palveluista, eikä varsinaisella sisällöllä tai arvolla, jota yrityksellä on tarjottavana. Tämä liittyy haasteeseen määritellä yritykselle arvolupausta, jonka käyttäjät näkisivät sen palveluissa. Jouduttiin tyytymään sivuston etusivun sloganiin: ”#1 self-help-sivusto koko maailmassa”.

Rekisteröitymällä palveluun saat kuvan Kuva 12 mukaisesti 642 dollarin arvosta ilmaiseksi self-help-materiaalia. Ilmaiset tuotteet houkuttelevat tietynlaisia ihmisiä, jotka kokevat hinnan kuvastavan suoraan arvoa, jonka he palvelusta mahdollisesti saavat. Todellisuudessa materiaali on luultavammin TV-shop -tyylistä ”kytkytavaraa”, jota luvataan aina tuotteen yhteydessä (”Mikäli ostat nyt, niin saat” ja ”Eikä siinä vielä kaikki”). Rekisteröityneestä käyttäjästä tulee raha-automaatti, jota pommitetaan tarjouksilla ja tuotteilla, joita voisi ostaa heidän asiantuntijoiltaan.

Perinteisenä markkinapaikkana Selfgrowth haluaa houkutella myös yrityksiä ja asiantuntijoita tarjoamaan palveluitaan sivustolla. Näihin kannustetaan mainostamalla sivuston massiivista ”yli miljoonan käyttäjän” asiakaskuntaa, jonka tavoittaa eksklusiivisesti vain tällä sivustolla. Tämän takia asiantuntijat haluavat tarjota palveluitaan ja yritykset ostavat mainostilaa sivustolla.

Selfgrowth: Sisältö

Selfgrowthin sisältö on sen asiantuntijoiden luomaa. Asiantuntijoita on sivuston mukaan lähes 24,000. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kuka tahansa voi halutessaan julkaista materiaaliansa sivustolla ja olla ”asiantuntija”. Voidaan siis olettaa, ettei sisältöä tai sen laatua tarkemmin tarkkailla, vaan halutaan korvata laatu määrällä ja mainostaa sen avulla palvelua sivuston käyttäjille. Sisällön laajuus houkuttelee uusia käyttäjiä markkinapaikalle, jotka toivottavasti liittyvät palveluun tai ostavat sitä kautta jonkin yksittäisen tuotteen.

Lumosityn ja wikiHow’n tyylisesti ei sivustolla ole suoraa yhteistyötä sen asiantuntijoiden ja käyttäjien välillä, jonka avulla voisi sen tarjontaakin selkeästi parantaa. Tämän lisäksi

ansaintalogiikkaan ei kuulu sivuston tai sen sisällön kehitys, vaan asiantuntijat ainoastaan toimittavat materiaalia, jonka palvelu myy provisiopalkalla sen käyttäjille.

Selfgrowth: Ansaintalogiikka

Selfgrowthin kassavirta muodostuu sivuston mainoksista ja myyntiprovisioista. Sillä ei ole suoria kustannuksia palvelun tai sen sisällön kehityksessä, vaan ainoastaan henkilöstön palkoissa ja myynnissä & markkinoinnissa. Tämän lisäksi koko sivuston sisältö ja ulkonäkö muistuttavat TV-shopia, minkä perusteella voidaan olettaa, että sivuston tarkoituksena on ”ottaa kaikki irti, minkä suinkin saa”.

Alun perin, kun sivusto perustettiin, voidaan olettaa sen tarkoituksena olleen historiakertomuksen mukaisesti ”tarjota ihmisille kattava materiaali self-help-palveluita, joiden avulla he voivat parantaa elämäänsä”. Kuitenkin sivusto on nyt vuosien varrella jäänyt kehityksestä jälkeen ja tullut tiensä päähän. Se ei pysty kilpailemaan verrattujen palveluiden, kuten wikiHow ja Lumosity, kanssa tai ole fokusoitu tietylle segmentille kuten Beliefnet. Sivusto näyttää luovuttaneen kilpailussa ja on päättänyt lunastaa voittonsa kassalla.

Tämä on kuitenkin spekulaatiota, joka on tehty diplomityön tutkimuksen puitteissa ja on mahdollista, että sivusto on aina ollut vastaava ja tarjoaa oikeasti merkittävää arvoa käyttäjilleen, josta he ovat valmiita maksamaan. Vastaavanlainen malli on kuitenkin oletettavasti ainoastaan toimiva Yhdysvalloissa ja senkin aika tuntuu olevan ohi.

5.4. Beliefnet

Beliefnet on nimensä mukaisesti spesialisoitunut erityisesti henkisen tuen antamiseen käyttäjilleen. Sivusto kertoo tavoitteekseen: ”Tehtävämme on auttaa sinun kaltaisiasi ihmisiä löytämään ja kulkemaan henkistä polkua joka tuo lohtua, toivoa, kirkkautta, voimaa ja onnea”. Sivuston tarkoituksena on auttaa käyttäjiään joko ymmärtämään paremmin omaa uskontoaan tai tutustumaan muihin olemassa oleviin mahdollisuuksiin. (8.2.2012 www.beliefnet.com)

5.4.1. Beliefnetin historia

Sivuston perustivat Steve Waldman ja Robert Nylen vuonna 1999. Palvelu tarjoaa käyttäjilleen tietoa yleisistä tapahtumista, henkisistä johtajista ja antaa tarvittaessa tukea muiden verkoston jäsenien avulla. Beliefnet on suurin hengellinen verkkosivu, joka on täysin itsenäisesti omistettu, eikä ole sidoksissa mihinkään uskontoon tai hengelliseen järjestöön. Sivuston tarkoituksena on yleisesti auttaa käyttäjiään heidän hengellisissä tarpeissaan. (8.2.2012 www.beliefnet.com)

5.4.2. Beliefnetin liiketoiminta

Omien sanojensa mukaisesti Beliefnetin suurin rahanlähde on mainostajat. Mainokset ovat kuitenkin sivuston hallinnoitsijoiden monitoroimia, jolloin he voivat pitää huolta siitä, ettei mitä tahansa materiaalia pääse sivustolle. Heidän pääideanaan on se, että he hyväksyvät ainoastaan sellaisia mainoksia, joista kuvittelevat käyttäjien olevan kiinnostuneita. Tämän voisi kyseenalaistaa, sillä sivustolla vieraillessani näkyvillä oli Skanskan (Suomessakin toimiva rakennusyritys) mainoksia. Tämän lisäksi heidän läpinäkyvä rahanlähteensä on sivuilla esiteltävät myytävät tuotteet. Sivustoilla esitetyissä tuotteissa, esimerkiksi kirjoissa, on joskus vieressä ”buy it” -nappula joka ohjaa Amazonin sivuille. Beliefnetin voi olettaa saavan pienen provision Amazonilta sen linkkien kautta ostetuista tuotteista. Sivuston oman ilmoituksen mukaan näin kerättävä liikevaihto on pieni, eikä häiritse varsinaista palvelua.

Epäsuoria ja näkymättömiä tulonlähteitä Beliefnetillä voi olla muitakin. Ensinnäkin sivuston mainostuksen ja sen omien promootioiden valossa voi tulkita, että sille käyttäjien saanti on ensiarvoisen tärkeää. Aikaisemmissa esimerkeissä tämän arveltiin tuovan ylimääräistä käyttäjäinformaatiota, jota mahdollisesti käytettäisiin kohdemarkkinointiin jonkin kolmannen osapuolen kautta. Tässä tapauksessa, kun sivuston päätarjoamana on tutustuttaa käyttäjiään paremmin oman tai mahdollisesti muiden uskontojen tarjoamiin palveluihin, voi tämän olettaa olevan varsinainen tulonlähde. Vaikkakin sivustolla selkeästi ilmaistaan, ettei Beliefnet ole sidoksissa mihinkään yksittäiseen uskontoon, niin se varmasti on yhteistyössä niiden kaikkien kanssa. Beliefnet mahdollisesti tarjoaa käyttäjäinformaatiotaan eri uskontojärjestöille lahjoituksia vastaan. Kun esimerkiksi jokin käyttäjä voi sivuston tietokantojen mukaan olla kiinnostunut jostain uskontojärjestöstä, muttei heidän omien tietokantojensa mukaan ole vielä jäsen, niin Beliefnet voi kannustaa heitä olemaan kyseiseen henkilöön yhteydessä. Vaikka varsinaista käyttäjätietoa ei luovutettaisi, voidaan tulkita lahjoitusten olevan merkittävä osa sivuston toimintaa. Lahjoitukset ovat kuitenkin olleet uskontojen kulmakivi jo satoja vuosia. Ennen vanhaan ostettiin paikka itselle taivaasta, nykyään yhteisöstä.

5.4.3. Beliefnetin rooli self-help-markkinapaikkana

Kuten Selfgrowth, myös Beliefnet on self-help-verkkosivujen maailmassa hyvin vanha (perustettu vuonna 1999). Varhainen alku on mahdollistanut Beliefnetin luomaan tarvitsemansa pohjan omalle, suhteellisen rajatulle kohdeyleisölle. Verrattuna self-help-tuotteiden yleiseen tuotekategoriointiin, Beliefnet on selkeästi tunteellisten self-help-palveluiden tarjoaja ja vielä tarkemmin fokusoi puhtaasti uskontoihin. Tämä on mahdollistanut sivuston kasvamisen ja selviytymisen suhteellisen suosittuna sivustona. Beliefnet ei kilpaile suoraan esimerkiksi wikiHow’n ja Selfgrowthin kanssa, vaikka ne tarjoavatkin vastaavia palveluita, koska Beliefnet on fokusoitunut tiettyyn self-help-kategoriaan. Tämä on hyvin tyypillinen piirre myös fyysisen maailman markkinoissa. Hyvin fokusoidut palvelut elävät ja kannattavat edelleen isojen

kilpailijoiden joukossa. Esimerkiksi jos vertaa automarkkinoihin, joissa todella isoina (eli hyvin suuret asiakaskunnat) tekijöinä ovat esimerkiksi Ford ja Toyota, niin silti markkinoille mahtuu urheilu- ja huippuautoihin erikoistunut Porche. Sen myyntimäärä on selkeästi pienempi, mutta myytyjen autojen kate on huomattavasti suurempi, jolloin toiminta on taloudellisesti edelleen kannattavaa.

Beliefnet on kasvattanut oman fokusoidun käyttäjäkuntansa. Käyttäjäkunta kasvoi luultavammin alun perin suusta suuhun -menetelmällä (WoM, Word of Mouth). Ensisijaisesti varmasti uskonnollisissa piireissä, joissa tunnetusti ”kaikki” jaetaan. Beliefnetillä virtuaalisen käyttäjäkynnyksen ylityttyä on sen suosio selkeästi kasvanut myös alkuperäisen kohderyhmän ulkopuolelle. Esimerkiksi ateistit ja vielä uskontolahkoon kuulumattomat ihmiset saattavat vierailla sivustolla puhtaasti mielenkiinnosta, kun joku suuri hakupalvelu, kuten Google, sitä tarjoaa. Verratuna wikiHow’hun on Beliefnetillä huomattavasti pienempi käyttäjäkunta, mutta koska kaikki heidän palvelunsa liittyvät uskontoon, niin edelleen hakupalveluissa ja sosiaalisessa mediassa voidaan verrata suhteessa mieluummin siihen kuin vastaavasti wikiHow’hun.

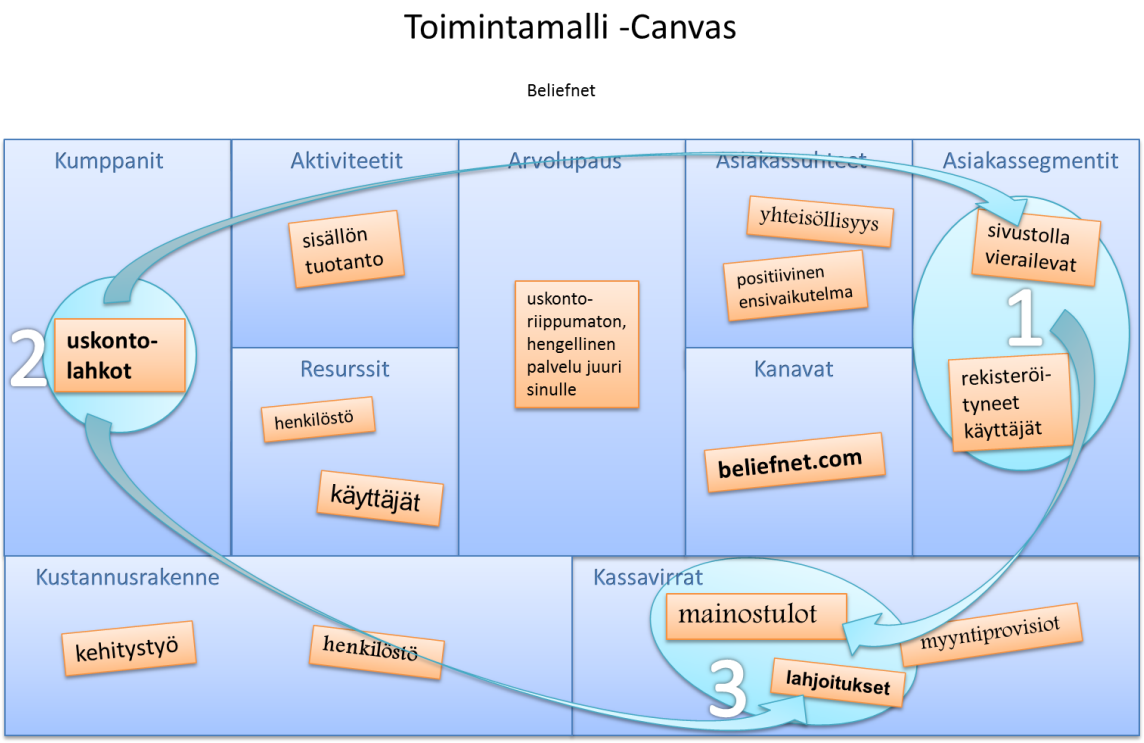
Valitsemansa kohderyhmän takia on sivuston tärkeä ylläpitää yleisesti pidettyjen uskontojen periaatteita kuten pyyteettömyys, hyveellisyys ja avunanto. Nämä piirteet näkyvät selkeästi myös Beliefnetin sivustolla. Palvelun tärkein lisäarvo käyttäjille on sen tarjoama verkkoyhteisö. Kuten uskonnossakin, yhteisö ja jakamisen ilo ovat sen tärkeimpiä ominaisuuksia. Beliefnet käyttää näitä ominaisuuksia hyvin hyödykseen, koska sen palvelut perustuvat henkisen tuen saamiseen ja jakamiseen.

Tärkeimpiä piirteitä Beliefnetille self-help-tuotteiden markkinapaikkana ovat:

1. Verkkoyhteisö, joka luo yhteenkuuluvuutta ja kannustaa jakamaan toisilleen
2. Voimakkaasti fokusoitu ja kohderyhmäänsä palveleva sivusto
3. Mainokset poislukien hyvin miellyttävä ja helppokäyttöinen sivusto

5.4.4. Beliefnetin liiketoimintamalli

Beliefnet keskittyy selkeästi hengellisiin self-help-tuotteisiin ja eroaa siten muista esimerkkisivustoista. Heidän liiketoimintansa perustuu sivuston kumppaneina toimiviin uskontolahkoihin, jotka luovat sivuston sisällön sekä oletettavasti myös rahoittavat sen toiminnan.



Kuva 14, Liiketoimintamalli –Beliefnet

Beliefnetin liiketoimintamalli perustuu sen kumppaneiden luomaan sisältöön ja lahjoituksiin. He ovat fokusoitumalla pystyneet pitämään palvelunsa mielenkiintoisena ja kilpailukykyisenä, vaikka heidän syklinsä ei olekaan kokonainen. Edellisen kuvan mukaisesti esimmäinen vaihe ei yhdisty kahteen seuraavaan syklinä, vaan vaiheet johtavat toisiinsa yksisuuntaisesti. Erityisesti ansaintalogiikka on epäonnistunut yhdistämään prosessin vaiheet toisiinsa, jolloin positiivinen spiraali ei muodostu.

Beliefnet: Käyttäjät

Erityisesti käyttäjävaiheessa Beliefnet on onnistunut erinomaisesti fokusoimalla ja hajoittamalla sen kahteen selkeään ryhmään. WikiHow'n tyylisesti Beliefnetin sivusto tarjoaa vieraillijoilleen positiivisen ensivaikutelman, joka kannustaa tutustumaan sivustoon tarkemmin. Käyttäjät "eksyvät" sivustolle luultavammin hakupalveluiden tai sosiaalisen median lähteiden johdattelemana löytämään vastauksia henkisiin haastateisiinsa. Beliefnetin palvelut vastaavat tähän kysyntään hyvin, joten voidaan olettaa käyttäjien olevan tyytyväisiä ja luultavammin palaavan tai rekisteröityvän sivustolle. Beliefnet onnistuu luomaan positiivisen ensivaikutelman ja houkuttelmaan käyttäjän rekisteröitymään, mutta siihen prosessi katkeaa.

Rekisteröityneiden käyttäjien rooli on jätetty yhdistämättä selkeästi kahteen muuhun prosessin vaiheeseen. Käyttäjät tuottavat edelleen kassavirtaa mainostuloilla, mutta heillä ei ole selkeää roolia sisällön tuotannossa, eikä arvoa tuoda tuotoista takaisin käyttäjille. Suurimpana lisäarvona rekisteröityneelle käyttäjälle on verkkoyhteisö, joka on muodostunut Beliefnettiin. Palvelun kehittämisen osalta heidän arvonsa jää kuitenkin suppeaksi verrattuna esimerksi wikiHow'hun ja Lumosityyn.

Beliefnet: Sisältö

Beliefnetin sisältö perustuu pääosiltaan palvelun kumppaneilta saatuun materiaalin, jonka henkilökunta jäsentää sopivaksi sivustolleen. Sisältö on siten ammattimaisesti rakennettua ja perustuu useamman eri lähteen tietoihin. Tällä tavoin materiaali on saatu laajaksi, mutta yhtenäiseksi, koska se suodatetaan ja yhdistetään Beliefnetin henkilökunnan toimesta.

Sisällön voi siten sanoa palvelevan Beliefnetin tarkoituksen mukaisesti uskontoryhmään kuuluvia ja vielä kuulumattomia henkilöitä. Tämän lisäksi sivuston sisäinen verkkoyhteisö palvelee sen rekisteröityneitä käyttäjiä myös tukiverkostona, joilla on selkeästi jotain yhteistä. Suurimpana puutteena Beliefnetin sisällölle on kuitenkin se, ettei sen käyttäjiä oteta mukaan sisällön luomiseen tai kehittämiseen. Tällä tavoin sivusto helpottaisi omaa työtään, kasvattaisi tietoaan, parantaisi sisältöään ja kasvattaisi suosiotaan. Voisi siis sanoa, että eri uskontojärjestöjen tavoin myös Beliefnet on verkkosivustona vanhanaikainen.

Beliefnet: Ansaintalogiikka

Palvelun kassavirta muodostuu pääosin mainoksista sekä vähemmiltä osin provisioista, jotka se saa sivuston linkkien kautta ostetuista tuotteista. Tämän lisäksi voidaan olettaa, että sivuston varsinaiset tulot tulevat kuitenkin eri uskontolahkojen lahjuksista, joiden kautta he vaikuttavat sen sisältöön. Ansaintalogiikka on siis riippuvainen palvelun kumppaneista, jotka ensinnäkin rahoittavat palvelun toiminnan sekä tuottavat sen sisällön. Voidaan siis olettaa, että sivuston periaatteista poiketen, tämä sivusto ei kuitenkaan ole täysin uskontolahkoista riippumaton, vaan toimii niiden kaikkien kanssa tiiviissä yhteistyössä.

Tämän yhteistyön takia Beliefnet muistuttaa Selfgrowthin tavoin markkinapaikkaa, joka tässä tapauksessa on fokusoitunut uskonnoille. Palvelun voi sanoa toimivan ihan hyvin ja tarkoituksensa mukaisesti palvelevan asiakkaitaan, mutta wikiHow'n ja Lumosityn oppien mukaisesti voisi pärjätä paremminkin. Fokusointi itsessään on hyvä asia, mutta käyttäjien merkitys pitäisi rakentaa yhdistämään toimintamallin kaksi muuta vaihetta. He voisivat esimerkiksi antaa mahdollisuuden rekisteröityneille käyttäjille avata sivun sisäisen foorumin,

jossa harjottaa omaa uskontoaan pitämällä esimerkiksi saarnoja, jotka julkaistaisiin blogeissa tai vaikkapa suorissa podcasteissä.

5.5. Helpguide

Helpguide.org auttaa ensisijaisesti käyttäjiään saavuttamaan paremman henkisen ja tunteellisen terveyden. ”Ratkaise henkisiä, tunteellisia ja elämäntapaongelmia Helpguiden ammattimaisesti tutkittujen, helposti luettavien ja mainosvapaiden artikkeleiden avulla, jotka antavat informaatiota, toivoa ja tehokkaita self-help-valintoja”. Sivusto keskittyy ensisijaisen henkisten ja tunteellisten ongelmien kuten riippuvuuksien ja masennuksen ratkaisemiseen sekä lapsuuden, kasvatuksen ja ikääntymisen haasteisiin. (13.2.2012 http://helpguide.org)

5.5.1. Helpguiden historia

Helpguide sai alkunsa vuonna 1999 (samalla tavoin kuin Selfgrowth ja Beliefnet), kun sivuston perustajien Robert ja Jeanne Segalin tytär Morgan teki itsemurhan. Heidän tyttärensä tragedia sai heidät luomaan Helpguiden, sillä he uskoivat, että heidän tyttärensä itsemurhalta olisi voitu välttyä, mikäli asianmukaista apua olisi ollut saatavilla. Itsemurhan merkitys oli niin suuri, että tarina tyttärestä löytyy edelleen sivuston etusivulta (esitettynä seuraavassa kuvassa Kuva 15). Vanhempien mukaan Morgan olisi tarvinnut vain hyvin kirjoitettua ja ammatillista informaatiota asiasta, joka olisi voinut auttaa häntä löytämään toivoa ja suuntaa elämälleen. Viimeisen 12 vuoden aikana Helpguide on kasvanut pienestä paikallisesta projektista kansainvälisesti tunnetuksi resurssiksi, joka palvelee yli miljoonaa käyttäjää joka viikko. (13.2.2012 http://helpguide.org)

Kuva 15, Helpguiden etusivulla esitetty tarina sen perustajien tyttären kuolemasta (13.2.2012 http://helpguide.org)

5.5.2. Helpguiden liiketoiminta

Helpguiden sivuilta ei löytynyt suoraan tietoa sen liiketoiminnasta, mutta tämän selittänee heidän sloganinsa ”A trusted non-profit resource”. Ainoat läpinäkyvät vinkit heidän rahoituksesta tulivat yhteistyökumppaneilta, eli Harvard Health Publications, Rotary Club of Santa Monica ja WISE

& Healthy Aging. Näistä kaksi viimeistä toimivat rahoituksellisina hyväntekijöinä ja Harvard tukee heitä sisällön tuottajana.

Sivusto tarjoaa yleistä informaatiota liittyen haasteisiin ja asiaan kuuluvaa materiaalia kuten artikkeleja ja videopodcastejä. Tämän lisäksi se tarjoaa asiankuuluvissa tilanteissa yhteystiedot palvelunumeroihin, joista käyttäjät voivat hakea apua. Nämä ovat Yhdysvalloissa maksullisia palveluita, joten on mahdollista että Helpguide saisi niiden käytöstä provision tai mainoskorvauksen suoraan palvelunumeron ylläpitäjältä. Kaikki tutkitut materiaalit olivat kuitenkin ilmaisia ja ilman mainoslinkkejä laajempiin kokonaisuuksiin, kuten maksullisiin kirjoihin tai muuhun vastaavaan.

Tärkeimpänä huomiona verrattuna muihin esimerkkisivustoihin on se, ettei Helpguiden sivustolla ole mahdollisuutta kirjautua palveluun. Tämä tarkoittaa, ettei sivuston ylläpitäjillä ole tietoa käyttäjistään, jota voitaisiin käyttää epäsuoraan markkinointiin tai muuhun vastaavaan. On siis mahdollista, että Helpguide on enemminkin hyväntekeväisyyttä kuin liiketoimintaa. Tämä voi johtua siitä, että sivusto alun perin perustettiinkin sen perustajien tyttären muistolle. Itsemurhan rahallistaminen voisi heidän mielissään halventaa tyttärensä muistoa.

5.5.3. Helpguiden rooli self-help-markkinapaikkana

Helpguide.org on sloganinsa mukaisesti täysin voittoa tavoittelematon sivusto, joten sen ainoana tarkoituksena on auttaa käyttäjiään. Sivustolta puuttuu kuitenkin muihin esimerkkeihin verrattuna verkkoyhteisö, joka voisi tukea sen käyttäjiä heidän haasteissaan sekä mahdollisesti kehittää itse palvelua. Sen olemassa olo vaatisi sivustolle mahdollisuuden rekisteröityä käyttäjäksi, joka itsessään voisi mieltää uhkana pyyteettömälle hyväntekeväisyydelle. Tällä tavoin ajateltuna, self-help-markkinapaikkana Helpguide muistuttaa eniten kirjastoa. Siellä on tarjolla paljon materiaalia käyttäjillensä. Se ei ole parasta mahdollista tai uusinta markkinoilla, mutta se tarjotaan ilmaiseksi. Tämän lisäksi yhdistävänä piirteenä on se, ettei kirjastossa juurikaan tutustuta muihin tai jutella muille ihmisille. Helpguiden materiaali on suurimmilta osin sen kumppaneiden tuottamaa, kuten Harvard Health Publications ja WISE & Healthy Aging.

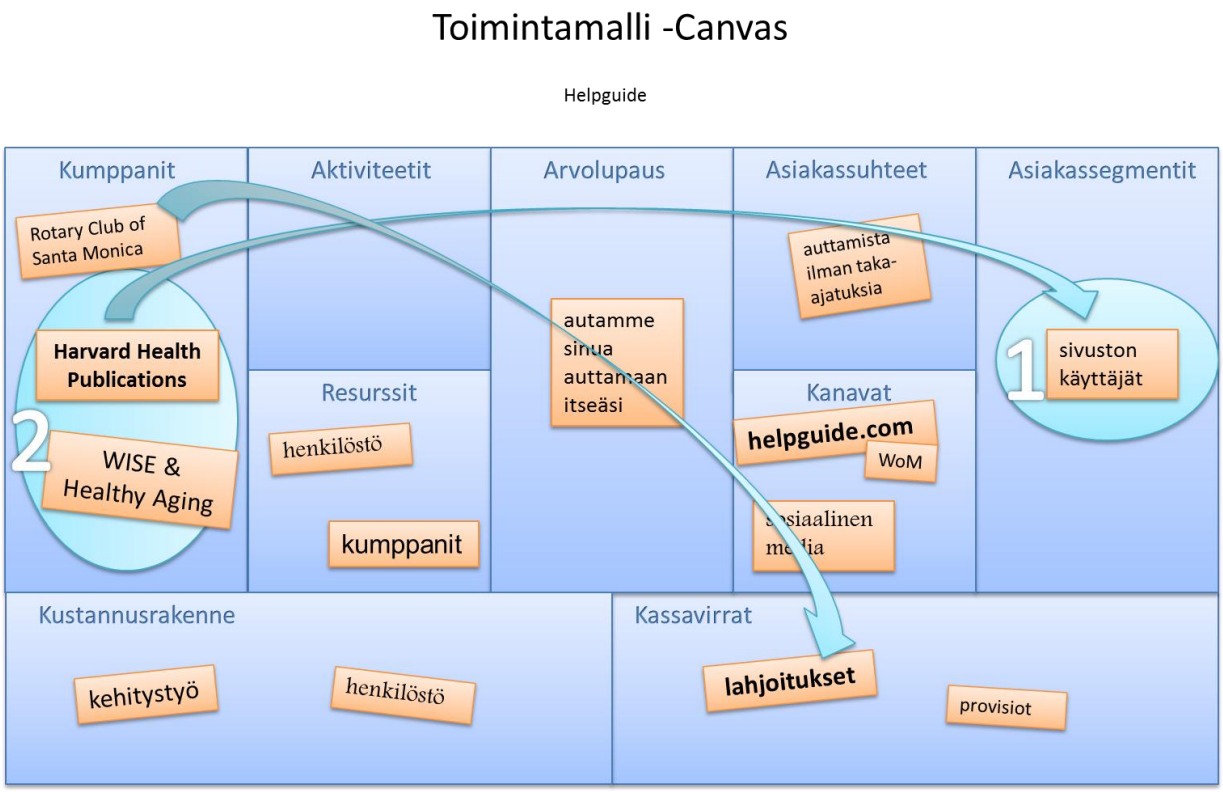
Sivuston suosiolle on kuitenkin muutamia selkeitä syitä. Ensinnäkin se on hyvin vanha, kuten Selfgrowth ja Beliefnet, sekä se on fokusoitunut tunteellisiin self-help-tuotteisiin. Tämän lisäksi sivusto on hyvin puhdas eli siellä ei myydä tai markkinoida mitään. Kuten historiaosassa todettiin, Helpguide aloitti pienestä paikallisesta projektista, minkä avulla se keräsi ensimmäiset käyttäjänsä. Samalla tavoin kuin muutkin esimerkkisivustot, se virtuaalisenkäyttäjäkynnyksen ylitettyään kasvoi suuresti. Sivuston voidaan olettaa pystyvän ylläpitämään käyttäjäkuntansa kohtuullisen suurena johtuen fokusoidusta ja pyyteettömästä tarjonnasta.

Tärkeimpiä piirteitä Helpguidelle self-help-tuotteiden markkinapaikkana ovat:

1. Täysin voittoa tavoittelematon hyväntekeväisyyssivusto, jonka tärkeimpänä tarkoituksena on auttaa käyttäjiään
2. Hyvät yhteistyökumppanit, erityisesti Harvard Health Publications ja Rotary Club of Santa Monica
3. Selkeät ja helppokäyttöiset sivut ilman ylimääräistä mainontaa

5.5.4. Helpguiden liiketoimintamalli

Helpguiden liiketoimintamalli eroaa muista esimerkeistä pääosaltaan, koska se ei ole vastaavasti liiketoiminta, vaan toimii pikeminkin hyväntekeväisyytenä. Kumppanien sekä talkootyön avulla pyöritetty sivusto palvelee pyytteettömästi kaikkia apua tarvitsevia.



Kuva 16, Liiketoimintamalli –Helpguide

Helpguiden toimintamallin perustuu sen kumppaneihin, jotka rahoittavat sen toiminnan sekä luovat palvelun sisällön. Sivusto ei luultavammin edes yritä tuottaa tai tarjoata vastaavan tasoisia palveluita, kuin esimerkiksi wikiHow tai Lumosity, vaan keskittyy auttamiseen ja hyväntekeväisyyteen.

Helpguide: Käyttäjät

Sivuston käyttäjät ovat pelkistettynä yksi massiivinen ryhmä, koska siellä ei ole mahdollisuutta rekisteröityä ja heidän tavoitteenaan on auttaa kaikkia apua tarvitsevia. Palvelu itsessään on paljon pienempi kuin muut esimerkkisivustot (vertaa sivustojen suosiota taulukosta Taulukko 2), joten voidaan olettaa, että suurin osa sen käyttäjistä tulee WoM- ja eWom- periaatteella. Tämä perustellaan sillä, että mikäli satunnainen kuluttaja hakee ensimmäistä kertaa apua ongelmaansa ja käyttää jotain hakupalvelua, niin Helpguide on listalla aika matalla. On siis todennäköisempää, että käyttäjä valitsee ensimmäisten joukosta mielummin wikiHow'n tai vaikkapa Selfgrowthin tarpeensa mukaisesti.

Helpguiden valttina voikin olla sen hyväntekeväisyys ja talkootyöpainotteinen yhteistyöverkosto, jonka käyttäjäverkosto itseasiassa sijaitsee verkkosivun ulkopuolla. Itse palvelua ei voida suoraan verrata muihin esimerkkisivustoihin.

Helpguide: Sisältö

Helpguiden sisältö on sen kumppanien tuottamaa. Valtaosan sen materiaalista voidaan olettaa tulevan ensinnäkin Harvard Health Publicationilta ja toiseksi WISE & Healthy Agingiltä. Koska sivustolla ei ole mahdollisuutta rekisteröityä, voidaan olettaa, ettei sen käyttäjillä ole mitään vaikutusta palvelun sisältöön. Sen laadusta ja kehityksestä vastaavat ainoastaan palvelun ylläpitäjät sekä yhteistyökumppanit.

Tutkimuksen tulosten mukaisesti voisi väittää, että self-help-sivustolle on ensisijaisen tärkeätä tarjota mahdollisuutta rekisteröityä käyttäjäksi ja sen pohjalta rakentaa palvelua tukeva käyttäjäverkosto, joka mahdollisuuksien mukaisesti voisi olla vielä kehittämässä sisältöä. Kuitenkin verkkoyhteisön luominen perustuu pitkälti näiden kolmen vaiheen yhdistämiseen ja positiivisen syklin kierrättämiseen liiketoiminnan hyväksi. Koska kyseessä on hyväntekeväisyys, on sen kehittäminen liiketoiminnallisessa mielessä yhdentekevää. Sisällöllisesti kuitenkin palvelua voisi piristää, mikäli käyttäjille antaisi mahdollisuuden edes kommentoida ja arvioida palveluita, joita sivustolla on tarjolla.

Helpguide: Ansaintalogiikka

Sivustolla ei ole olemassa varsinaisesti ansaintalogiikkaa, vaan se on pyyteetön sivusto, jonka päätarkoituksena on auttaa ihmisiä. Sivuston rahoittajina toimivat heidän kumppaninsa Rotary Club of Santa Monica sekä WISE & Healthy Aging. Palvelulla ei ole varsinaisia kuluja, sillä myös suurinosa sen ylläpidosta tehdään talkootyöllä sivuston perustajien toimesta.

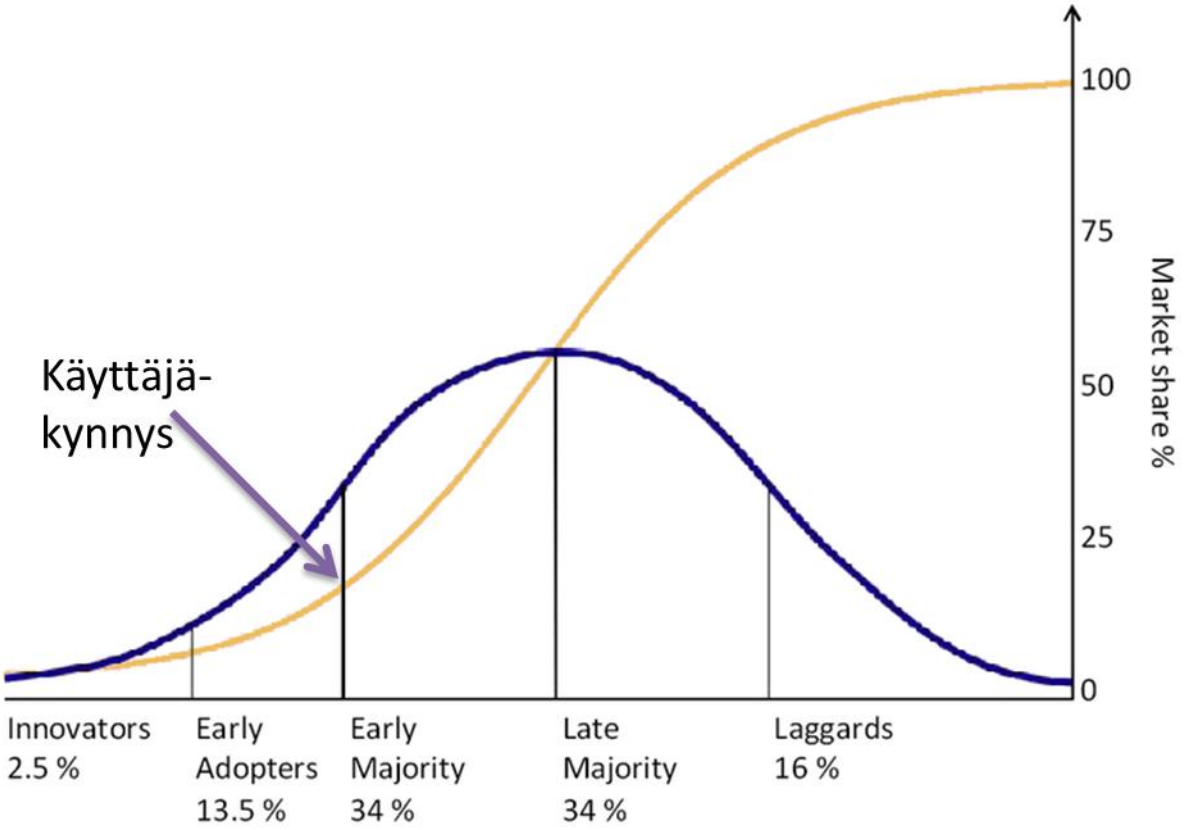
6. Johtopäätökset ja suositukset

6.1. Yhteenveto ensimmäisen vaiheen tuloksista

Diplomityön ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin ja etsittiin esikuvia Reflectille self-help-markkinoiden kypsimmältä alueelta eli Yhdysvalloista. Tutkimustyö toteutettiin etsimällä Googlen ja muiden vastaavien palveluiden avulla yleisimpiä self-help-tuotteita verkosta kuluttajien näkökulmasta. Löytyneitä esimerkkejä oli yhteensä 42 kappaletta ja niiden suosiota arvioitiin Alexan palveluiden avulla. Tärkeimmät löydökset ensimmäisestä vaiheesta olivat:

- Yksittäisiä verkkopohjaisia self-help-tuotteita ei löytynyt, joten niitä ei ole olemassa tai niiden kysyntä on hyvin pientä
- Self-help-markkinoita palvelevat sivustot toimivat pääasiassa markkinapaikkoina, joissa self-help-asiantuntijat voivat tarjota palveluitaan suoraan kuluttajille
- Sivustojen yleisenä tavoitteena oli kasvattaa käyttäjäkuntaansa
    - Miltei kaikille sivustoille oli mahdollista kirjautua käyttäjäksi
    - Kannustimina käytettiin esimerkiksi tarjouksia, positiivisia käyttökokemuksia ja yleistä suosiota (kuten 1.4m ”likea” Facebookissa)
- Sivustoja yhdistävä tekijä oli yleisesti käyttäjien välisen yhteisöllisyyden mahdollistaminen esimerkiksi sivuston sisäisillä forumeilla ja blogeilla

Ensimmäisen vaiheen tärkein rooli oli valmistaa työ seuraavaan vaiheeseen, jossa oli tarkoituksena tutustua yksityiskohtaisemmin suosituimpiin esimerkkisivustoihin. Seuraavan vaiheen tutkimuksiin valmistauduttiin käsittelemällä syvemmin hypoteesia, että sivuston self-help-palveluiden laatu on suoraan verrannollinen sen käyttäjämäärään. Tähän liittyi aikaisemmin tehty oletus siitä, että on olemassa jokin käyttäjäkynnys, jonka ylitettyään sivuston suosio lähtee voimakkaaseen kasvuun. Havaittiin, että esimerkkisivustojen oletettu suosion kehityksen käyrä muistutti Rogers E. (1962) tutkimuksia innovaatioiden diffuusiosta, joten se otettiin mukaan tutkimukseen.



Kuva 17, Innovaatioiden diffuusio ja käyttäjäkynnys (Rogers E. [1962])

Tehtiin edellisen kuvan mukainen oletus, että kyseinen käyttäjäkynnys saavutettaisiin suunnilleen kuvan osoittamassa kohdassa eli ennen kuin palvelu avautuisi massoille esimerkiksi sosiaalisen median ja hakupalveluiden kautta. Tämän lisäksi Rogers esittelemät käyttäjäryhmät (katso Taulukko 3) oletettiin olevan suurin piirtein vastaavat virtuaalisille palveluille.

6.2. Yhteenveto toisen vaiheen tuloksista

Toisen vaiheen tutkimuksen tarkoituksena oli tutustua tarkemmin viiteen esimerkkisivustoon, jotka olivat wikiHow, Lumosity, Selfgrowth, Beliefnet ja Helpguide. Tutkimuksessa hyödynnettiin Osterwalderin canvasta, jonka avulla mallinnettiin sivustojen liiketoimintamallit sekä Rogers E. tutkimuksia innovaatioiden diffuusiosta. Alustavan tutkimuksen tuloksena pystyttiin päättelemään kolme tärkeintä osa-aluetta sivustojen kehityksessä (katso 4.2.5), joiden avulla tarkasteltiin liiketoimintamalleja syvemmin sekä vertailtiin niitä keskenään. Merkittävimpänä havaintona oli se, että ainoastaan Lumosity sekä wikiHow tuntuivat olevan aidosti menestyviä sivustoja. Tämä pystyttiin perustelemaan näiden kolmen osa-alueen avulla, jotka oikein yhdistettyinä mahdollistavat positiivisen spiraalin sivuston kehitykselle.

Yleisesti jokaisella sivustolla oli jokin selkeä logiikka, miten se houkuttelee käyttäjänsä, miten se rakentaa sisältönsä sekä miten se rahoittaa toimintansa. Ainoastaan wikiHow ja Lumosity onnistuivat yhdistämään nämä kolme siten, että ne tukivat toinen toisiaan ja mahdollistivat positiivisen spiraalin toiminnalleen (katso Kuva 7), mikä varmisti palvelun jatkuvan kehityksen. Erityisesti käyttäjien rooli oli hyvin merkittävässä osassa molemmissa sivustoissa. Yhdistävänä tekijöinä oli, että molemmilla sivustoilla käyttäjät olivat mukana sisällön tuotannossa ja heidät oli jaoteltu useampaan käyttäjäryhmään. Rogerssin mukaisesti päädyin kutsumaan virtuaalisten palveluiden suosion kehitystä digi-diffuusioksi, joka on esitettynä tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tukimuksen perusteella voidaan sanoa seuraavista diplomityön aikana tehdyistä hypoteeseista:

- ”Mitä suositumpi tai käytetympi kyseinen sivusto on, sitä parempia sivuston self-help-palvelut ovat”
    - Kyllä. Erityisesti esimerkillisten sivustojen Lumosityn sekä wikiHow’n palvelut, jotka olivat selkeästi käytetyimpiä kaikista esimerkkisivuista (katso Taulukko 2)
- ”On olemassa jokin teoreettinen käyttäjämääräkynnys, jonka ylitettyään sivuston suosio lähtee voimakkaaseen kasvuun”
    - Kyllä. Yleisesti voitiin sanoa, että sosiaalinen media ja erilaiset hakupalvelut ”aktivoituvat” vasta tietyn kynnyksen jälkeen.
    - WikiHow’n sivustoilla esitetyssä graafissa löytyy kyseinen kynnys (katso Kuva 8)
- ”Rogers esittelemät käyttäjäryhmät vastaavat myös nykyajan virtuaalisia käyttäjäryhmiä”
    - Osittain kyllä. Ryhmillä on selkeitä vastaavanlaisuuksia, mutta esimerkiksi palvelun tai innovaation hinta sekä käyttäjän sosiaalinen status on menettänyt merkitystään suhteessa perinteisiin Rogers käyttäjärymiin
    - Tärkeimmät kriteerit virtuaalisille käyttäjäryhmille verratuna perinteisiin (alkaen innovaattoreista kehittyen aina viivyttelijöihin) olivat: käytössä oleva aika, käyttäjän ikä sekä avoimuus uusille teknologioille

6.3. Johtopäätös: Digi-diffuusio self-help-sivustoilla

Yhtenä tärkeimmistä diplomityön tuloksista yleisen self-help-markkinaymmärryksen lisäksi syntyi käsitys virtuaalisten palveluiden kehityksestä. Kuten jo aikaisemmin oletettiin, sivustojen kehitys ja tavoitteet muistuttivat pitkälti fyysisen maailman markkinapaikkaa, mutta siinä oli havaittavissa joitain selkeitä eroja. Suurimpana konkreettisena erona fyysisen ja virtuaalisen palvelun välillä on, että virtuaaliset palvelut eivät ole samalla tavoin rajoitettuja tiettyyn maantieteellisen paikkaan tai tilaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että virtuaaliseen palveluun voi kirjautua kuinka monta ihmistä ja mistä päin maailmaa tahansa. Tämän lisäksi erona on palveluiden hinta. Lähtökohtaisesti suuri osa virtuaalisista palveluista on ilmaisia, mutta

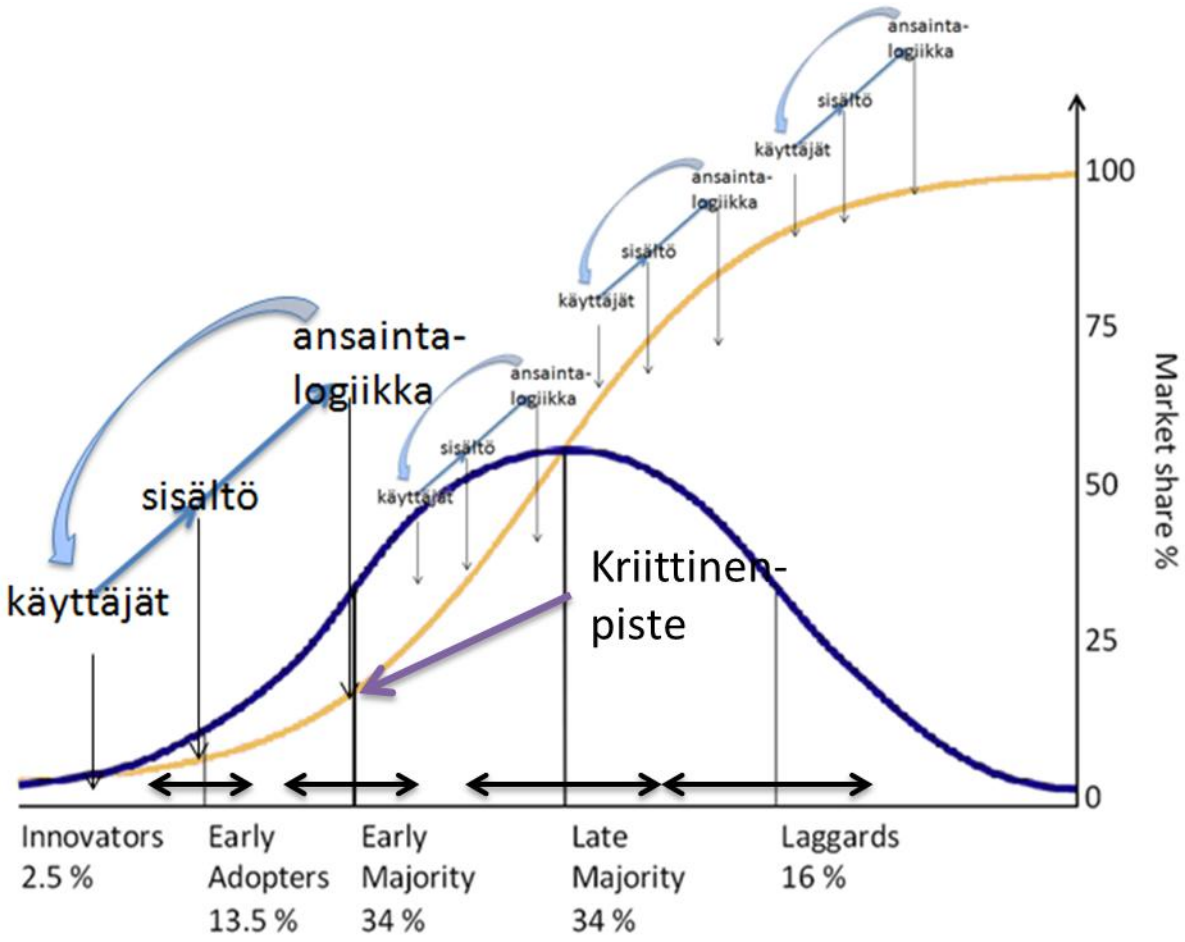
myös maksulliset ovat selkeästi halvempia kuin vastaavat fyysisen maailman palvelut. Nämä piirteet vaikuttavat konkreettisesti Rogers E. (1962) kuvaajaan innovaatioiden diffuusiosta (katso Kuva 17) sekä hänen esittämiinsä käyttäjäryhmiin (Taulukko 3).

Vaikutukset näkyvät esimerkiksi innovaation (tai palvelun) diffuusion nopeudessa sekä käyttäjäryhmien heterogenisoitumisessa. Tämä tarkoittaa sitä, että kuvaajan mukaiset käyttäjäryhmät saattavan lomittua päällekkäin. Esimerkiksi jo sivuston alkuvaiheessa saattaa sivustolle ”eksyä” innovaattoreiden lisäksi varhaisia omaksujia, koska palvelun saatavuus ei ole fyysisen maailman tavoin rajoitettua. Yleisesti voidaankin olettaa, että käyttäjäryhmät ja niiden tarpeet ovat pääpiirteittäin vastaavat sekä fyysisissä että virtuaalisissa tapauksissa, mutta niiden väliset suhteet ja viestintä ovat erilaiset. Erityisesti virtuaalisille palveluille merkittävää on yleinen tiedonsiirto ja sosiaalinen media. Rogerssin havaintojen mukaisesti niin kutsutut mielipidevaikuttajat ovat erittäin tärkeässä roolissa yleisesti innovaation leviämisessä. Verrattuna aikaisempaan, eli aikaan ennen virtuaalisia palveluita, sosiaalista mediaa ja internettiä, yhden mielipidevaikuttajan sosisaalinen piiri oli rajoittunut suurin piirtein Dumbarin lukuun (Dumbar, R. [1992]). Nykyään yhdellä blogilla voi olla esimerkiksi kymmeniä tuhansia lukijoita. Tähän vielä lisättynä, että suosituimmat vaikuttajat (esimerkiksi blogien kirjoittajat) toimivat yleensä yhteistyössä muiden vaikuttajien kanssa, eli linkittävät julkaisujaan myös toisten blogeihin, mikä taas huomattavasti lisää niiden välistä liikennettä. Tämä yhteistyö mahdollistaa nykyaikaisen viraalin ilmiön, jossa käytännössä esimerkiksi yksittäinen Youtube-videon katsojamäärä voi kasvaa muutamassa tunnissa sadastatuhannesta muutamaan kymmeneen miljoonaan.

Fyysisen maailman asiakaspalvelussa sanotaan, että yksi tyytymätön asiakas voi maksaa 10 asiakasta. Virtuaalisissa palveluissa tämä luku on huomattavasti suurempi (veikkauksena 100 - 10000 kertaa suurempi). Tämän lisäksi eri käyttäjäryhmät (katso Taulukko 3) suvaitsevat virheitä sekä esimerkiksi palvelun hitautta eri tavalla. Innovaattorit ovat suvaitsevaisimpia ja viivyttelijät kaikista kriittisimpiä, joten jos joku myöhemmän vaiheen käyttäjäryhmistä ”eksyy” sivustustolle sen aikaisemmassa vaiheessa, voi sillä olla hyvinkin negatiiviset seuraukset. Tämän takia on sivustolle tärkeää hioa palvelunsa kuntoon, ennen kuin se avataan massoille. Avainkysymyksenä onkin: ”Kuinka saada käyttökokemuksia ja palautetta käyttäjiltä ilman, että avaa palvelua suuremmalle yleisölle?”. Lumosityn vastauksena oli rajoitettu käyttöoikeus fokusoidulle käyttäjäryhmälle. Se antoi ensimmäiset tunnukset yliopistojen sisäisesti ja rajoitti kasvun luomalla palvelulleen ”invitation only” -periaatteen eli ainoastaan palvelun käyttäjä voi kutsua rajoitetun määrän käyttäjiä palveluun. Näin se loi palvelulle tunteen ekslusiivisuudesta sekä huolehti positiivisesta ensivaikutelmasta kaverin suosittelun avulla. Kun Lumosity katsoi olevansa valmis, se avasi palvelun kaikille ja teki siitä maksullisen version.

Onnistuakseen rakentamaan menestyksellisen virtuaalisen palvelun on sivuston kehityksessä huomioitava luvussa 4.2.5 esitetyt vaiheet. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa menestykseen tai

positiiviseen lopputulokseen. Esimerkiksi wikiHow ja Lumosity molemmat olivat tehneet omalla tavallaan. Kuitenkin molemmissa tapauksissa yhdistävänä tekijänä olivat nämä kolme vaihetta, jotka ne olivat onnistuneet yhdistämään ja siten luomaan positiivisen spiraalin, mikä mahdollisti niiden jatkuvan menestyksen. Yhteenvetona voikin sanoa, että sivustoa perustattaessa täytyy ensiksi olla olemassa jonkinlainen idea pohjalla, johon haetaan rajoitetun kohderyhmän käyttökokemuksia ja kehitysehdotuksia. Niiden perusteella luodaan prosessi, joka jatkuvasti kehittyy ajan kuluessa. Tämän jälkeen kehitetään ansaintalogiikka koko palvelulle, jonka jälkeen sivusto on valmis avattavaksi suurelle yleisölle ja aloittamaan positiivisen spiraalin.



Kuva 18, Digi-diffuusio ja sivuston kehityksen positiivinen spiraali

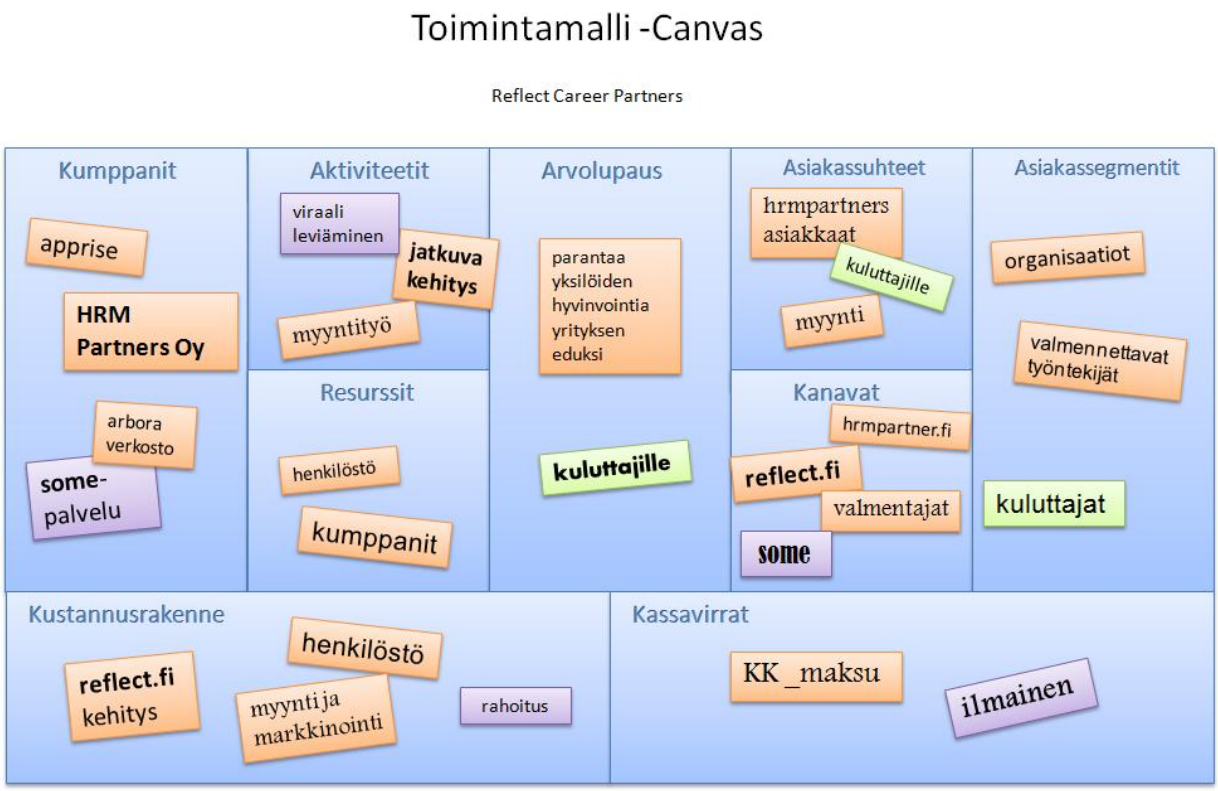
Merkittävämmäksi asiaksi sivuston menestyksen kannalta nousi edellisessä kuvassa esitetty kriittinen piste. Siinä vaiheessa erotetaan käytännössä ”jyvät akanoista” ja nähdään ne, jotka pystyvät ylittämään esimerkiksi tutkijoiden (Moore & Blank) käsittelemän ”kuilun” (eng. chasm). Erityisen tärkeää on huolehtia siitä, että sivusto on valmiina jokaisella kolmella osa-alueella: käyttäjät, sisältö ja ansaintalogiikka. Tämän takia on luultavammin kannattavaa rajoittaa

sivuston saatavuutta (rajoitettu käyttäjä-/kohderyhmä), kunnes sivusto on valmis kohtaaman tämän haasteen. Lisäksi havaittiin, että digi-diffuusiolle merkittävänä erona on käyttäjäryhmien heterogeenisyys (edellisessä kuvassa kuvattuna nuolilla perinteisten pisteiden päällä), joka erikseen vielä kasvattaa rajoituksen merkittävyyttä.

6.4. Suositukset toimeksiantajalle

Self-help-tuotteiden kuluttajamarkkinat ovat yleisesti kypsyneet ja siellä on useita pitkälle kehittyneitä ja kuluttajien sydämiin päässeitä toimittajia. Mikäli kilpailutilannetta tulkitsee Porterin ”Five Forces Framework” avulla, voi sanoa, että markkinoilla on todella korkea ”barriers of entry” (Porter, M. [1979]). Tämä tarkoittaa, että mikäli markkinoille haluaa tulla täysin uutena toimittajana, täytyy olla todella pitkälle kehitetty ja positioitu tuote. Tuote on mielellään vielä selkeästi fokusoitu, kuten Lumosityn aivotoimintaa kehittävät pelit. Yhteenvetona tästä HRM:lle sanoisin, että fiksuinta olisi hyödyntää oma osaaminen sekä toimialalla että asiakasrajapinnassa ja kehittää Reflectistä puhtaasti uusi kanava, joka tukee jo olemassa olevaa liiketoimintaa. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että palvelu kehitettäisiin palvelemaan yrityksen Outplacement ja Leadership coaching asiakkaita esimerkiksi ilmaisena lisäpalveluna (kilpailijoilla ei ole tarjota). Tämän avulla palvelu saataisiin rajoitettua ja kehitettyä suljetussa piirissä sellaiselle tasolle, että se voitaisiin myöhemmin avata omana maksullisena palveluna yritys- tai jopa kuluttajamarkkinoille.

Alkuperäisen toimeksiannon osalta suosittelisin Reflect-palvelua hyödyntämään esimerkillisten self-help-sivujen toimintamalleja sekä sisällön että palveluiden osalta. Esimerkiksi Lumosityn tarjoamat aivopelit ovat erittäin hyvä esimerkki siitä, miten pystytään luomaan hauskoja pelejä, jotka antavat välittömän, konkreettisen palautteen käyttäjän tasosta ja kannustavat kehittymään kyseisellä alueella. Selfgrowth tarjoaa esimerkkejä siitä, miten hyväksikäytetään markkinoilta löytyvää materiaalia ja jälleenmyydään sitä voitokkaasti eteenpäin. Kaikkea tarjottavaa materiaalia ei kannata, eikä tarvitse tehdä itse. WikiHow tarjoaa esimerkin siitä, miten käyttäjiä voidaan kannustaa luomaan ja kehittämään itse sisältöä, joka itsessään luo palvelun perustan. Seuraavaksi käsitellään Reflectin alkuperäinen liiketoimintamalli ja siihen tehdyt hypoteesit liittyen kuluttajamarkkinoihin (katso Kuva 5).



Yhteenvetona johtopäätöksistä: Reflect ei ole vielä valmis julkaistavaksi ja avattavaksi kuluttajamarkkinoille. Palvelu on vielä luomassa ensimmäistä sykliään, valmistaen sitä aikaisemmin esitettyyn kriittiseen pisteesen (katso Kuva 18). Verrattuna aikaisemmin tehtyihin hypoteeseihin voidaan sanoa:

- ”Viraali leviäminen” aktiviteettinä ei ole itsessään tarkoituksen mukaista. Ilmiö tapahtuu itsestään, mikäli palvelu on sen arvoinen, eikä sitä itsessään kannata kannustaa, koska reaktio voi olla myös päinvastainen.
- ”Some palvelukumppanina”. Ei ainakaan vielä. Palvelu tulisi itsessään rajoittaa vielä sopivalle kohderyhmälle, jotta se pystyttäisiin hallitusti hiomaan sellaiseen kuntoon, että se voitaisiin avata myös massoille. Some-palvelusta on luultavammin hyötyä vasta kriittisen pisteen jälkeen.
- ”Some kanavana”. Ei ainakaan vielä. Edelliseen vastaukseen tukeutuen vastaus on sama. Palvelun täytyy olla valmis avattavaksi suuremmalle yleisölle.
- ”Ilmainen palvelu, jolle rahoitus muualta”. Ei välttämättä. Tuotteen tulisi olla tällä hetkelle ilmainen ja prosessin mukaisesti vasta, kun kaksi ensimmäistä osa-aluetta on toteutettuna (eli käyttäjät ja sisältö), tulisi palvelulle miettiä ansaintalogiikka. Esimerkkinä Lumosityn kuukausimaksu tai wikiHow’n mainoksilla rahoitettu palvelu.

Parhaimman hyödyn organisaatio saa Reflectistä hyödyntämällä sitä emoyhtiön palveluiden kanavana, jolloin sillä on valmiiksi rajoitettu kohderyhmä ja alustavasti rakennettu asiantuntijoiden valmistama sisältö. Palvelun tulee tunnistaa olevan vielä ”lasten kengissä”. Se voi muuttua paljonkin, mikäli käyttäjät katsovat sen tarpeelliseksi. Käyttäjien kokemukset ja kehitysehdostukset tulee nostaa merkittävään rooliin palvelun kehityksessä. Tämän lisäksi tulisi mahdollisesti avata käyttäjille mahdollisuus luoda sisältöä (esimerkkinä wikiHow) tai tuoda mukaan huippuosaava organisaatio, joka viimeistelee sisällön (esimerkkinä Lumosity).

7. Kirjallisuusanalyysi diplomityön johtopäätöksien pohjalta

Kirjallisuusanalyysissä on tarkoituksena haastaa diplomityön aikana tehdyt merkittävimmät johtopäätökset ja hypoteesit, joiden pohjalta tutkimustyö rakennettiin. Tämä lisäksi pyritään syventämään kyiseisten aihealueiden ymmärrystä ja siten paremmin arvioimaan myös lopputulosten luotettavuutta. Nämä aihealueet ovat jaettuna neljään pääosa-alueeseen: liiketoimintamallien vertailu ja Osterwalderin canvas, innovaatioiden diffuusio virtuaalisessa ympäristössä, liiketoiminnan kehitys ja kriittinen piste sekä käyttäjäryhmät virtuaalisessa ympäristössä. Näiden löydettyjen tieteellisten viittauksien pohjalta on viimeisessä luvussa 8 arvioitu kokonaisuudessaan diplomityön tutkimustuloksien luotettavuutta.

7.1. Liiketoimintamallien vertailu ja Osterwalderin canvas

Tämän luvun tarkoituksena on haastaa diplomityössä käytetty Osterwalderin liiketoimintamalli-canvas ja esittää vaihtoehtoisia viitekehyksiä niiden vertailulle. Tarkoituksena on myös ymmärtää tarkemmin sitä, miten liiketoimintamalleja on analysoitu ja tutkittu tieteellisistä lähteistä.

Verrattuna aikaisemmin Osterwalderin määrittelemään liiketoimintamalliin 2.1.1, Ballon P. et al (2005) määrittelee liiketoimintamallin omissa tutkimuksissaan yhdessä kollegoidensa kanssa seuraavasti: ”Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten organisaatio tai joukko organisaatioita aikoo luoda ja hyödyntää arvoa tietyllä tuotteella tai palvelulla. Liiketoimintamalli määrittelee tuotteen tai palvelun arkkitehtuurin, yrityksen ja sen suhteiden roolit, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja toimittajat sekä fyysisen, virtuaalisen että taloudellisen liikenteen niiden välillä.” Osterwalderin canvakseen verrattuna, määrittely sisältää samat elementit poislukien fyysisen liikenteen elementit. Tämän lisäksi Osterwalderin canvaksessa on käsiteltynä tarkemmin asiakassuhteita sekä kanavia niiden välillä. Tutkimuksen tutkituissa virtuaalisten palveluiden liiketoimintamalleissa asiakassuhteet ja kanavat olivat erittäin tärkeitä elementtejä koko liiketoiminnan kannalta.

Nenonen, S. & Storbacka, K. (2010) olivat tutkimmuksessaan verranneet kahtatoista eri toimintamallia keskenään, joista yhtenä oli ollut Osterwalderin aikaisempaa tuotantoa vuodelta 2005. Yhteenvetona näistä liiketoimintamalleista he päättelivät, että ensinnäkin niiden päätarkoituksena on esittää, miten kyseinen organisaatio tuottaa arvoa asiakkailleen. Toiseksi, että liiketoimintamalleista löytyy toiminnan ansaintalogiikka. Kolmanneksi, että liiketoimintamallin tulisi selittää myös organisaation ulkoinen rakenne kaikkine yhteistyökumppaneineen ja järjestelmineen. Neljänneksi, että mallin tulisi jotenkin käsitellä organisaation käytössä olevat ydintoiminnot ja -resurssit. Tämän lisäksi liiketoimintamallin pitäisi sisältää vielä esitys yrityksen strategisesta suuntautumisesta. Näihin tutkimuksiin verratut liiketoimintamallit ovat esitettyinä myöhemmin (Liite 2 ja Liite 3).

Liitteissä esitellyt Nenosen ja Storbackan käsittelemät liiketoimintamallit olivat heidän tutkimuksensa vertailukohteena ja niiden yhteenvedosta löytyivät tärkeimmät verrattavat kohdat myös omalle viitekehykselleni. Näistä heidän mainitsemistaan viidestä tärkeimmästä elementistä, kaikki oli huomioituna käyttämässäni Osterwalderin canvaksessa, joten sen voi olettaa olevan vähintäänkin riittävä tieteellisenä viitekehyksenä liiketoimintamallien vertailuun. Tämän lisäksi heidän tutkimuksessaan esille nostetut tärkeimmät piirteet liiketoimintamalleissa vastasivat self-help-sivustojen liiketoimintamalleista esille nostamiani osa-alueita (käyttäjät, sisältö sekä ansaintalogiikka).

Amberg, M. & Schröder, M. (2007) ovat tutkineet yleisesti elektronisia liiketoimintamalleja musiikkiteollisuudessa. He löysivät neljä vaihtoehtoista liiketoimintamallia, joita voidaan myös verrata self-help-sivustojen liiketoimintamalleihin.

- Ryhmä A: sisältää liiketoimintamallit, jotka toimivat ”maksu per lataus” -periaatteella ja ovat itsenäisiä toimittajan teknologiasta
- Ryhmä B: käsittelee ne liiketoimintamallit, jotka toimivat ”maksu per lataus” -periaatteella, mutta ovat riippuvaisia toimittajan teknologiasta
- Ryhmä C: sisältää liiketoimintamallit, jotka perustuvat kiinteille käyttömaksuille
- Ryhmä D: käsittelee ne liiketoimintamallit, jotka saavat komissiota digitaalisen audiomateriaalin jälleenmyynnistä

Tutkimuksissaan he vertasivat toimintamalleja myös käyttäjien odotuksiin, syventäen siten näkemystään liiketoimintamallien toimivuuteen. Heidän tutkimuksensa ryhmät A ja B vastasivat huonoiten liiketoimintamalliensa puolesta käyttäjien odutuksiin. Poikkeuksena oli erittäin toimiva liiketoimintamalli Apple iPod, joka kuului ryhmään B (katso Liite 1, Apple iPod/iTunes Business Model). Ryhmän C ja D liiketoimintamallit vastasivat parhaiten käyttäjien odotuksia ja mestestyivät siten parhaiten tutkituista ryhmistä. Mikäli Ambergin ja Schröderin tuloksia vertaa diplomityön tuloksiin, voidaan ryhmään A sijoittaa Selfgrowth, ryhmään C Lumosity ja ryhmään D tavallaan wikiHow ja Beliefnet. Merkittävää on se, että myös omissa tuloksissani Selfgrowth oli käyttäjien odotuksiin sopimaton toimintamalli ja Lumosity taas sopiva. Ryhmän D:n jäseniä ei voinut samalla tavoin verrata, koska ne olivat käyttäjille ilmaisia ja perustuivat markkinoinnista saataviin tuottoihin. Erityisen mielenkiintoinen oli Ryhmä B, johon myös Applen iPod sijoittui, koska vastaavanlaista en löytänyt omassa tutkimuksessani self-help-markkinoilta. Kuitenkin vastaavanlainen liiketoimintamalli voisi toimia markkinoilla, mikäli sen rakentaisi sopivan teknologian (tai palvelun) ympärille. Tämän tyyppistä ideaa olin ajatellut myös toimeksiantajalleni suositella liittyen Reflectin kehitykseen kuluttajille.

7.2. Innovaatioiden diffuusio virtuaalisessa ympäristössä

Yhtenä oletuksena liittyen diplomityöni johtopäätöksiin oli teoreettinen ”käyttäjäkynnys”, jonka jälkeen sivuston tai palvelun suosio lähtisi selkeään kasvuun. Ilmiötä on aikaisemminkin tieteellisesti tutkittu ja siitä löytyi viittauksia muun muassa Malcom Gladwellilta. Hän on kirjassaan ”The Tipping Point” kuvannut erilaisia yhteiskunnan muutoksia ja pohtinut niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Gladwell vertaa esimerkiksi muutosten etenemistä epidemian syntyyn ja sen mekanismeihin. Epidemiassa pienilläkin asioilla (yksi tarttunut yksilö) voi olla suuria vaikutuksia muutoksen leviämiselle. Hän kuvailee myös miten muutokset voivat tulla keskuuteemme yllättäen, levittyä ja samoin myös kuolla nopeasti. Käsite ”tipping point”, joka on suomennettu *leimahduspisteeksi*, viittaa siihen, että saavuttaessaan tietyn levinneisyyspisteen, tietyn kriittisen massan populaatiossa, muutos ”leimahtaa” valloilleen laajamittaisesti (Gladwell, M. 2000). ”Leimahduspiste” kuvasi mielestäni hyvin tutkimuksessani käyttämääni teoreettista käyttäjäkynnystä, jonka jälkeen palvelun tai sivuston suosio ”räjähtää” kasvuun (joko positiiviseen tai negatiiviseen). Vastaavaanlaisiin tutkimustuloksiin pääsi Gang, P. (2010) tutkiessaan kriittisten massojen ja kanavien vaikutusta kotikoneille suunnattujen ohjelmien omaksumisessa.

Käyttäjäkynnyksen saavuttamiseen ja sen jälkeen kasvavaan positiiviseen kierteeseen viitattiin useaan otteeseen työssäni. Erityisesti virtuaalisilla palveluilla löysin tätä oletusta tukevan käsitteen verkottumisvaikutus (eli eng. network effect). Verkottumisvaikutus kuvastaa sitä, että toimijat hyötyvät sitä enemmän, mitä useampi muu toimija ottaa jonkin uuden teknologian, tuotteen tai palvelun käyttöönsä. Esimerkkejä tästä ovat sähköposti tai lähihistoriasta faksi. Mitä enemmän ihmiset omistavat sähköpostitilejä, sitä paremmin heitä voi tavoittaa. Käyttäjät siis hyötyvät sitä enemmän, mitä enemmän myös muut käyttäjät hyödyntävät samaa teknologiaa. Samoin maailmassa yhdellä faksilla ei ollut ollenkaan käyttöä, mutta käytön mielekkyys kasvoi siitä, että yhä useammat organisaatiot hankkivat laitteen itselleen. (Sawler, J. 2007) Tähän ilmiöön voi oman tutkimukseni kautta viitata esimerkeillä liittyen esimerkiksi wikiHow’n self-help-artikkeleihin tai Lumosityn aivopeleihin. Mitä useampi käyttäjä koki palvelun tai tuotteen hyödylliseksi, sitä suuremmalla todennäköisyydellä myös toinen käyttäjä sen kokisi. Tämän lisäksi tuotteet (tai artikkelit) itsessään sekä niiden yhteisölliset palvelut kehittyivät käyttäjien myötä, joten tieteellinen viittaus tuki myös oletusta liittyen hypoteesiin: ”Mitä suositumpi tai käytetympi kyseinen sivusto on, sitä parempia sivuston self-help-palvelut ovat”.

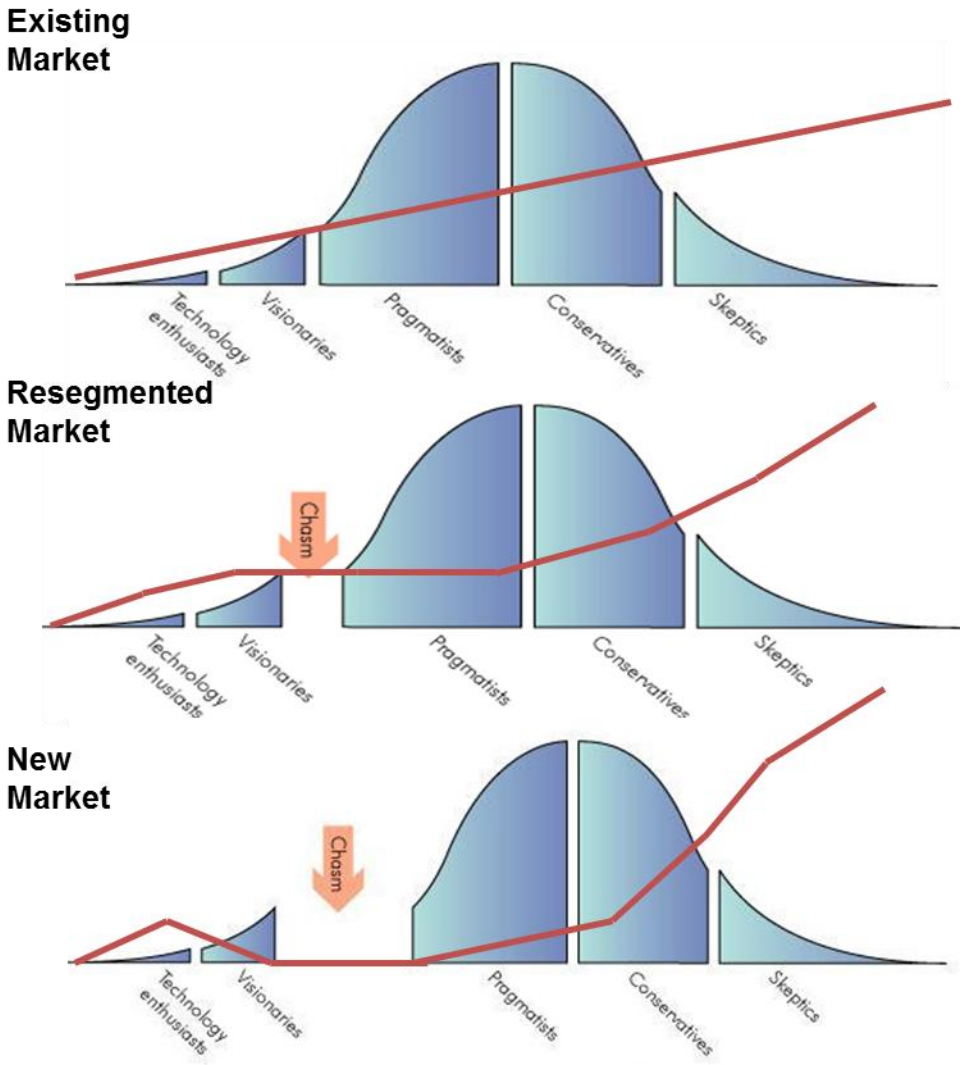
Edelliseen hypoteesiin liittyen löytyi lisäksi tukea verkostoanalyysin perusteista, eli Metcalfen laista. Faksikoneiden ja esimerkiksi puhelimien ”hyödyllisyyttä” mallinsi ensimmäistä kertaa Rober Metcalfe vuonna 1980, kun hän kehitti Metcalfen lain (eng. Metcalfe’s law). Siinä on yksinkertainen idea, että esimerkiksi yksittäisellä faksilaitteella ei voi ottaa yhteyttä minnekään, kahdella faksilaitteella voi ottaa yhteyttä toisiinsa, kolmella taas useampaan, ja niin edelleen. Laissa määritellään yhteyksien määrä, eli yhdellä laitteella on 0, kahdella on 1, viidellä on 10 ja kahdellatoista on jo 66 mahdollista yhteyttä. Metcalfen lakia on myöhemmin hyväksikäytetty

verkostoteorioissa mallintamaan sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen median tiedonleviämistä tietoverkoissa. (Carl, S. & Varian, H. 1999 ja Hendler, J. & Goldbeck, J. 2008)

7.3. Liiketoiminnan kehitys ja kriittinen piste

Diplomityössäni olin tutkinut esimerkkisivustojen käyttäjämäärän kasvukäyrää ja tulkinnut, että sen kriittinen vaihe (tai piste) on sen ensimmäisen kehityssyklin jälkeen, jonka jälkeen se voidaan avata massoille (katso Kuva 18). Tarkoituksena on tässä luvussa tutustua tieteellisiin lähteisiin, jotka joko tukisivat tai kyseenalaistaisivat johtopäätöksiäni liittyen aiheeseen.

Moore, G. (1991) yleisti termin ”the chasm” kuuluisalla kirjallaan ”Crossing the Chasm”, jossa hänen mukaansa aikaisen enemmistön (katso Rogerssin käyttäjäryhmät Taulukko 3) odotusten täyttäminen on kriittinen vaihe aloittelevan yrityksen kehitystä ennen kuin teknologia voi tavoittaa päämarkkinat. Blank, S. (2007) ei ainoastaan ottanut diffuusioprosessia huomioon analyyseissaan, vaan myös vertasi havaintojaan Christensen, C. (2003) esittelemiin erityyppisiin innovaatioihin. Steven argumentoi, että on olemassa selkeä ero erityyppisten innovaatioiden kuilujen välillä, joka riippuu kyseisestä markkinatyypistä. Tätä eroa on havainnoitu yhdistämällä hänen kirjassaan esittämiä kuvia yhdeksi. Kuvassa Kuva 19 on yhdistettynä Blankin esittelemät eri markkinatyypit sekä niiden liikevaihdonkehitys tietylle teknologiatyypille (punainen käyrä).



Kuva 19, Erityyppisten markkitilanteiden kuilut teknologian läpiviennille (Blank, S. [2010])

Blankin esittämien tutkimusten valossa voi haastaa esittämiäni oletuksia liittyen self-help-sivustojen kehitykseen. Erityisen tärkeässä roolissa on sekä Mooren, että Blankin tutkima ”kuilu”, joka aloittelevan yrityksen (tai sivuston) täytyy ylittää, jotta se pystyisi tavoittelemaan päämarkkinaansa (eli Rogerssin määrittelemät aikaisen- ja myöhäisen enemmistön katso Kuva 6). Mikäli Blankin esittelemiä markkinatilanteita vertaa wikiHow’n käyttäjämääräkuvaajaan (katso Kuva 8), sen voitaisiin tulkita vastaavaan oletuksien mukaisesti ”Resegmented Market”. WikiHow’lla kasvu on lähtenyt käyntiin hitaasti, mutta tietyn vaiheen jälkeen (ylitettyään kriittisen pisteen) lähtenyt selkeään kasvuun. Palvelun voisi argumentoida olevan Stevenin esitellemällä ”uudelleen segmentoidulla markkinalla” eikä ”uudella markkinalla”, koska itse asiassa self-help-tuotteet on ainoastaan siirretty virtuaalisiksi.

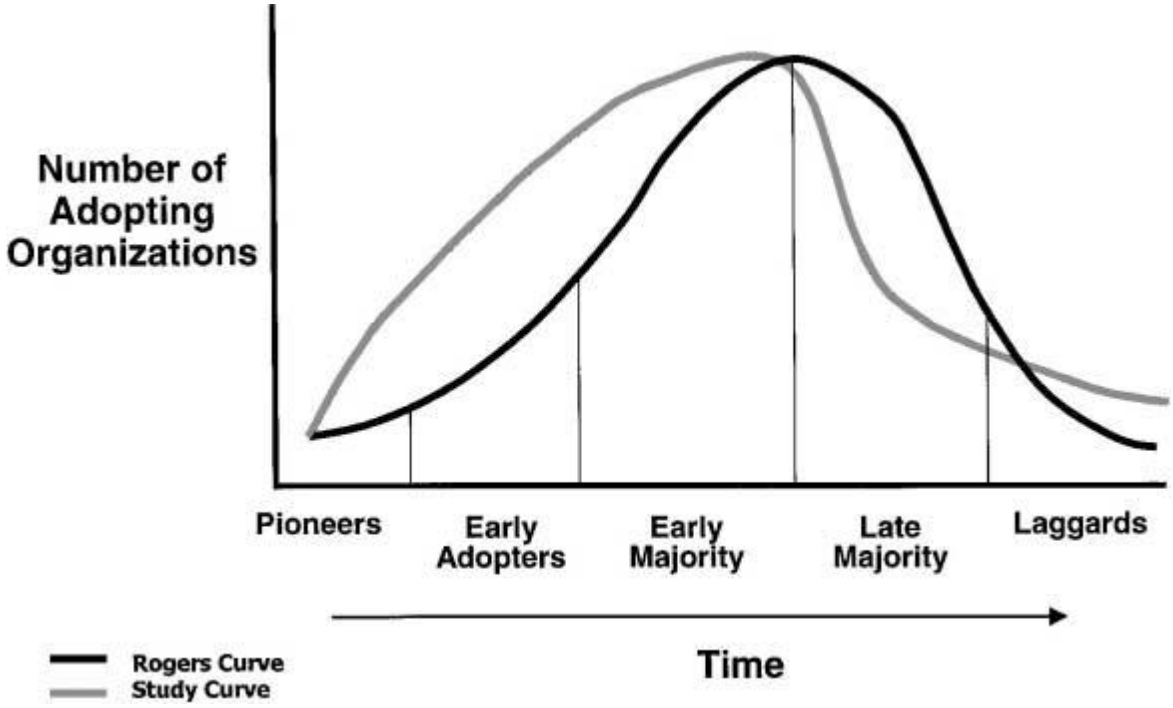
7.4. Käyttäjäryhmät virtuaalisessa ympäristössä

Tutkimuksessa käytettiin tukena Roger, E. (1962) tutkimustuloksia liittyen innovaatioiden diffuusioon sekä siihen kuuluviin viiteen käyttäjäryhmään (katso Kuva 6 ja Taulukko 3). Diplomityön tulosten perusteella voitiin olettaa, että käyttäjäryhmät virtuaalisessa ympäristössä olisivat erilaisia sekä heterogeenisempia kuin perinteiset Rogerssin esittelemät käyttäjäryhmät.

Kauffman, R et al (2009) ovat tutkimuksissaan haastaneet Rogerssin perinteisen näkemyksen viidestä teknologian omaksumiskäyttäjäryhmästä. He ovat tutkineet käyttäjien omaksumista käyttäen tutkimuksissaan hyödyksi vuosien 1992 ja 2002 tilastoja liittyen langattomien digitaalisten kännyköiden käyttöönottoon. Tutkimustuloksellisesti he sanovat, että ensimmäiset 30 % teknologian käyttäjistä kuului neljään kategoriaan: innovaattorit, varhaiset omaksujat, läpilyöntiomaksujat ja valtaosan omaksujat (eng. innovators, early adopters, breakthrough adopters, mainstream adopters). Tämän lisäksi johtopäätöksissään he toteavat, että teknologian omaksuminen ja diffuusio eivät vastanneet Rogerssin esittämiä perinteisiä käyttäjäryhmiä. Kyseessä on edelleen fyysisen teknologian omaksuminen, joten sitä ei voida suoraan verrata self-help-sivustojen ja niiden tarjoamien palvelujen diffuusioon, mutta se antaa kuitenkin tukea työssä tehdylle oletukselle, että virtuaaliset käyttäjäryhmät eroaisivat perinteisistä käyttäjäryhmistä.

Tämän lisäksi jo aikaisemmin Mahajan, V et al (1990) tarjosivat empiiristä todistusaineistoa siitä, että Rogers, E. (1962) määrittelemät perinteiset käyttäjäryhmien määrittelyt ja koot eivät ole riippumattomia toimialasta. He tutkivat 11 kuluttajien valmistamaa keksintöä ja havaitsivat, että ensimmäisen käyttäjäryhmän (”innovaattorit”) prosentuaalinen osuus vaihteli tuotteiden välillä, esimerkiksi 0,2 % (jääkaapit) ja 2,9 % (höyrysilitysraudat). Vastaavasti, varhaisten omaksujien lukumäärä vaihteli välillä 9.5 % (televisiot) ja 20 % (jääkaapit). Kuitenkin viimeisen ryhmän lukumäärät eivät vaihdelleet kovinkaan paljoa. Jääkaapeilla ”viivyttelijöitä” oli ollut 21,4 % ja höyrysilitysraudoilla 23,5 %. Nämä tulokset tukevat tässä työssä tekemääni oletusta siitä, että käyttäjäryhmien suuruudet eivät luultavammin ole kiinteät (katso Kuva 18).

Beatty, R. et al (2001) ja Harrison, T. & Waite, K. (2006) ovat tutkineet yrityksien omaksumista liittyen websivujen perustamiseen. He löysivät viisi tekijää, jotka potentiaalisesti helpottavat yrityksien websivujen omaksumista. Ne olivat koettu hyöty, yhteensopivuus (organisationallinen ja teknologinen), monimutkaisuus ja johdon tuki (eng. perceived benefits, compatibility [organizational and technical], complexity, management support). Heidän tutkimuksensa tulokset olivat aikaisempia vastaavat ja tukevat oletustani käyttäjäryhmien eroavaisuudesta. Seuraavissa kuvissa on esitettynä Beatty, R. et al (2001) tuloksia heidän tutkimuksissaan liittyen yrityksien websivujen omaksumiseen.



Kuva 20, Yrityksien websivujen omaksuminen verrattuna Rogerssin innovaatioiden diffuusioon (Beatty, R. et al [2001])

Adopter categories

Category	Timeframe	Frequency	%
Pioneers	3 years or greater	24	8.4
Early adopters	2 years up to less than 3 years	68	23.8
Early majority	1 year up to less than 2 years	95	33.2
Late majority	Less than 1 year	44	15.4
Laggards	Currently developing site	55	19.2
Total		286	100.0

Kuva 21, Yrityksien websivujen omaksumisenjakauma käyttäjäryhmittäin (Beatty, R. et al [2001])

Industry	Pioneer	Early adopter	Early majority	Late majority	Laggard
Manufacturing	12	19	23	25	31
Education	4	6	4	5	9
Government	54	18	20	11	4
Finance	8	12	9	14	9
Insurance	4	6	6	7	9
Wholesale	0	7	4	14	5
Healthcare	0	0	0	2	0
Retail	4	4	6	7	7
Service industries	4	4	1	2	0
Transportation	0	2	5	2	4
Other	10	22	22	11	22
Total (%)	100	100	100	100	100

Kuva 22, Yrityksien websivujen omaksumisenjakauma toimialoittain (Beatty, R. et al [2001])

Tutkimustulokset ovat mielenkiintoisia ja osoittavat, etteivät teknologian diffuusiokäyrät ole riippumattomia itse teknologiasta tai toimialasta. Nämä tulokset tukevat oletustani, että websivujen omaksuminen sen käyttäjien näkökulmasta on kanssa erilainen. Käyttäjien tietyn websivun ja palvelun omaksumisen diffuusiota ovat tutkineet esimerkiksi Shih & Venkatesh (2004) sekä Motohashi, K. et al (2012).

Shih & Venkates (2004) ovat tutkineet Rogerssin perinteistä innovaatioiden diffuusioita ja tulleet siihen tulokseen, että se ei pysty tarpeeksi hyvin selittämään diffuusioprosessia kokonaisuudessaan. Perinteinen omaksumiskeskeinen malli (eng. adoption-centered) ei kykene selittämään myöskään sitä, miksi innovatioiden diffuusionopeus vaihtelee ja miten käyttäjien persoonat vaikuttavat tähän prosessiin. Näiden puutteiden paikkaamiseksi he ehdottivat uudenlaista mallia “use-diffusion model” kuvaamaan diffuusioita.

Motohashi, K. et al (2012) tutkivat Koreassa julkaistujen IPTV-palveluiden käyttöönottoa kuluttajille. He käyttävät apunaan sekä Rogerssin perinteistä mallia että Shih & Venkatessin ehdottamaan uutta ”use-diffusion model” -mallia ymmärtämään palveluiden diffuusiota käyttäjille. Perinteisen Rogerssin mallin avulla he toteavat, että käyttäjien tyytyväisyyden taustatekijöitä olivat kokeiltavuus, kotitalouksien innovatiivisuus ja koettu riski. Välittävänä tekijänä oli koettu helppokäyttöisyys. Uuden ”use-diffusion” -mallin avulla määriteltyjä tyytyväisyyden taustatekijöitä olivat sopivuus ja kommunikaatio. Välittävänä tekijänä oli palvelun käytön monipuolisuus. Heidän tutkimuksensa tulokset on esitettyinä liitteessä Liite 4.

Shih & Venketas (2004) ja Motohashi, K. et al (2012) tutkimukset liittyen palveluiden diffuusioon käyttäjille kuvasivat, miten käyttämäni perinteinen malli on puutteellinen. Näiden tutkimusten ja viitekehyksien hyödyntäminen työssäni olisi voinut tuoda lisäarvoa ja syvyyttä johtopäätöksilleni.

8. Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi

Käyttäen hyväksi edellisessä luvussa esiteltyä kirjallisyysanalyysiä on seuraavaksi tarjoituksena käsitellä koko diplomityön tuloksien luotettavuutta. Lähtökohtaisesti diplomityö tehtiin yksittäisten kuluttajien näkökulmasta, mikä tarkoittaa että tuotteita ja palveluita arvioitiin ainoastaan niiden käyttäjien näkokulmasta. Ymmärtääkseen vielä syvemmin self-help-markkinoita tulisi lisäksi haastatella ja analysoida markkinoita myös self-help-tuotteiden toimittajien ja tuottajien näkökulmasta. Haastattelemalla esimerkiksi joitakin self-help-luennoitsijoita tai muita palveluiden kehittäjiä, saisi paremman ymmärryksen tuotteiden ja palveluiden toiseen puoleen. Tämän lisäksi pystyisi käsittelemään paremmin ammattilaisten tekemän materiaalin eroja suhteessa kuluttajien tuottamiin tuotteisiin. Lisäksi haastattelemalla esimerkiksi wikiHow'n tai Lumosityn perustajia ja nykyistä henkilökuntaa olisi voinut paremmin ymmärtää myös toimittajasuhteen toista puolta.

Seuraavaksi on käsiteltynä diplomityön johtopäätökset yksitellen, niiden luotettavuuden kannalta. Ensimmäiseksi esitellään diplomityön pohjalta tehdyt johtopäätökset, jotka voidaan tutkimuksen pohjalta todeta luotettaviksi:

- ”Yksittäisiä verkkopohjaisia self-help-tuotteita ei löytynyt, joten niitä ei ole olemassa tai niiden kysyntä on hyvin pientä”
    - Pitää paikkansa. Johtopäätös liittyy yksittäisten tuotteiden näkyvyyteen, johon tutkimukssa voitiin vastata.
- ”Self-help-markkinoita palvelevat sivustot toimivat pääasiassa markkinapaikkoina, joissa self-help-asiantuntijat voivat tarjota palveluitaan suoraan kuluttajille”
    - Väärin. Lähtökohtainen mielikuva ensimmäisen vaiheen tulosten pohjalta oli suuntaa antava, mutta toisen vaiheen tulokset kertoivat toista. Käsitellyistä viidestä esimerkkisivusta ainoastaan Selfgrowth ja kenties Beliefnet toimivat määrittelyn mukaisina markkinapaikkoina.
- ”Esimerkkisivustojen yleisenä tavoitteena oli kasvattaa käyttäjäkuntaansa”
    - Kyllä. Myös toisen vaiheen tulokset tukivat tätä johtopäätöstä. Jopa hyväntekeväisyyssivusto Helpguide.orgin tavoitteena oli auttaa mahdollisimman monia.
- ”Sivustoja yhdistävä tekijä oli yleisesti käyttäjien välisen yhteisöllisyyden mahdollistaminen esimerkiksi sivuston sisäisillä forumeilla ja blogeilla”
    - Ei voida sanoa. Neljällä viidestä esimerkkisivustosta oli yhteisöllisiä palveluita, mutta otos oli liian pieni osa koko kokonaisuudesta johtopäätöksen tekemiselle.

Seuraavaksi esitellään ne johtopäätökset, joiden perustelua on käsitelty edellisessä luvussa tehdyn kirjallisuusanalyysin perusteella:

- ”Mitä suositumpi tai käytetympi kyseinen sivusto on, sitä parempia sivuston self-help-palvelut ovat”
    - Tutkimuksen puolesta voidaan sanoa, että palveluiden laatu korreloi sen suosion kanssa, mutta se ei ole koko totuus. Lorenz, J. et al. (2011) ovat tutkimuksissaan todenneet ryhmäkäyttäytymisen vääristävän suosion luotettavuutta, joten esimerkiksi 2 miljoonan käyttämä palvelu ei välttämättä ole laadullisesti parempi kuin 1 miljoonan käyttämä palvelu.
- ”On olemassa jokin käyttäjämääräkynnys, jonka ylitettyään sivuston suosio lähtee voimakkaaseen kasvuun”
    - Kyllä. Käyttäjämääräkynnyksen ylitettyään sivusto tulee ”haavoittuvaiseksi” sosiaalisen median- ja eri hakukoneiden palveluille, jotka saattavat nopeasti vaikuttaa sivuston suosioon joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tätä havaintoa tukee esimerkiksi Gladwell, M. (2000) havainnot kirjassaan ”The Tipping Point”, jossa hän on löytänyt vastaavia ilmiöitä esimerkiksi tautien leviämisestä.
- ”Rogers, E. (1962) esittelemät käyttäjäryhmät vastaavat myös nykyajan virtuaalisia käyttäjäryhmiä”
    - Tukimuksen pohjalta voidaan tehdä oletus, että ainakin osittain, mutta ei pystytä tarkemmin määrittelemään sitä, miltä osin ja kuinka paljon. Useat eri tutkijat ovat määrittäneet perinteiset käyttäjäryhmät puutteellisiksi ja esimerkiksi Shih & Venkates (2004) ovat tarjonneet uuden mallin kuvastamaan palveluiden diffuusiota (”Use-diffusion model”).
- ”Virtuaalisten palveluiden kehitys muistuttaa Rogerssin innovaatioiden diffuusiota”
    - Ei pystytä sanomaan. Ainoastaan wikiHow’n kehityksestä löydettiin työssä todisteita kehityksestä, joka muistuttuttaisi Rogerssin diffuusiokäyrää. Kuitenkin Geroski (2000) argumentoi, että diffuusiokäyrä muistuttaa pikemminkin ei-symmetristä S-käyrää kuin symmetristä, mikä vastaa wikiHow’n suosion kehitystä (katso Kuva 8).
- ”Digi-diffuusion käyttäjäryhmät ovat heterogeenisempiä verrattuna Rogerssin perinteisiin käyttäjäryhmään”
    - Perustuu tutkimuksen pohjalta tehtyyn oletukseen, mutta Mahajan, V et al (1990), Beatty, R. et al (2001) ja Harrison, T. & Waite, K. (2006) tutkimustulokset osoittavat, että diffuusioryhmien luonne ja koko ovat riippuvaisia sekä teknologiasta että toimialasta.
- ”Toimintamalleista johdetut kolme osa-vaiheitta ja niiden yhdistäminen prosessiksi, mahdollistaa positiivisen spiraalin virtuaaliselle palvelulle”
    - Perustuu tutkimuksen pohjalta tehtyyn oletukseen, mutta sitä tukevat Nenonen, S. & Storbacka, K. (2010) tekemät havainnot liittyen organisaatioiden liiketoimintamallien tärkeimpiin piirteisiin.
- ”Virtuaalisen palvelun kriittinen piste sijaitsee suurinpiitein käyttäjäkynnyksen kohdalla, johon joudutaan kehityssyklin ensimmäisen vaiheen päätyttyä”

- Perustuu tutkimuksen pohjalta tehtyyn oletukseen, jota tukevat sekä Moore, G. (1991) että Blank, S. (2007) tutkimukset liittyen aloittelevan yrityksen kehitykseen ja ”kuiluun” (eng. chasm), joka pitää ylittää ennen kuin voi saavuttaa varsinaiset massamarkkinat.

Self-help-markkinat ovat alati kasvussa ja saamassa suurempaa jalansijaa myös Yhdysvaltojen ulkopuolelta. Erityisesti merkittävässä osassa ovat virtuaalisten palveluiden ja Web 2.0 kehityksen myötä kehittyvät julkaisu- ja viestintäjärjestelmät. Älypuhelinten ja tablettien kasvava kanta lisää käyttäjien välistä viestintää ja edesauttaa niitä käyttävien self-help-palveluiden leviämistä. Yleisesti voidaan olettaa, että self-help-markkinat ovat virtuaalisina palveluina vielä hyvin tuoreita ja niiden kehitykseltä voidaan odottaa paljon myös tulevaisuudessa.

LÄHDELUETTELO

Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. New York, NY: Hyperion. ISBN 1-4013-0237-8.

Amberg, M. & Schröder, M. (2007). *E-business models and consumer expectations for digital audio distribution*. Journal of Enterprise Information Management, Vol. 20 Iss: 3 pp. 291 – 303 http://dx.doi.org/10.1108/17410390710740745

Amit, R. & Zott, C. (2001). *Value creation in e-business*. Strategic Management Journal, Vol. 22 Nos 6/7, pp. 493-520.

Ballon, P., Kern, S., Poel, M., Tee, R. & de Munck, S.G.E. (2005). *Best Practices in Business Modelling for ICT Services*. TNO, Delft.

Ballon, P. (2007). *Business modelling reconsidered: the configuration of control and value*. info: Vol. 9 No. 5, pp. 6-19.

Beatty, R., Shim, J. & Jones, M. (2001). *Factors influencing corporate web site adoption: A time-based assessment.* Information and Management, 38 (6) (2001), pp. 337–354

Blank, Steven G. (2007). *The Four Steps to Epiphany: Successful Strategies for Products that Win.* (3rd ed.) Cafepress.com

Bohlen, J. & Beal, G. (1957). *The Diffusion Process*. Special Report No. 18, Agriculture Extension Service, Iowa State College. http://www.soc.iastate.edu/extension/presentations/publications/comm/Diffusion%20Process.pdf

Castellano, Fortunato, Loreto (2009). S*tatistical Physics of Social Dynamics*. Rev. Mod. Phys. 81, 591–646

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change, Vol. 11 No. 3, pp. 529-55.

Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore.* Strategy & Leadership, Vol. 35 No. 6, pp. 12-17.

Christensen, C. M. (2003). *The Innovator's Solution*. Harvard Business School Publishing Corporation

Damon, C. (2010). *The Spread of Behavior in an Online Social Network Experiment*. Science 329, 1194

Dunbar, R.I.M. (1992). *Neocortex size as a constraint on group size in primates*. Journal of Human Evolution 22: 469-493

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point – How Little Things Can Make a Big Difference.* Little, Brown and Company

Geroski, P. (2000). *Models of technology diffusion.*Research Policy, 29 (4–5) (2000), pp. 603–625

Harrison, T. & Waite, K. (2006). *A time-based assessment of the influences, uses and benefits of intermediary website adoption.* Information and Management, 43 (2006), pp. 1002–1013

Hendler, J. & Goldbeck, J. (2008) *Metcalfe's law, Web 2.0 and the Semantic Web.* http://www.cs.umd.edu/~golbeck/downloads/Web20-SW-JWS-webVersion.pdf

Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model.* Harvard Business Review, Vol. 86 No. 12, pp. 50-9.

Kauffman, R. & Techatassanasoontorn, A. (2009). *Understanding early diffusion of digital wireless phones.* DOI: http://dx.doi.org.libproxy.aalto.fi/10.1016/j.telpol.2009.03.006

Lorenz, J., Rauhut, H., Schweitzer, F. & Helbing, D. (2011). *How social influence can undermine the wisdom of crowd effect.* PNAS Early Edition http://www.pnas.org/content/early/2011/05/10/1008636108.full.pdf

Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review, Vol. 80 No. 5, pp. 86-92.

Mahajan, V., Muller, E. & Srivastava, R.K. (1990). *Determination of adopter categories by using innovation diffusion models*. Journal of Marketing Research, 27 (1) (1990), pp. 37–50

Molitor, G. (2003). *Molitor Forecasting Model: Key Dimensions for Plotting the Patterns of Change*. Journal of Future Studies, August 8:1, s. 61-72

Moore, G. (1991). *Crossing the chasm. Crossing the Chasm: Marketing and Selling Hightech Products to Mainstream Customers.* New York: Harper Collins.

Motohashi, K., Lee, D-R, Sawng, Y-W & Kim, S-H (2012). *Innovative converged service and its adoption, use and diffusion: a holistic approach to diffusion of innovations, combining adoption-diffusion and use-diffusion paradigms*. Journal of Business Economics & Management 2012, Vol. 13 Issue 2, p308-333-333

Nenonen, S. & Storbacka, K. (2010). *Business model design: conceptualizing networked value co-creation*. International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 2 Iss: 1 pp. 43-59 http://dx.doi.org/10.1108/17566691011026595

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. (2005). *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept.* Communications of the Association for Information Systems, Vol. 16 No. 1, pp. 1-25.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Hoboken, NJ, Wiley

Peng, G. (2010). *Critical mass, diffusion channels, and digital divide.* Youngstown State University, Youngstown OH 44555

Poel, M., Renda, A. & Ballon, P. (2007). *Business model analysis as a new tool for policy evaluation: policies for digital content platforms.* info: Vol. 9 Iss: 5 pp. 86 – 100. http://dx.doi.org/10.1108/14636690710816471

Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, March-April 1979, p.102-116.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. Glencoe: Free Press ISBN: 0-612-62843-4

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press. ISBN 978-0-02-926650-2

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*, (5th ed.). New York: Free Press

Sawlet, J. (2007). *A Classroom Demonstration for Teaching Network Effects*. Journal of Economic Education, Vol. 38, Iss. 2. http://www.scob.alaska.edu/afef/a_classroom_demonstration_for_te.htm

Shapiro, C. & Varian, H. (1999). *Information Rules*. Harvard Business Press. ISBN 0-87584-863-X

Shih, C. F. & Venkatesh, A. (2004). *Beyond adoption: development and application of a use-diffusion model.* Journal of Marketing 68: 59–72. http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.59.24029

Storbacka, K. & Nenonen, S. (2009). *Customer relationships and the heterogeneity of firm performance.* Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 Nos 5/6.

Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P. & Kallunki, J.-P. (2005). *Managerial cognition, action and the business model of the firm.* Management Decision, Vol. 43 Nos 5/6, pp. 789-809.

Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E. & von Krogh, G. (2005). *Escaping the red queen effect in competitive strategy: sense-testing business models.* European Management Journal, Vol. 23 No. 1, pp. 37-49.

Zott, C. & Amit, R. (2007). *Business model designs and the performance of entrepreneurial firms.* Organization Science, Vol. 18 No. 2, pp. 181-99.

Zott, C. & Amit, R. (2008). *The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance.* Strategic Management Journal, Vol. 29 No. 1, pp. 1-26.

VERKKOSIVUT:

http://www.alexa.com/

http://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow'n_tarvehierarkia

http://en.wikipedia.org/wiki/Self-help

http://en.wikipedia.org/wiki/PageRank

http://ww1.prweb.com/prfiles/2010/11/30/115929/SIMktTOC2010.doc

http://www.wikihow.com/Main-Page

http://www.lumosity.com/

http://www.selfgrowth.com/

http://www.beliefnet.com/#

http://psychcentral.com/

http://www.helpguide.org/

http://www.thirdage.com/

http://www.mindmovies.com/

http://www.mindtools.com/

http://www.finerminds.com/

http://www.success.com/

http://www.skillsoft.com/

http://www.mentalhelp.net/

http://www.yoursuccessstore.com/

http://eliteecoach.com/

http://www.about-personal-growth.com/

http://www.e-learningforkids.org/

http://www.what-is-personal-growth.com/

http://www.personalgrowthcourses.net/

http://www.visionboardsite.com/

http://www.elearnuk.co.uk/

http://www.selfhelpzone.com/

http://www.consciousone.com/

http://www.free-financial-advice.net/

http://www.successuniversity.com/

http://www.tstn.com/

http://www.improvememory.org/

http://www.ineedfinancialhelp.net/

http://www.personalgrowthplanet.com/#

http://www.selfesteem4women.com/index.php

http://www.soulselfhelp.on.ca/

http://www.theenneagraminbusiness.com/index.html

http://www.virtual-coach.com/

http://www.helpwithmoney.net/

http://sixminutestosuccessx.com/

http://ww7.selfimprovement.com/

http://inside-out.com/

http://www.businessmastering.com/en.html#index

http://moneyhelp.org/

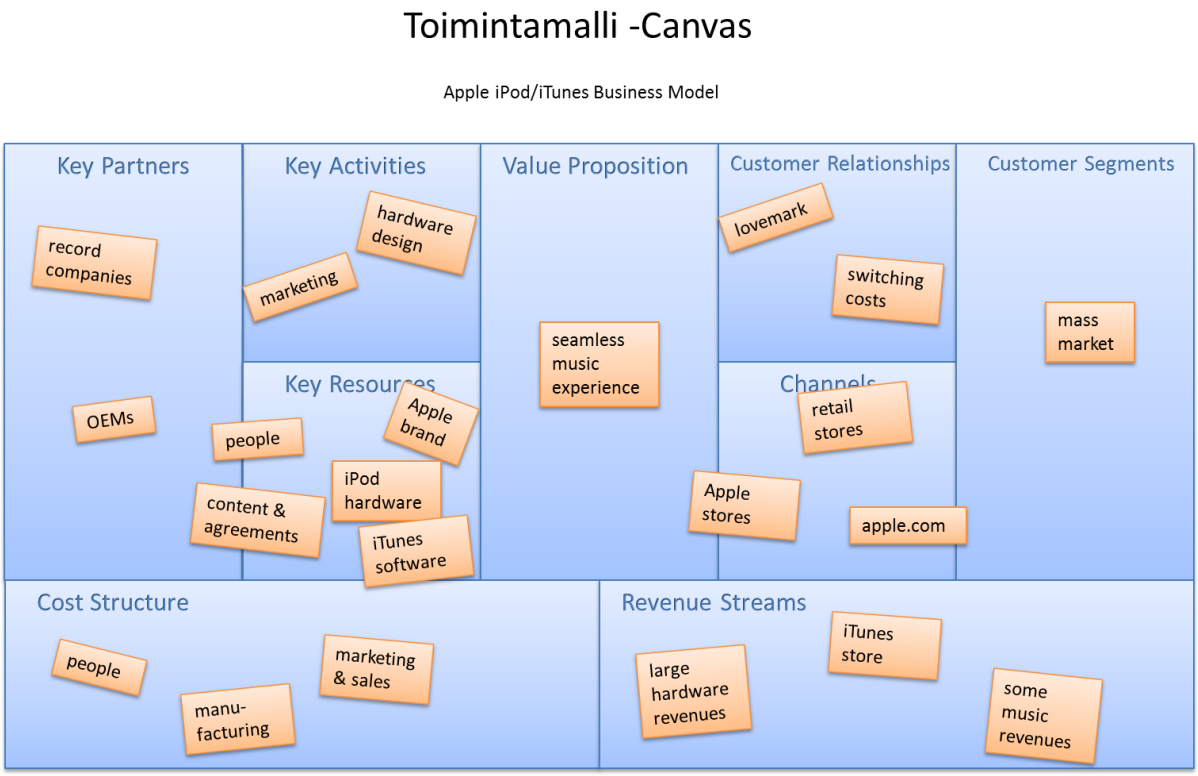
http://www.selfhelpmagazine.com/main/

http://www.ecoach.co/

http://bonnier-elearning.fi/

LIITTEET

Liite 1, Apple iPod/iTunes Business Model



Kuva 23, Toimintamalli -Apple iPod/iTunes (Osterwalder, A. Et al 2010)

Vuonna 2001 Apple julkaisi sen kuuluisan iPod -linjan kannettavia mediasoittimia. Laitteet toimivat yhteydessä iTunesin kanssa ja mahdollistavat musiikin siirtämisen edestakaisin tietokoneen kanssa. Ohjelma tarjoaa myös ”seamless connection” (eli saumattoman yhteyden) Applen nettikauppaan, missä asiakkaat voivat ostaa ja ladata musiikkia, ohjelmia, yms.

Tämä laitteen, ohjelmiston ja palveluiden yhdistelmä nopeasti sekoitti musiikkimarkkinat ja antoi Applelle uuden markkinan hallitsevan aseman. Apple ei kuitenkaan ollut edes ensimmäinen palvelija markkinoilla, vaan vastaavanlaisia yrittäjiä oli myös muita. Esimerkiksi Diamond Multimedia ja heidän kannettavien mediasoittimien brändi Rio olivat menestyksekkäitä ennen kuin Applen iPod syrjäytti ne kokonaisuudessaan.

Miten Apple onnistui saavuttamaan sellaisen menestyksen? Kilpailemalla paremmalla toimintamallilla. Ensinnäkin Apple tarjosi saumattoman yhteyden sen erityisesti suunniteltujen iPodien kanssa yhteydessä iTunes-palveluihin. Tämän lisäksi Applen arvolupaus (Value

Proposition) on tarjota sen asiakkaille helppoa mahdollisuutta hakea, ostaa ja nauttia digitaalisesta musiikista. Toiseksi, saavuttaakseen edellä mainitun, Applen tuli neuvotella sopimukset kaikkien suurimpien levy-yhtiöiden kanssa pystyäkseen luomaan maailman suurimman musiikkikirjaston.

Apple tienaa eniten sen musiikkiin liittyvistä tuloista myymällä iPodeja. Tämän lisäksi se suojaa itseään kilpailijoilta, integroimalla tuotteensa iTunes-verkkokauppaan tehden siitä miltei mahdottoman kopioida.

(Osterwalder, A. et al 2010, s. 46-47)

Liite 2, Liiketoimintamallien määrittelyt 1/2 (Nenonen, S. et al [2010])

Study (year)	Definition of a business model	Business model concept elements
Amit and Zott (2001)	"A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities"	Content of transactions Structure of transactions Governance of transactions Value creation design
Chesbrough and Rosenbloom (2002)	"We offer an interpretation of the business model as an construct that mediates the value creation process"	Value proposition Market segment Structure of value chain Cost structure and profit potential Position within value network Competitive strategy
Magretta (2002)	"Business model answers the questions such as who is the customer, what does the customer value, how do we make money in this business, what is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost"	Customer definition Value to customer Revenue logic Economic logic
Osterwalder *et al.* (2005)	"A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams"	Value proposition Target customer Distribution channel Relationship Value configuration Core competency Partner network Cost structure Revenue model
Shafer *et al.* (2005)	"Business is fundamentally concerned with creating value and capturing returns from that value, and a model is simply a representation of reality. We define a business model as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network"	Strategic choices (e.g. customer, value proposition, capabilities, pricing, competitors, offering, and strategy) Create value (incl. resources/assets, and processes/activities) Capture value (incl. cost, financial aspects, and profit) Value network
Tikkanen *et al.* (2005)	"We define the business model of a firm as a system manifested in the components and related material and cognitive aspects. Key components of the business model include the company's network of relationships, operations embodied in the company's business processes and resource base, and the finance and accounting concepts of the company"	Material aspects: strategy and structure, network, operations, finance and accounting Belief system: reputational rankings, industry recipe, boundary beliefs, and product ontologies

(*continued*)

Liite 3, Liiketoimintamallien määrittelyt 2/2 (Nenonen, S. et al [2010])

Study (year)	Definition of a business model	Business model concept elements
Voelpel *et al.* (2005)	"The particular business concept (or way of doing business) as reflected by the business's core value proposition(s) for customers; its configurated value network to provide that value, consisting of own strategic capabilities as well as other (e.g. outsourced/allianced) value networks; and its continued sustainability to reinvent itself and satisfy the multiple objectives of its various stakeholders"	Customer value propositions Value network configuration Sustainable returns for stakeholders
Chesbrough (2007)	"The business model performs two important functions: value creation and value capture. First, it defines a series of activities, from procuring raw materials to satisfying the final consumer, which will yield a new product or service in such a way that there is net value created throughout the various activities. Second, a business model captures value from a portion of those activities for the firm developing and operating it"	Value proposition Target market Value chain Revenue mechanism Value network or ecosystem Competitive strategy
Zott and Amit (2007)	A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities. A business model elucidates how an organization is linked to external stakeholders, and how it engages in economic exchanges with them to create value for all exchange partners	Content of transactions Structure of transactions Governance of transactions Value creation design Links to external stakeholders
Johnson *et al.* (2008)	A business model consists of four interlocking elements (customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes) that taken together create and deliver value	Customer value proposition (incl. target customer, job to be done, and offering) Profit formula (incl. revenue model, cost structure, margin model, and resource velocity) Key resources Key processes (incl. metrics, rules and norms)
Zott and Amit (2008)	"The business model can then be defined as the structure, content, and governance of transactions between the focal firm and its exchange partners. It represents a conceptualization of the pattern of transactional links between the firm and its exchange partners"	Structure of transactions Content of transactions Governance of transactions Transactional links to exchange partners
Storbacka and Nenonen (2009)	"Business models are defined as configurations of interrelated capabilities, governing the content, process and management of the interaction and exchange in dyadic value co-creation"	Content of exchange and interaction Process of exchange and interaction Management of exchange and interaction

Liite 4, Omaksumis- vs. käyttödiffuusiomalli (Motohashi, K. et al [2012])

	Differences					Elements common to Both Models
	Key difference	Market segments	Segmentation criteria	Model-specific factors	Theoretical consideration	
Adoption-diffusion model (ADM)	Adoption	– Innovators – Early Adopters – Early Majority – Late Majority – Laggards	– Timing or rate of adoption	– Observability – Compatibility – Trialability	– S-shaped curve of diffusion – Speed of penetration and critical mass – Two-step model of diffusion	– Innovativeness – Social communication – Complexity – Influence of media – Relative advantage
Use-diffusion model (UDM)	Use	– Intense Users – Specialized Users – Nonspecialized Users – Limited Users	– Rate of use – Variety of use	– Product experience – Competition for use – Sophistication of technology – Satisfaction	– Evolving nature of use – Technology Integration – Sustained/continuous use – Disadoption – Essentialness of Technology – Impact of technology	