



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

10.5.2010

Kauppätieteiden osasto

Kansainvälinen markkinointi

Kandidaatintutkielma

Internet-palvelun tuotekehitys musiikkialalla

Timo Virtanen, 0314559

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimusongelmat ja keskeiset tavoitteet.....	2
1.2 Kirjallisuuskatsaus	2
1.3 Teoreettinen viitekehys.....	4
1.4 Rajaukset	5
1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely	6
1.6 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma	8
2 INTERNET-PALVELUIDEN TUOTEKEHITYS.....	9
2.1 Tuotekehityksen mallit.....	9
2.2 Tuotekehitys internetissä.....	12
2.3 Palveluiden tuotekehitysprosessi.....	13
2.3.1 Suunnittelu	15
2.3.2 Analyysi.....	16
2.3.3 Kehitys	18
2.3.4 Lanseeraus.....	19
3 EQUAL DREAMSIN TUOTEKEHITYSPROSESSI	22
3.1 Equal Dreams Oy	22
3.2 Taustatietoa musiikkialan tilasta.....	23
3.3 Palvelun ideointi ja suunnittelu.....	25

3.4 Analyysi.....	25
3.5 Palvelun kehitystyö	27
3.6 Lanseeraus.....	28
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	30
LÄHDELUETTELO.....	32
LIITTEET	38
LIITE 1: Haastattelukysymykset.....	38

1 JOHDANTO

Palveluiden rooli moderneissa yhteiskunnissa on viime vuosina kasvanut käytännössä millä tahansa taloudellisella mittarilla mitattuna. Palveluyritykset ovat yhteiskuntien ytimessä, mutta niiden kyky kehittää uusia innovaatioita on vielä fyysisten tavaroiden kehitykseen verrattuna heikko. (Menor et al., 2002) Valtaosa onnistuneista tuoteinnovaatiosta on lähtenyt liikkeelle markkinoilta aistituista tarvehavainnoista siitä huolimatta, että suurimmat innovaatiot ovat yleensä olleet tekniikkalähtöisiä. Hienosta teknisestä oivalluksesta on kuitenkin pitkä matka kaupallisesti menestyneeseen tuotteeseen (Rope, 1999).

Toisaalta sähköinen liiketoiminta on kasvattanut 2000-luvulla jatkuvasti merkitystään ja uusia sähköisen liiketoiminnan konsepteja kehitetään ja lanseerataan jatkuvasti. Uusista päivittäistavaratuotteista vain 8,5% oli menestyneitä 1980-luvulla, minkä jälkeen uusien tuotteiden ja palveluiden määrä on vain noussut etenkin internetissä. (Rope, 1999; Riedl et al., 2009) Vaikka internetissä käytännössä kuka tahansa voi suhteellisen pienellä aloituspääomalla käynnistää oman liiketoimintansa, internet-palveluiden tuotekehitykseen liittyvä kirjallisuus on vielä alkutekijöissään (Riedl et al., 2009; Jaw et al., 2010; Menor et al., 2002; Alam & Perry, 2002; de Jong & Vermeulen, 2003). Suomalaisista kotitalouksista jo 70% on kotonaan laajakaistayhteys (Juslén, 2009), eli jokaisen internetiin perustettavan yrityksen jakeluverkosto kattaa periaatteessa 70% Suomesta.

Musiikkibusiness on internetin takia joutunut murrostilaan, joka ei näytä laantumisen merkkejä. Levy-yhtiöiden hidas reagointi musiikin aineettomaan levytykseen on johtanut kukoistavaan piratismiin, mikä taas on johtanut siihen, että nuoren polven kuluttajat olettavat musiikin kulutuksen olevan ilmaista. Tähän kysyntään monet uudet palvelut, kuten Spotify, Nokia Comes with Music ja Last.FM pyrkivät vastaamaan. Kuluttajille ilmaiset yleensä mainosrahoitteiset tai ns. freemium-mallilla toimivat palvelut ovat kuitenkin musiikin tekijöille askel taaksepäin, ja tulojen pieneneminen cd-levyjen myyntiin verrattuna on merkittävä.

Case-yrityksenä tutkielmassa toimiva Equal Dreams on kehittänyt vuodesta 2007 alkean internet-palvelua, jonka tarkoituksena on palvella niin kuluttajia kuin musiikin tekijöitäkin. Tutkielmassa keskitytään yrityksen tuotekehitysprosessiin, sen haasteisiin ja internetin tuomiin erityispiirteisiin.

1.1 Tutkimusongelmat ja keskeiset tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka internet-palvelu kehitetään. Tutkimusta sovelletaan Suomessa toimivaan uudenlaiseen musiikkialan konseptiin.

Tutkimuksen pääkysymys on: **kuinka musiikkialan internet-palvelu kehitetään?**

Tutkimuksen osaongelmat ovat:

- Miten internet-palveluiden kehitysprosessi eroaa tyypillisten tuotteiden kehitysprosessista?
- Minkälaisia tuotekehityksen malleja on olemassa?
- Kuinka palveluita kehitetään?
 - Mitä vaiheita palveluiden tuotekehitysprosessiin liittyy?
- Miten musiikkialan murrostila vaikuttaa uuden palvelun kehitykseen?
- Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia internet tarjoaa toimintaympäristönä?

Tavoitteena on selvittää miten Equal Dreams Oy on suunnitellut ja toteuttanut oman sähköisen palvelunsa kehityksen, mitä haasteita siihen on liittynyt ja minkälaisia erityispiirteitä internet on toimintaympäristönä tarjonnut.

1.2 Kirjallisuuskatsaus

Yhä suurempi osa uusista palveluista on nykyisin sähköisiä internetissä toimivia palveluita. Niiden järjestelmällistä suunnittelua ei ole kuitenkaan käsitelty riittävän laajasti uusien

palveluiden kehitykseen liittyvässä kirjallisuudessa. Sähköisten palveluiden kehityksen tärkeyttä kuitenkin osoittavat Googlen, Amazonin ja eBayn kaltaiset menetyksekkäät palvelut. (Riedl et al., 2009)

Fyysisten tuotteiden kehitysprosessi on määritelty kirjallisuudessa hyvinkin tarkasti, ja yleisimmin se kuvataan vaiheittaisena mallina (engl. stage-based-model), jossa prosessi jaetaan uuden tuotteen strategian kehittämiseen, ideointiin, konseptin tarkistukseen ja arviointiin, konseptin testaukseen ja business-analyysiin, kehitystyöhön, prototyypin rakentamiseen ja sen testaukseen sekä lanseeraukseen (Rope, 1999; Booz et al., 1982; Schniederjans, 2002). Vaihemallia jalostettiin sittemmin paremmin palveluiden kehitysprosessiin soveltuvaksi, jolloin havaittiin, että nopeammassa kehitysympäristössä vaiheita on tehtävä rinnakkain.

De Jong ja Vermeulen (2003) korostavat, että vaiheisiin perustuvat mallit eivät sovi palveluiden kehittämisprosessin kuvaamiseen, ja että palveluiden innovaatioprosessi on epälineaarinen. Silti De Jongin ja Vermeulenin (2003) mukaan vaihemallia korostetaan kirjallisuudessa. Alam ja Perry (2002) toteavat, että kirjallisuudessa esitetään myös rinnakkaisvaihemalleja, mutta niissä ei täsmennetä, mitkä vaiheet voidaan tehdä samanaikaisesti ja mitkä ei.

Palveluiden kehitysprosessin kuvaaminen sen sijaan on toistaiseksi ollut verrattaen vajavaista, ja tutkimus on vielä alkiovaiheessa. (Riedl et al., 2009; Jaw et al., 2010; Menor et al., 2002; Alam & Perry, 2002; de Jong & Vermeulen, 2003) Uudella vuosituhatluvalla julkaisujen määrä on kuitenkin kohonnut nopeasti. (de Jong & Vermeulen, 2003) Kirjallisuuden tämän hetkiseen vähäisyyteen saattaa olla osittain syynä palveluiden erilainen luonne: ne ovat hetkellisiä (tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan), katoavia, aineettomia ja heterogeenisiä, ja tämän takia suunnitteluvaiheessa tulee suunnitella myös itse palveluprosessi. (de Jong & Vermeulen, 2003) Vuonna 2000 julkaistussa artikkelissa Johnson et al. (2000) esittävät uudenlaisen palveluiden kehityksen prosessisyklin, johon kuuluu suunnittelu-, analyysi-, kehitys ja lanseerausvaiheet.

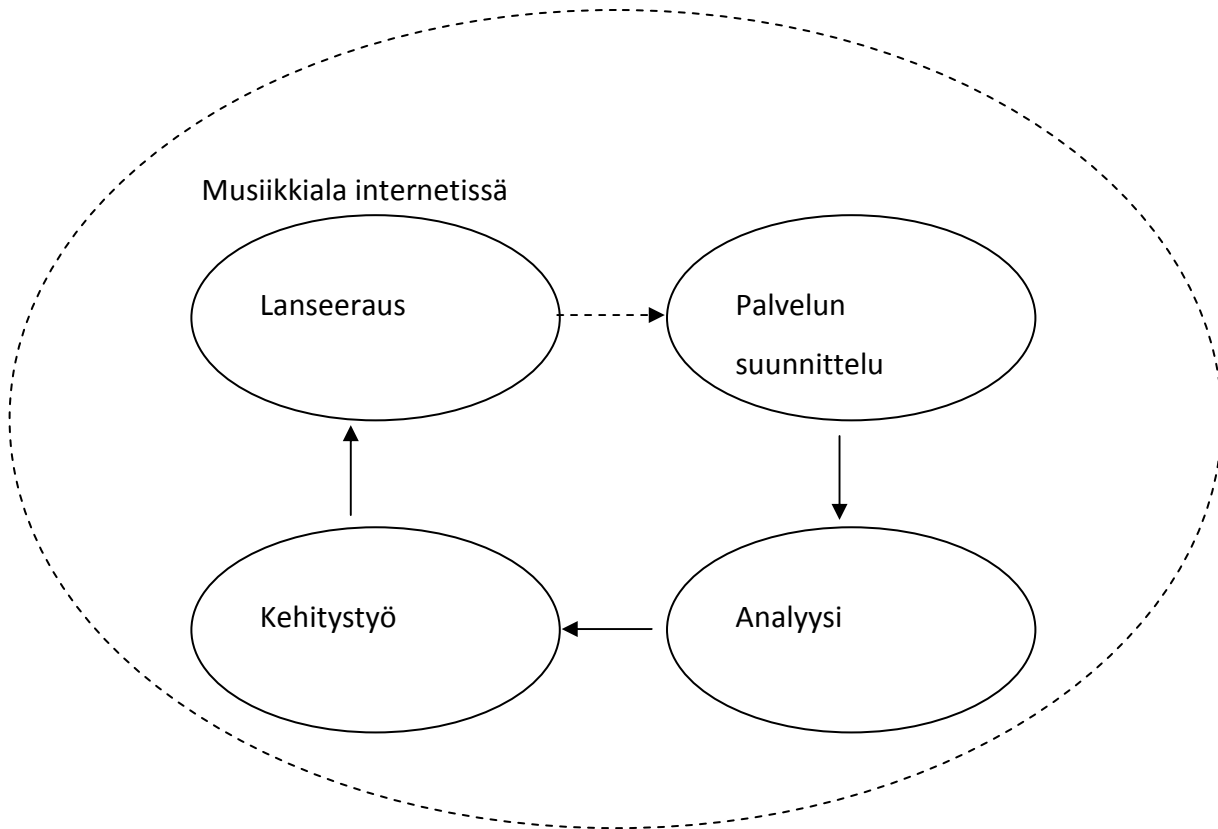
Sähköisten palveluiden erityispiirteitä on tutkittu kirjallisuudessa jonkin verran, esimerkiksi Porter (2001) listaa niitä ja niiden vaikutuksia palveluiden kehitykseen. Pääosin sähköisiin palveluihin liittyvä kirjallisuus kuitenkin paneutuu uudenlaiseen internetin mahdollistamaan markkinointiin, jossa viestintä ei ole yksisuuntaista, vaan osallistaminen on avain menestykseen. (Juslén, 2009) Sähköisiin palveluihin liittyvät artikkelit kuitenkin selittävät ilmiötä vain perustasolla lukuunottamatta yhtä artikkelija, jonka ovat kirjoittaneet Menor et al. vuonna 2002. (Riedl et al., 2009)

Palveluiden kehityksen tutkimus on toistaiseksi keskittynyt yleensä johonkin tiettyyn sektoriin, esimerkiksi finanssialaa on käsitelty kattavasti (Storey & Easingwood, 1996: John & Hairborne, 1985) kuin myös kuljetusalaa (Nijhof et al., 2002), telekommunikaatio-alaa (Hellström & Hellström, 2002) sekä tukkukauppaa (Hart & Service, 1993) Näitä aloja on tutkittu sen vuoksi, että ne ovat tuotantokeskeisiä, ja niiden palveluprosessit ovat jossain määrin lähempänä tavallisia tuotteita kuin palveluita: niissä panostetaan yksinkertaistukseen ja standardisointiin. (de Jong & Vermeulen, 2003)

Myös palveluinnovaatioiden taloudellista vaikutusta moderneihin yhteiskuntiin on toistaiseksi tutkittu vähän, osittain siksi, että palvelut ovat aineettomia ja hetkellisiä, jolloin niitä on vaikeampi seurata. (de Jong & Vermeulen, 2003)

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten internet-palvelun kehitysprosessi etenee, ja mitä erityispiirteitä siihen liittyy. Tutkimuksen kontekstina on musiikkiala.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Johnson et al.,2000).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Johnson et al. (2000) kehittämään palveluiden kehityksen prosessisykliin, jossa kehitys alkaa suunnittelusta, josta sitä jatketaan analyysin ja tuotekehityksen kautta lanseeraukseen. Palveluiden kehitystä tutkitaan erityisesti sähköisen liiketoiminnan kannalta.

Tutkielman rakenne etenee teoreettisen viitekehysten mukaan. Tutkielmassa esitellään muitakin palveluiden kehittämisen prosessien malleja, jotta ymmärrettäisiin, miten eri mallit ovat kehittyneet ja miten ne soveltuvat eri tarkoituksiin. Empiirinen osio seuraa kuitenkin viitekehystä tarkasti.

1.4 Rajaukset

Teoriaosion tarkoituksena on selvittää, mitä osa-alueita palveluiden tuotekehitykseen liittyy, ja miten osa-alueet vaikuttavat tuotteen menestykseen. Palveluiden tuotekehitystä tarkastellaan erityisesti sähköisen liiketoiminnan kannalta.

Palveluiden tuotekehityksen malleja on tutkielman kannalta selvitettävä siinä määrin, että löydettäisiin internet-palveluiden kehittämiseen sopivin prosessimalli. Maantieteellistä rajausta tutkielmalle on vaikea määrittellä internet-palveluiden globaalin luonteen vuoksi. Empiirinen osio keskittyy kuitenkin pääosin Suomen musiikkialan markkinoihin.

Tuotekehityksen tarkoituksena on tuottaa todellisiin tarpeisiin perustuva markkinakelpoinen tuote, johon voidaan rakentaa kaupallinen kilpailuetu. (Rope, 1999) Tämän tutkielman kannalta oleellista on tuotekehityksen osa-alueet, joihin Johson et al. palvelun kehittämisen sykli –mallin mukaan kuuluu suunnittelu (uuden tuotteen tavoitteen ja strategian määrittely, idean generointi ja konseptin testaus), analyysi (business-analyysi ja projektin hyväksyntä) kehitystyö (palvelun, prosessien ja markkinointiohjelman testaus, henkilökunnan koulutus ja pilottitestaust) sekä täysimittainen lanseeraus.

Empiirisessä osiossa selvitetään, miten miten Equal Dreams Oy on käynyt läpi oman tuotekehityksensä, mitä haasteita siihen on liittynyt, ja minkälaisia erityispiirteitä internet-palvelulla on perinteisiin palveluihin verrattuna. Sekä musiikkialan että sähköisen liiketoiminnan erityispiirteitä selvitetään sillä laajuudella, että saadaan selville miten Equal Dreamsin tulee huomioida niitä sähköisen palvelunsa tuotekehityksessä, ja minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia ne tarjoavat. Lanseerausvaihetta tarkastellaan Equal Dreamsin beta-versioiden lanseerausten pohjalta.

1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tuotekehitys

Tuotekehitys on käsitteenä laaja ja se sisältää testatun markkinakelpoisen tuotteen suunnittelun, toteutuksen ja testauksen; lanseerauksen lähtökohtien määrittelyn aikataulutuksineen, budjetteineen ja lähtökohta-analyyseineen; lanseerauksen perusratkaisujen: yrityksen strategisten perusratkaisujen ja tuote-/markkinaratkaisun määrittelyn; markkinoinnillisten perusratkaisujen:

markkinointielementtien määrittelyn ja testauksen sekä lanseerauspäätöksen ja lanseeraustyön. (Rope, 1999; Di Benedetto, 1999; Kotler, 2003)

E-palvelu

Yleensä palvelut määritellään siten, että ne ovat aineettomia, heterogeenisiä, katoavia ja ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Näitä määritelmiä on kuitenkin kritisoitu yleistyksistä, eivätkä ne välttämättä päde kaikkiin palveluihin. Grönroosin mukaan palveluille on näiden lisäksi tyypillistä se, että kuluttaja osallistuu jollain tasolla tuottamisprosessiin. (Lovelock, 1996; Grönroos, 2000) Rust ja Kannan (2003) määrittelevät sähköisen palvelun sähköisen verkon yli tapahtuvaksi palveluksi. Sähköisiin verkkoihin kuuluu myös internet, mutta sen lisäksi muut sähköiset ympäristöt, kuten mobiiliverkot, palveluautomaatit ja itsepalvelukioskit kuuluvat määrittelyn piiriin. Kauppatieteellisessä kirjallisuudessa e-palvelu määritellään useimmiten internet-versioksi normaaleista palveluista, joihin sisältyvät sekä e-palvelu käyttöliittymänä (internet-vaatekauppa) että esimerkiksi musiikinlatauspalvelut, jossa koko prosessi hoituu sähköisesti. (Riedl et al., 2009)

Sähköinen kaupankäynti (e-commerce) ja liiketoiminta (e-business)

Sähköinen kaupankäynti tarkoittaa internetin välityksellä tehtäviä transaktioita, kuten tavaroiden ja palveluiden ja tiedon ostamista, myymistä ja vaihtamista. (Schniederjans & Cao, 2002) Sähköisellä liiketoiminnalla taas tarkoitetaan pelkästään ostamista ja myymistä laajempaa käsitystä, jonka mukaan sähköisiä välineitä voidaan esimerkiksi käyttää asiakkaan palvelemiseen, yhteistyöhön yrityspartnereiden kanssa, keräämään ja analysoimaan dataa sekä integroimaan tietokannat ja laitteet. (Jackson et al., 2003, 5; Li, 2007, 9)

1.6 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista analyysia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineistona käytetään harkinnanvaraista otantaa, jolloin kerätyn aineiston laatu on tärkeää. (Eskola & Suoranta, 1998: 18, 60-61) Kvalitatiivisen aineiston analyysissä hankittu aineisto ositetaan käsitteellisiin osiin ja kootaan uudelleen joko kuvauksiksi, empiirisiksi yleistyksiksi tai teoreettisiksi johtopäätöksiksi (Grönfors, 1982)

Kirjallisuuskatsauksen lisäksi työssä tehdään teemahaastattelut Equal Dreams Oy:n toimitusjohtaja Kimmo Kärkkäisen ja markkinointipäällikkö Sampsa Ropposen kanssa. Haastatteluiden tarkoitus on selvittää tarkemmin, miten Equal Dreamsin tuotekehitys on edennyt ja seuraako se palveluiden kehityksen prosessisykliä vai onko se kenties edennyt eri tavalla. Tämän lisäksi haastattelussa selvitetään minkälaisia haasteita internet on toimintaympäristönä tarjonnut ja toisaalta miten musiikkialan murros on vaikuttanut kehitystyöhön.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista, että osa haastattelun näkökohdista on ennalta määritelty tiettyihin aihepiireihin. Haastattelu suunnataan usein tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja sillä voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000)

2 INTERNET-PALVELUIDEN TUOTEKEHITYS

Palveluiden tuotekehitys eroaa tavallisten fyysisten tuotteiden kehityksestä merkittävästi. Perinteinen fyysisten tuotteiden kehityksen vaihemalli, johon sisältyy uuden tuotteen strategian kehittäminen, ideointi, konseptin tarkistus ja arviointi, konseptin testaus ja business-analyysi, kehitystyö, prototyypin rakentaminen ja testaus sekä lanseeraus (Rope, 1999; Booz et al., 1982; Schniederjans & Cao, 2002) ei välttämättä toimi palveluiden kehityksen kohdalla niiden erityispiirteiden vuoksi. Toisin kuin fyysiset tuotteet, palvelut ovat katoavia, heterogeenisiä, ja ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006). Nämä erityispiirteet tulee huomioida palvelun kehittämisessä. (Jaw et al., 2010)

Internet-palveluiden erityispiirteet, kuten heti saavutettavissa olevat skaalaedut, kopioitavuus, alhaiset perustamiskustannukset, käytännössä koko maailman peittävä jakelukanava, säänneltämättömyys ja itsepalvelun tärkeys (Porter, 2001; Juslén, 2009) asettavat omanlaisensa haasteet tuotekehitysprosessiin.

Uusi palvelu voi olla joko radikaali innovaatio (engl. radical innovation) tai eräänlainen kehityskaskel aiemmasta palvelusta (engl. incremental innovation). Radikaali innovaatio on aina täysin uudenlainen palvelu joko uusille tai olemassa oleville markkinoille, kun taas kehitysinnovaatiot usein suunnataan uusille markkinoille hieman muunnellulla palvelulla. (Johnson et al., 2000; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006)

2.1 Tuotekehityksen mallit

Palveluiden tuotekehityksen mallit ovat jalostuneet fyysisten tavaroiden prosessista. Yleiset trendit ovat olleet prosessin nopeutuminen ja rakenteen muuttuminen lineaarisesta kehämäiseksi: palvelu ei ole lanseerauksenkaan jälkeen valmis, vaan sitä kehitetään ja päivitetään jatkuvasti (Johnson et al., 2000). Tuotekehityksen malleja esiintyy kirjallisuudessa käytännössä kolmenlaisia:

Vaihemallit (engl. stage-based-model)

Vaihemalleja sovelletaan yleensä perinteisiin fyysisiin tuotteisiin. Näissä malleissa jokaisen vaiheen jälkeen prosessin kannattavuutta arvioidaan ja ne ovat käytännössä aina yksinkertaisen lineaarisia prosesseja: jokaisen vaiheen jälkeen seuraa uusi vaihe, mikäli prosessia ei kannattamattomuuden takia keskeytetä. Vaihemalliin yleensä luetaan mukaan uuden tuotteen strategian kehittäminen, ideointi, konseptin tarkistus ja arviointi, konseptin testaus ja business-analyysi, kehitystyö, prototyypin rakentaminen ja testaus sekä lanseeraus. (Rope, 1999; Booz et al., 1982; Cooper, 1994; Schniederjans & Cao, 2002)

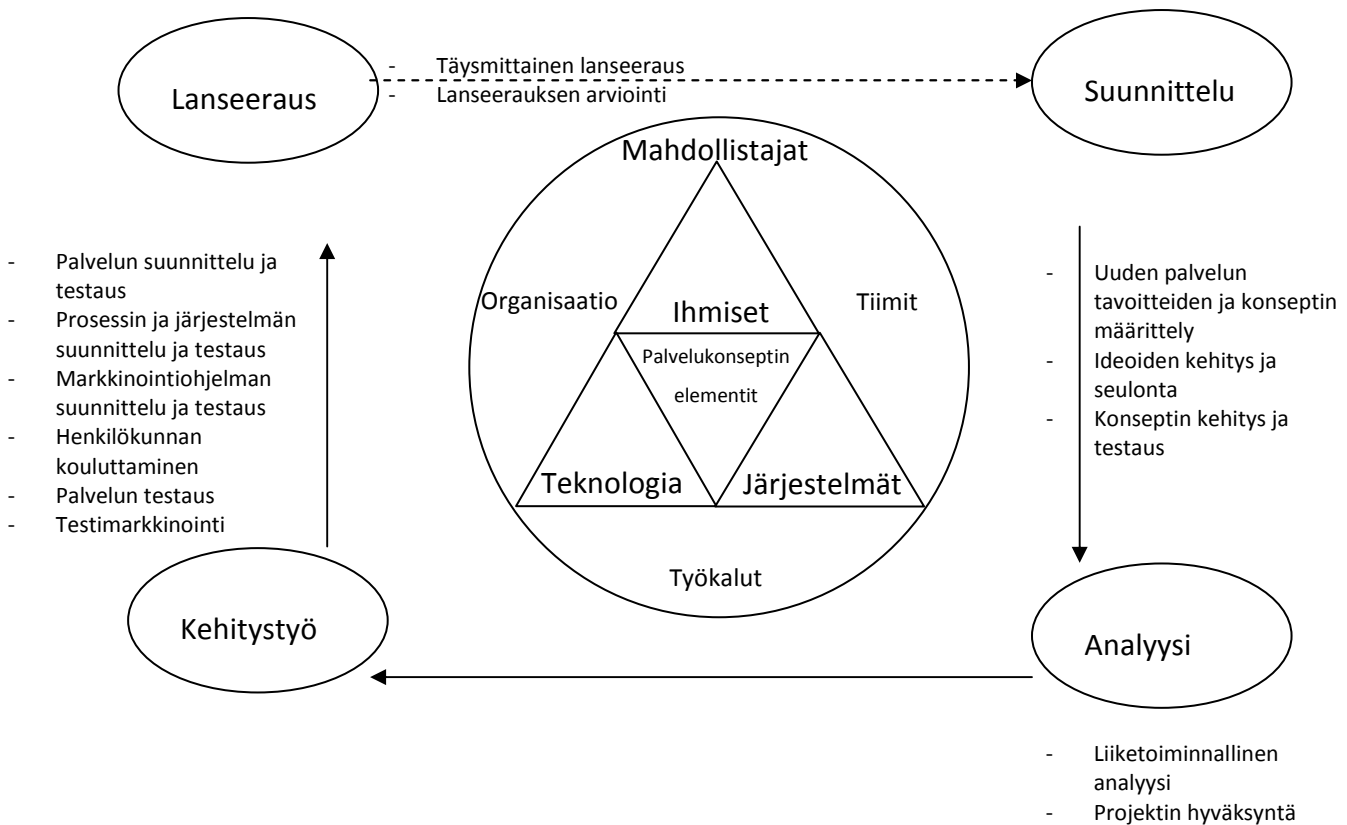
Rinnakkaismallit (engl. parallel)

Rinnakkaismallit ovat vaihemallin kaltaisia, mutta niissä osa vaiheista tehdään samanaikaisesti toisten kanssa. Tätä mallia sovelletaan palveluiden kehitykseen. Kirjallisuudessa harvoin kuitenkaan määritellään, mitkä vaiheet voidaan toteuttaa samanaikaisesti muiden kanssa. (Alam & Perry, 2002)

Prosessisyklit (engl. process cycle)

Prosessisyklejä sovelletaan pääasiassa palveluiden kehitysprosessin kuvaamiseen. Johnson et al. (2000) kehittämä palveluiden kehittämisen prosessisykimalli esittää kehitystyön kehämäisenä konstruktiona, joka ei välttämättä lopu lanseeraukseen. Prosessisyklin vaiheisiin kuuluu suunnittelu, analyysi, kehitys ja lanseeraus. Erityistä syklimallissa on se, että vaikka prosessi yleensä eteneekin suunnittelusta analyysin ja kehityksen kautta lanseeraukseen, mistä tahansa vaiheesta voidaan siirtyä mihin tahansa tilanteen sitä vaatiessa. Tämän vuoksi malli soveltuu hyvin sähköisen liiketoiminnan palvelujen kehittämiseen, sillä niissä usein vaatimukset, odotukset ja kilpailijoiden tarjonta muuttuvat äkillisesti. (Riedl et al., 2009)

Internetiin, jossa palveluita päivitetään joskus jopa päivittäin, palveluiden kehittämisen prosessisyklin malli soveltuu parhaiten. Erityinen ero fyysisten tuotteiden kehityksen vaihemallissa palveluiden kehityksen prosessisykliin on se, että konseptin kannattavuus arvioidaan jokaisen vaiheen jälkeen (Alam & Perry, 2002). Tähän on varaa, sillä kehitysprosessi voi kestää jopa vuosia kun taas kiivasluonteisessa prosessisyklissä analyysivaihe on vain yksi kehän etapeista. Palveluiden kehityksessä on oleellista yrityksen sisäinen vuorovaikutus, jolloin lineaarinen ja systemaattinen kehitys ei ole vain haasteellista, vaan myös usein kannattamatonta. (Edgett, 1994; Alam & Perry, 2002)



Kuvio 2. Uuden palvelun kehityksen prosessisykli (Johnson et al., 2000).

2.2 Tuotekehitys internetissä

Internet on ns. disruptiivinen teknologia (engl. disruptive technology), ja sen myötä palvelukonseptien uudistumistahti on kiivastunut valtavasti. Internetiin on nopea ja halpa kehittää uusia palveluita ja tuotteita, koska vaadittavat investoinnit toiminnan aloittamiseksi ovat huomattavasti tavallisia tuotevalmistuslinjoja pienemmät. (Menor et al., 2002) Porter (2001) listaa tekijöitä, mitkä erottavat internet-palvelut perinteisistä palveluista, ja miten erot vaikuttavat esimerkiksi alalletulon esteisiin (engl. barriers to entry):

- Sähköinen informaatio on kopioitavissa nopeasti ja häviöttömästi, mistä seuraa se, että sähköiset palvelut ovat pienellä vaivalla lähes äärettömiin skaalautuvia; pienetkin yritykset voivat saavuttaa skaalaedut heti.
- Internet-palveluiden perustamiskustannukset ovat huomattavasti esimerkiksi tuotantolinjan rakentamista alhaisemmat. Muuttuvat kustannukset ovat käytännössä olemattomat.
- Internet on julkinen, jolloin kaikilla internet-palveluilla on käytössään samat jakelukanavat.
- Internetiä on vaikea säännellä - erityisesti, koska se ylittää perinteiset valtioiden rajat.
- Internet-palvelut ovat nopeasti kopioitavissa ja vaikeita ellei mahdottomia patentoida, mikä tekee pitkäaikaisesta differointistrategiasta mahdottoman.

Internet-palveluiden kehitystä ja niiden käynnistämistä nopeuttaa huomattavasti se, että yritykset voivat ulkoistaa muun muassa palvelintoiminnan, turvallisuusratkaisut ja tiedonsiirron, jolloin sen tarvitsee keskittyä ainoastaan omaan ydintoimintaansa, kuten kuluttajalle näkyvän käyttöliittymän ja palvelukokemuksen suunnitteluun. Tästä seuraa se, että koko palvelun tuotekehityksen elinkaari ideasta valmiiksi lanseerauskelpoiseksi tuotteeksi saattaa kestää vain kuukausia, kun fyysisten tuotteiden kehitysprosessi kestää usein vuosia. (Menor et al., 2002)

Internetissä myös varastotila on halpaa, mikä mahdollistaa ns. pitkän hännän liiketoimintamallin (engl. long-tail), jonka ideana on se, että isosta määrästä niche-tuotteita koostuu suuri potentiaalinen asiakaskunta (Juslén, 2009; Gaffney & Rafferty, 2009). Internetissä pitkän hännän toimintamallia voidaan toteuttaa ainakin kahdella tavalla: digitaalista informaatiota voidaan varastoida halvalla itse, jolloin koko liiketoimintaa hallinnoidaan yrityksessä sisäisesti, tai eBayn kaltaisella mallilla, jolloin yritys luo alustan, jossa yksittäiset liikkeenharjoittajat voivat myydä omalle asiakaskunnalleen tuotteita yhtenäisessä palvelussa. Porterin (2005) mukaan pitkän hännän ajattelussa kyse ei ole pelkästään tiedon löytämisestä, vaan sen olemassa olon huomaamisesta. Tuotekehitykseen tämä vaikuttaa jälleen prosessia nopeuttamalla: yrityksen ei tarvitse investoida resurssejaan fyysisten tilojen hankkimiseen ja ylläpitämiseen.

Riedl et al. (2009) mukaan internet-palveluiden erityispiirteet ovat palveluiden kustannusrakenteet, ulkoistamisen suuri määrä, uusien palveluiden nopeatempoinen kehitys, läpinäkyvän palautteen saatavuus sekä palveluiden jatkuva kehittäminen. Internet on mullistanut kaupankäynnin myös siten, että esimerkiksi B2B-kaupassa jakelijoita ei tarvita ja B2C-kaupassa ei välttämättä tarvita kalliita jakelukanavia, vaan yritykset voivat hoitaa jakelun itse nettisivujensa kautta. (Chaffey, 2007, 41)

2.3 Palveluiden tuotekehitysprosessi

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tuotekehitysprosessimalleja on erilaisia: lineaarisia vaihemalleja, rinnakkaisia vaihemalleja ja syklisiä malleja. Tämän tutkielman kannalta kiinnostavin malli on palveluiden kehityksen prosessisykli, sillä se soveltuu joustavuutta, nopeutta vaativaan sähköiseen liiketoimintaan. Seuraavassa käydään läpi palveluiden kehityksen prosessisykli vaihekohtaisesti. Sykliin kuuluvat vaiheet ovat, suunnittelu, analyysi, kehitystyö sekä lanseeraus. Ropen (1999) mukaan tuotekehitystyössä onnistuminen edellyttää tuotekehityksen asiakas- ja markkinaperusteisen kehitysfilosofian toteutumista.

Tutkimusten mukaan palveluiden kehittämistyön haaste on kaksitahoinen: yhtäältä monet palvelulanseeraukset ovat epäonnistuneet systemaattisen kehityksen johtamisen puutteen

takia, toisaalta monet palvelut ovat onnistuneet yrityksen sisäisestä kaaoksesta aiheutuneen innovoivan ilmapiirin ansioista. (de Jong & Vermeulen, 2003) Onnistuneet tuotteet ovat yleensä luotu epämuodollisessa luovassa ilmapiirissä, mutta johdon on kuitenkin pidettävä huoli tietyistä rakenteista, kuten hyvien ryhmien luomisesta ja resurssien kohdentamisesta. (de Jong & Vermeulen, 2003)

Kirjallisuudessa korostetaan, että palveluiden kehittämiseksi on oleellista luoda ilmapiiri, jossa hallinnon rooli organisoinnissa on perinteisten tuotteiden kehitysprosessia pienempi. (de Jong & Vermeulen, 2003) Edgettin (1994) mukaan hallinnon tehtävä yrityksessä on pääasiassa tukea projektia näkyvästi. Tästä huolimatta johdon rooli ei ole olematon: tutkimusten mukaan onnistuneet tuotteet ovat kehitetty hallitusti, ei tuurin varassa. Yleensä virheet ovat johtuneet siitä, ettei yrityksen johto ole puuttanut tuotekehitykseen tarvittaessa.

Internetin mukaantulo palvelusektoriin on ennen kaikkea nopeuttanut kilpailua. Fyysisten tuotteiden ja tavallisten palveluiden kehitysprosessi voi kestää vuosia, mutta internetissä puolenkin vuoden kehitys ideasta testatuksi palveluksi saattaa olla liian hidas. Tämän vuoksi internet-palveluiden kehitysprosessien tulee seurata tarkkaan kilpailuympäristöä, uusia teknologioita, uusia kilpailijoita, uusia innovaatioita ja uusia kuluttajien odotuksia ja mieltymyksiä. Internet-palvelut ovat myös nopeasti kopioitavissa, mikä vaikeuttaa differoivan strategian käyttöä kilpailuedun luomisessa. (Menor et al. 2002; Riedl et al., 2009) Uusia palveluita voidaan kehittää internetiin nopeasti siksi, että ns. alalletulon esteet (engl. barriers to entry) ovat pienet: suuri osan palvelun infrastruktuurin kehittämisestä, kuten serveri-, tiedonsiirto-, ja turvallisuuspalvelut voidaan ulkoistaa. Tämän lisäksi muuttuvat kustannukset ovat liki olemattomat, koska tietoa voidaan kopioida käytännössä rajattomasti. (Porter, 2001)

Hektisyyden lisäksi internet-palveluille on tyypillistä se, että ne voivat ohittaa väliportaita ja muodostaa suoria suhteita asiakkaiden kanssa ja myydä palveluita ja tuotteita suoraan asiakkaalle. (Riedl et al., 2009)

2.3.1 Suunnittelu

Johnson et al. (2000) palveluiden kehityksen prosessisyklin mallin mukaan palvelun suunnitteluvaiheeseen kuuluu uuden palvelun tavoitteiden ja strategian määrittely, ideoiden kehitys ja seulonta sekä konseptin kehitys ja testaus. Fitzsimmons ja Fitzsimmons (2001) ehdottavat, että myös analyysi kuuluu suunnitteluvaiheen ydintehtäviin. Boozin, Allenin ja Hamiltonin (1982) tuotekehitysmallin sekä Scheuingin ja Johnsonin (1989) palveluiden kehitysmallin mukaan kehityksen lähtökohtana pitää olla aina itse kehitetty uusi innovaatio. Alam ja Perry (2002) kuitenkin toteavat, että palveluiden tärkeä erityispiirre ja yksi menestyneiden palveluiden avaintekijöistä on ollut vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Heidän mukaansa idean kehittäminen on joka tapauksessa palvelun kehittämisprosessin tärkein vaihe.

Palveluiden erityispiirteiden vuoksi siis jo innovointivaiheessa kannattaa olla tiiviissä yhteydessä palvelun kohderyhmän kanssa. Schniederjansin ja Caon (2002) mukaan se onnistuu internetissä erityisen helposti esimerkiksi uutisryhmiä ja foorumeita käyttämällä. Juslén (2009) jatkaa, että internet ei nimenomaan ole vain sanomalehtien, tv:n ja radion kaltainen yksisuuntainen viestintäkanava, vaan toimintaympäristö, jossa vuorovaikutuksen rooli ja mahdollisuudet korostuvat entisestään. Twitterin ja Facebookin kaltaiset alustat tarjoavat yrityksille oivan mahdollisuuden saada lähes reaaliaikaista palautetta ruohonjuuritason kuluttajilta (Juslén, 2009), jolloin kohderyhmän odotuksiin ja toiveisiin voidaan ainakin yrittää vastata nopeasti.

Palvelun kehitys alkaa niin sanotulla suunnitteluvaiheella, johon kuuluu Fitzsimmonsin ja Fitzsimmonsin (2001) mukaan kehitys- ja analyysivaiheet. Kehitysvaiheen ensimmäisenä tehtävänä on suunnitella palvelukonsepti ja -strategia, ja niiden tärkein ominaisuus on erilaisuus kilpailijoihin verrattuna. (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2001) Ropen mukaan keskeistä on pyrkiä löytämään kohderyhmän toiveita vastaavat tuoteominaisuudet, sillä nämä tekijät vaikuttavat kehitettävän tuotteen ominaisuuksiin, toimivuuteen ja haluttavuuteen. Tuotetekijöiden, eli uudelle tuotteelle tai palvelulle asetettavien markkinakelpoisuusvaatimusten etsiminen tapahtuu muun muassa käyttökohteiden,

toiminnalliset vaatimusten, hintavaatimusten, laatuvaatimusten, designin ja standardien tutkimuksen kautta. (Rope, 1999)

Rope (1999) painottaa, että ”kehittämistoiminnan lähtökohtana tulee olla markkinoilla oleva tiedostettu tai tiedostamaton tarveperusta”. Tuotteesta tulee kaupallisesti menestyvä vain, jos siinä on sellaisia ominaisuuksia, joita asiakas haluaa, joiden perusteella hän on valmis valitsemaan tuotteen ja jotka ovat parempia kuin kilpailijoilla. Piilevätkin tarpeet muuttuvat Ropen mukaan tiedostetuiksi, kun mahdollisuus niiden tyydyttämiseen löytyy. (Rope, 2009) Sonyn kehittämä ensimmäinen kannettava musiikkisoitin Walkman on erinomainen esimerkki piilevien tarpeiden tiedostamisesta: ihmiset eivät ymmärtäneet haluavansa kuunnella musiikkia omassa rauhassa julkisesti missä vaan ennen kuin se oli mahdollista. Rope (1999) tiivistää, että ”tuotteella on oltava jokin etu asiakskohderyhmälle kilpaileviin tuotteisiin nähden”.

Alam ja Perry (2002) toteavat artikkelissaan, että kuluttajasuuntauneesti (engl. customer-oriented) toimivat yritykset menestyvät tutkimusten mukaan aina parhaiten. Kuluttajasuuntautuneisuudella tarkoitetaan sitä, että yritys toimii sellaisen arvomallin perusteella, joka laittaa kuluttajan edut aina omien etujen edelle. Tällä tavoin toimivat yritykset toimittavat sekä parempaa palvelun laatua sekä edistävät kuluttajan tyytyväisyyttä. Toisaalta Jawin mukaan palvelun suunnitteluvaiheessa voidaan toimia myös kilpailijasuuntauneesti, jolloin yrityksen tulee kartoittaa kilpailijoiden differointistrategiaa muun muassa imagon, laadun, designin, ajankäytön ja hinnan kautta. Tämä on Jawin mukaan kannattavaa palvelutoiminnassa siksi, että palvelut ja etenkin sähköiset palvelut ovat nopeasti kopioitavissa. (Alam & Perry, 2002; Jaw et al., 2010)

2.3.2 Analyysi

Johnson et al. palvelun kehittämisen prosessisyklin mukaan analyysivaiheeseen kuuluu liiketoiminnallinen analyysi sekä tuotekehittämisen prosessin hyväksyminen. Rope (1999) esittää, että tuotekehitystyön idean arvioinnissa selvitetään soveltuuko uusi tuoteidea tuotantoon, millaisia tuotekehitys-, investointi ja tuotantokustannuksia se aiheuttaa. Sen

jälkeen on osoitettava miten uusi tuote antaa asiakkaalle nykyisiä tuotteita paremman hyödyn.

Fyysisten tuotteiden vaihemalleissa jokaisen vaiheen jälkeen prosessin kannattavuutta arvioidaan, mutta palveluiden kehittämissuorissa tämä yksittäinen analyysivaihe on erityisen tärkeä: siinä määritellään kannattaako prosessia todellisuudessa jatkaa, vai onko se liiketaloudellisessa mielessä kannattamaton. (de Jong & Vermeulen, 2003) Monessa yrityksessä analyysivaihe laiminlyödään, eikä sitä tehdä riittävän huolellisesti, mikä johtaa turhiin investointeihin. Usein nämä turhat rahalliset ja ajalliset panostukset voitaisiin välttää, mikäli analyysi tehtäisiin riittävän aikaisessa vaiheessa, ja ennen varsinaisen kehitystyön aloitusta. (Edgett, 1994) Palveluiden kehitysprosessin syklisen luonteen vuoksi analyysivaiheeseen palataan ajoittain, jolloin sen tärkeys korostuu entisestään.

Analyysivaiheessa ideatasolla olevaa palvelukonseptia tulee arvioida markkinointitutkimuksen ja markkinointipotentiaalin kautta, sillä asiakaskohderyhmän tarpeiden ja halujen ymmärtäminen on edellytys menestykseen. (Edget, 1994) Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulisi tehdä kattavaa tutkimusta siitä, onko suunnitellulla tuotteella todellisia markkinoita, ja ennen kaikkea minkälaisilla tuotteilla ja ominaisuuksilla markkinoilla on mahdollista kilpailla. De Jong ja Vermeulen (2003) painottavat, että menestyneet yritykset eivät tee tuotekehitystä ad hoc -tyyppisesti hetken mielihohteesta, vaan kuluttajilta saadun analyysidatan pohjalta.

Internet tarjoaa analyysivaiheeseen uudenlaisia mahdollisuuksia, sillä kuluttajia voidaan ottaa mukaan jo analyysin tekoon esimerkiksi interaktiivisten mielipidekyselyiden muodossa. Esimerkiksi Fazer teki vuosien 2009 ja 2010 vaihteessa internetiin bannerimainoksen, jonka kautta kuluttajat saivat äänestää, minkä uuden Kismet-suklaapatukamaun he haluaisivat. Schiederjans ja Cao (2002) korostavat mielipidekyselyiden tärkeyttä uuden palvelun menestyksen edellytyksenä.

2.3.3 Kehitys

Johnson et al. (2000) palvelun kehittämisen prosessisyklin mukaan varsinaiseen kehitysvaiheeseen kuuluu palvelun suunnittelu ja testaus, prosessin ja järjestelmän suunnittelu ja testaus, markkinointiohjelman suunnittelu ja testaus, henkilökunnan koulutus, palvelun testaus ja pilottiohjelman toteutus ja testimarkkinointi.

Kehitysvaiheessa alkaa varsinainen tuotteen kehitys, jonka tuloksena syntyy prototyyppi tai erilaisia tuotemalleja, joissa tuotesisältö konkretisoituu. Prototyyppi testataan alustavasti valitulla kohdemarkkinoiden testiryhmässä. (Rope, 1999) Sähköisen liiketoiminnan alalla prototyyppi voidaan myös julkaista internetiin julkisena beta-versiona, jolloin yritykset saavat nopeasti palautetta kuluttajilta. (Schniederjans & Cao, 2002) Tämä on internetissä yleinen käytäntö ja esimerkiksi Google julkaisee käytännössä kaikki uudet palvelunsa aina jo beta-vaiheessa.

Kuten prosessisyklimalli määrittelee, tuotekehitysvaiheessa testaus on oleellisessa asemassa. Jokaisen testauksen jälkeen kartoitetaan mahdolliset korjaustarpeet ja suoritetaan tarvittaessa uusintatestaus. Mikäli toiminnalliset, taloudelliset ja kysyntäperusteiset testit läpäistään, tuote siirtyy lanseerausprosessiin. (Rope, 1999) Kuten Riedl et al. (2009) kuitenkin korostavat, palveluiden korjailu ja kehittäminen on internet-palveluilla jatkuva prosessi, eikä se suinkaan lopu lanseeraukseen.

Internet-palveluiden kilpailu on suuressa määrin aikaperustaista, jolloin kehitysprosessin lyhentäminen on avainroolissa menestyksen kannalta. (Schniederjans & Cao, 2002; Riedl et al., 2009) Internet-palveluiden erityispiirre on ulkoistamisen määrä (Porter, 2001, Riedl et al., 2009), minkä takia yritysten tulisi kehitysvaiheessa keskittyä omaan ydintoimintaansa, joka internet-palveluilla on pääosin kuluttajarajapinnan eli käyttöliittymän rakentamista (Menor et al., 2002). Schniederjans ja Cao (2002) jatkavat, että ydintoiminnan ulkoisten tehtävien ostaminen muualta ei vain nopeuta kehitysprosessia, vaan tekee siitä myös usein arvokkaamman, harvinaisen sekä vaikeamman kopioida.

Menestyksessä kehitystyössä on Edgettin (1994) mukaan suuri määrä koordinaatiota osastojen välillä, jolloin onnistuneesti hoidettu kommunikaatio helpottaa ja nopeuttaa toimintaa. Jaw et al. (2010) korostavat resurssien merkitystä. Edgett (1994) jatkaa, että yleensä onnistuneen kehitystyön kulmakiviä ovat:

- työntekijöiden tulee ymmärtää miksi ovat mukana projektissa, ja mitä hyötyä siitä on heille ja yritykselle
- työntekijät soveltuvat hyvin omaan tehtäväänsä, ja ovat sitoutuneita ja motivoituneita
- koko yritys on selvillä siitä, että uutta palvelua ollaan kehittämässä, ja että myös markkinoinnilliset elementit tukevat työtä
- projektilla on vahvasti näkyvä johtoportaan tuki
- projektia tuetaan riittävin resurssein
- kehitystyölle varataan riittävästi aikaa, jotta varmistutaan siitä, että palvelun ominaisuudet vastaavat kuluttajien todellisia tarpeita.

Palvelun kehitystiimin tulee siis olla motivoitunut, ammattitaitoinen, ja hyvin tuettu. Edgettin mukaan yksi kehitystyön kulmakivistä on sille varattu aika, joka toisaalta on internet-palveluiden kehitystyössä yksi niukimmista resursseista. Tämä muodostaa yrityksille usein dilemman: kuinka kauan palvelua voidaan kehittää ennen kuin se kannattaisi lanseerata?

2.3.4 Lanseeraus

Uuden tuotteen lanseeraus on muodostunut yhdeksi merkittävimmistä menestystekijöistä ja on yksi kalleimmista askelista uuden tuotteen kehityksessä. Tästä huolimatta lanseerausta on tutkittu kirjallisuudessa suhteellisen vähän. (Rope 1999, 12-19; Di Benedetto, 1999; Kotler, 2003, 371-372)

Johnson et al. (2000) palvelun kehityksen prosessisyklillä mukaan lanseerausvaiheeseen kuuluu täysimittainen lanseeraus sekä lanseerauksen jälkeinen arviointi. Lanseeraus

tarkoittaa käsitteenä tuotteen markkinoille tuontia siten, että sillä tavoitellaan kaupallista menestystä. Lanseerauksen suunnittelun pohjana on onnistunut tuotekehitys. Näin varmistetaan se, että markkinoille vietävät uudet tuotteet perustuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja tarjoavat asiakkaille ostopäätöskriteereihin perustuvia etuja kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Tuotekehitys niveltyy saumattomasti lanseerausprosessiin. (Johnson et. al, 2000; Rope, 1999)

Vaikka onnistunut tuotekehitys antaa perustan lanseeraukseen, tuote ei kehityksen jälkeen ole vielä valmis. Tuotekehityksessä luodaan tuoteaihio, joka lanseeraustyössä jalostetaan toimivaksi tuotteeksi. Tuotekehityksen lopputulemasta on vielä matkaa markkinoitavaan tuotteeseen, ja varsinkin onnistuneeseen lanseeraukseen. Koska high-tech-tuotteiden elinkaari on lyhentynyt jatkuvasti, on yritysten kannalta elintärkeää, että myös lanseeraustoimet toteutetaan nopeasti, jolloin yritys ei ainoastaan menetä rahaa. Internetin myötä lanseerauksenkin kiivaan tahdin tarve korostuu entisestään. (Rope, 1999; Porter, 2001; Oakley, 1997)

Lanseerausprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: tavoitteiden määrittely; lanseeraussuunnitelman, johon kuuluu kohderyhmän, aikataulun, budjetin, kilpailukeinojen sekä vastuiden ja organisoinnin määrittely, laatiminen; lanseerauksen toteutus ja lopulta seuranta. Lanseerausajankohta usein tärkeämpi kuin tuotekehityksen ajankohta, ja prosessi vaatii tehokasta suunnittelua ja kokonaisvaltaisen toteutuksen: oikein hallittuna lanseerauksella on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. (Rope, 1999; Rogers et al., 2004)

Lanseerauksen tavoitteena on Ropen mukaan yleensä saada tuote tai palvelu ihmisten ns. pikamuistiin, josta vakiinnuttamismarkkinoinnin kautta tehdään pitkäaikainen. Tavoitteet voidaan jakaa tunnettuus- ja imago tavoitteisiin, taloudellisiin tavoitteisiin sekä viestintäkeinojen toimivuutta kuvaaviin välitavoitteisiin, joiden pohjalta markkinointitoimenpiteet suunnitellaan. Tunnettuustavoite voidaan käsittää esimerkiksi AIDA-mallin mukaisena portaittaisena järjestelmänä, jonka tarkoitus on johdattaa kuluttaja tietämättömydestä ostovaiheeseen (Kotler, 2003). Imago tavoitteet ovat haluttujen

mielikuvaelementtien määritelmiä. Ne vaikuttavat konkreettisesti viestinnän sisältöön. (Rope, 1999)

Taloudelliset tavoitteet ovat tuotteelle kohdistettuja tulosodotuksia. (Rope, 1999) Ropen mukaan myynti- ja käyttökäytetavoitteet ovat myyntitavoitetta tärkeämpiä. Internet-busineksessa yrityksillä oli varsinkin IT-kuplan huippuaikoina erilainen lähestymistapa, osittain luonnollisesti siksi, että muuttuvat kustannukset ovat pienet, mutta pääosin siksi, että liiketoimintamalli perustui turhiin toiveisiin. Tällöin yritysten kasvustrategia oli, että millä hinnalla hyvänsä haalittiin suuri asiakaskunta, ja toivottiin, että se joskus muuttuisi kannattavaksi. Näistä yrityksistä henkiin jäi käytännössä ainoastaan eBay ja Amazon, joka ns. ”get big fast” –strategiallaan myi kirjoja tietoisesti tappiolla, jotta käyttäjäkunta saataisiin mahdollisimman suureksi (Kirsch & Goldfarb, 2006) Myös ruotsalaisen musiikkipalvelu Spotifyn lanseerausstrategia perustuu jollain tasolla tähän malliin, sillä aluksi palvelussa oli mainontaa vähän, eikä toiminta ollut kannattavaa (Orlowski, 2009).

Lanseerauksessa on kertaonnistumisen pakko, eikä siinä tule koskaan säästellä resursseja ja onnistuneiden lanseerauksien kustannukset ovat yli kuusi kertaa epäonnistuneita suuremmat. (Rope, 1999; Di Benedetto, 1999; Ledwith&O’Dwyer, 2008) Myös Edgettin (1994) mukaan onnistuneen lanseerauksen edellytyksenä ovat riittävät satsaukset ajallisesti, rahallisesti ja työvoiman määrällisesti. Internet-lanseeraukset kuitenkin poikkeavat fyysisten tuotteiden lanseerauksesta siinä mielessä, että niille on tyypillistä beta-vaiheen lanseeraus, ja testauksen ulkoistaminen jossain mielessä kuluttajille. Saadun palautteen perusteella internet-palveluun voidaan tehdä nopealla aikataululla muutoksia ja parannuksia kun taas muutokset fyysiseen tuotteeseen vaatisi muun muassa kalliita muutoksia tuotantokoneistoon.

3 EQUAL DREAMSIN TUOTEKEHITYSPROSESSI

Tutkielman teoreettisessa osassa käytiin läpi minkälaisia tuotekehitys-, ja erityisesti palveluiden tuotekehitysmalleja sähköisessä liiketoiminnassa on. Seuraavat kappaleet muodostavat tutkielman empiirisen osan, jossa selvitetään miten suomalainen musiikkialan uusi toimija Equal Dreams on kehittänyt omaa internet-palveluaan, mitä haasteita siihen on liittynyt ja miten internetin piirteet toimintaympäristönä ovat vaikuttaneet toimintaan.

3.1 Equal Dreams Oy

Equal Dreams on suomalainen yritys, joka kehittää internetissä toimivaa musiikkialan palvelua. Uudenlaisen konseptin idea on luoda internetiin ekosysteemi, jossa kaikki musiikkialan toimijat autotalliorkesterista kansainvälisiin levy-yhtiöihin voivat toimia kannattavasti.

Equal Dreams Oy perustettiin vuonna 2007 ja se työllistää vakituisesti kahdeksan ihmistä. Ensimmäinen versio Equal Dreamsin kehittämästä internet-palvelusta julkistettiin elokuussa 2008, jonka jälkeen päivitystahti on ollut nopea. Equal Dreams pyrkii lanseeraamaan palvelunsa suuremman yleisön tietoisuuteen Suomessa vuoden 2010 aikana.

Equal Dreamsin internet-palveluun voivat rekisteröityä niin musiikin ammattilaiset, levy-yhtiöt kuin muutkin musiikkialan toimijat. Tavallisille musiikinkuluttajille palvelu on iTunesin kaltainen à la carte –tyyppinen, jossa musiikkia voi ostaa yksittäisinä kappaleina tai levyinä. Tämän lisäksi kuluttajilla ja musiikin tekijöillä on mahdollisuus vuorovaikutukseen profiilityökaluilla, joiden avulla he voivat mm. luoda oman julkisen profiilinsa, olla yhteydessä toisiinsa, julkaista musiikkia palvelussa ja jakaa musiikin myynnistä ansaittuja palkkioita muiden käyttäjien kanssa. Palvelu toimii suomen lisäksi myös ruotsiksi, saksaksi ja englanniksi.

Equal Dreamsin haasteena ovat olleet alati muuttuvat musiikkialan tarpeet (Kärkkäinen, 2010). Osittain tämän takia Equal Dreamsin tuotekehitysprosessi vastaa erinomaisesti

Johnson et al. (2000) kehittämää prosessisykliä, sillä tuote on jalostunut pienimuotoisten lanseerausten kautta useampaan kertaan lyhyessä ajassa.

Porter (2001) määritteli yhdeksi sähköisten palveluiden erityispiireistä sen, että niiden on mahdollista ohittaa perinteisiä jakeluketjuja. Tämä näkyy myös Equal Dreamsin palvelussa, sillä järjestelmässä toimivat musiikin myyjät voivat ohittaa jakelijan. Toisaalta Kärkkäisen (2010) mukaan palvelurakenne mahdollistaa tulevaisuudessa myös väliportaan mukanolon, toisin kuin monet muut musiikkipalvelut.

3.2 Taustatietoa musiikkialan tilasta

Musiikin levityksen internetissä mullisti vertaisverkkopalvelu Napster, joka saavutti räjähdysmäisen suosion vuosituhannen vaihteessa. (Juslén, 2009) Tämän jälkeen fyysisten levyjen myynti on ollut jatkuvassa laskussa, eivätkä perinteiset levy-yhtiöt osanneet heti reagoida nopeasti kehittyvään verkkojakeluun. Viimeisen viiden vuoden aikana fyysisten levyjen myynti on laskenut jatkuvasti, kun taas digitaalisen musiikin myynti on kasvanut esimerkiksi Isossa-Britanniassa 56,1% pelkästään vuonna 2009. (Vanhala, 2010) Maailmanlaajuisesti fyysisten levyjen myynti on musiikin kokonaisymyynnistä noin kolme neljännestä, mutta musiikin kokonaisymyynti on viimeisen viiden vuoden aikana laskenut kolmanneksella, ja trendi näyttää jatkuvan. (Hatakka, 2010)

Napster kaatui lopulta tekijänoikeuskiistoihin (Juslén, 2009), mutta sen paikkaa ei suinkaan vallannut heti levy-yhtiöiden vastaava maksullinen palvelu, vaan uudet epäviralliset vertaisverkkopalvelut, kuten Kazaa, Limewire ja eDonkey. Applen musiikinlatauspalvelu iTunes avattiin vuonna 2001 ja se on tällä hetkellä ylivoimaisesti suosituin 70% markkinaosuudellaan Amerikassa, Amazonin ollessa toinen kahdeksan prosentin osuudellaan. (Merimaa, 2010; Puustinen, 2009)

Datansiirtoyhteyksien nopeuden kasvamisen myötä uudenlaiset musiikinjakelupalvelut ovat saaneet jalansijaa iTunesin dominoiville markkinoille – Spotifyn ja Last.FM:n kaltaiset suoratoistoon (engl. streaming) perustuvat palvelut tarjoavat yli kuuden miljoonan

kappaleen katalogia joko ilmaiseksi mainosten kanssa tai kuukausimaksua vastaan. Erona iTunesiin näissä palveluissa on se, että musiikkitiedostoja ei tallenneta omalle tietokoneelle tai kannettavaan laitteeseen, vaan musiikki ladataan verkosta ja kulutetaan heti. (Merimaa, 2010; Reuters, 2010) Apple osti suoratoistomusiikkipalvelu Lalan vuoden 2009 lopussa (Kincaid, 2009), mikä arvioiden (Reuters, 2010) mukaan saattaa tarkoittaa sitä, että Applekin alkaa kilpailla suoratoistomusiikkipalveluiden kategoriassa.

Spotify on kuluttajille suunnattu palvelu, jossa kuuntelijalla on mahdollisuus kuunnella käytännössä mitä tahansa musiikkia ilmaiseksi. Artistien keskuudessa se on kuitenkin herättänyt keskustelua tekijänoikeuskorvausten suuruusluokasta. Esimerkiksi suomalainen yhtiö Mokoma sai levy-yhtiön antamien tietojen mukaan jokaisesta kuunnellusta kappaleesta 0,02 senttiä, ja yhdysvaltalainen artisti Lady Gaga sai julkisuuteen annettujen tietojen mukaan 112 euroa miljoonasta kuuntelusta. (Ahlroth, 2009; HS, 2010) Tämä luonnollisesti on johtanut koko musiikkialan liiketoimintamallien toimivuuden kyseenalaistamisen, sillä jos musiikin tekijät eivät saa korvausta työstään, ei heidän sitä todennäköisesti kannata tehdä.

Digitaalisen musiikinjakelun vallankumous on toisaalta käytännössä johtanut siihen, että musiikki on kopioitavissa häviöttömästi käytännössä äärettömän monta kertaa, ja levymyynnillä on vaikea kattaa edes tuotantokustannuksia. Levy-yhtiöt ovat muuttuneet kokonaisvaltaisemmiksi yrityksiksi, jotka eivät pelkästään tuota ja myy levyjä, vaan hoitavat myös esimerkiksi artistien konsertti- ja fanituotteiden myynnin. (Norderstrenng, 2009)

Internetiin kehitettävän musiikkipalvelun haasteena ovat olleet myös musiikin vanhanaikaiset jakelumallit. Kärkkäinen (2010) toteaa, että ”musiikkia lisensoidaan internet-käyttöönkin maantieteellisen rajoituksin, minkä takia sähköiset palvelut eivät välttämättä pääse täysimääräisesti hyödyntämään tekniikan suomaa skaalautuvuutta”. Lisäksi ongelmana on ollut oikeudenomistajien erimielisyydet siitä, minkälaisia bisnesmalleja kannattaa kokeilla, soveltaa tai tukea. Tämä johtaa Kärkkäisen (2010) mukaan helposti pitkällisiin neuvotteluihin sisällönhaltijoiden kanssa.

3.3 Palvelun ideointi ja suunnittelu

Equal Dreamsinkin kehityksen lähtökohdaksi oli perustajien oma kiinnostuneisuus haasteeseen, jonka internet uutena tekniikkana oli tuonut musiikkiteollisuudelle. Kärkkäisen (2010) mukaan perinteinen arvoketju oli ollut koetuksella, sillä musiikin ostaminen kaupan hyllyiltä ei enää ollut kuluttajille ainoa vaihtoehto hankkia musiikkia. Tämä taas johti siihen, että niillä yrityksillä, jotka ensimmäisenä ratkaisivat musiikkiteollisuuden haasteen, olisi hyvä mahdollisuus menestyä. Ropen (1999) mukaan menestyneen tuotteen perustana on todellinen tarve, minkä perusteella Equal Dreamsinkin lähtökohdat ovat hyvät.

Equal Dreamsinkin alkuperäinen idea oli rakentaa moderni ekosysteemi ammattimaisille musiikkialan toimijoille. Ekosysteemin tarkoituksena oli tehostaa musiikkialan toimijoiden yhteistyötä huomattavan paljon muita palvelumalleja tehokkaammalla ja läpinäkyvällä tulonjakomallilla. Alkuperäisenä ideana oli myös antaa helppo mahdollisuus kenelle tahansa osallistua uuden musiikin rahoitukseen.

Idea jalostui nykymuotoonsa lain ja säännösten sekä vallitsevien käytäntöjen analysoinnin seurauksena. ”Uuden ekosysteemin rakentaminen on vaatinut suuren suunnittelutyön, jotta markkinoiden merkittävälle toimijoille on voitu tarjota kestävä polku kohti uudenlaista toimintamallia”, kertoo Kärkkäinen (2010). Equal Dreamsinkin tavoite on alusta lähtien ollut rakentaa pitkällä tähtäimellä kestävä ja menestyvä kansainvälinen liiketoimintamalli, jossa musiikin kuluttajille tarjotaan uudenlaisia elämyksiä musiikin ammattilaisten yhteistyönä (Kärkkäinen, 2010).

3.4 Analyysi

Edgettin (1994) mukaan analyysivaiheessa ideatasolla olevaa palvelukonseptia tulee arvioida markkinointitutkimuksen ja markkinointipotentiaalin kautta, sillä asiakaskohderyhmän tarpeiden ja halujen ymmärtäminen on edellytys menestykseen. Equal Dreamsinkin tilanne oli siinä mielessä hankala, että markkinatutkimukset osoittivat musiikin myynnin olevan

jatkuvassa laskussa, sillä vanhanaikaiset jakelukanavat eivät enää tyydytä kuluttajien tarpeita.

Equal Dreamsinkin idean toimivuus testattiin alustavasti siten, että idealle löytyi riittävän monta asiasta innostunutta yrittäjähenkistä tyyppiä. Palautetta yritys sai asiantuntijoilta, joita oli osakkaiden lähipiirissä sekä yrityshautomon Technopolis Venturesin ohjaajilta ja kontakteilta. Tämän jälkeen yritys kehitti ensimmäisen version, jonka kautta pyrkimyksenä oli saada ensikäden tietoa kuluttajilta. Toiminta vastaa hyvin Schniederjansin ja Caon (2002) käsitystä siitä, että internet-palvelulle on tyypillistä toimittaa beta-versioita markkinoiden arvioitavaksi.

Markkinatutkimusta Equal Dreamsissa tehtiin tutkimalla muita musiikkipalveluita ja ottaen niiden toimivista tai ei-toimivista ideoista oppia. Yritys ei Kärkkäisen mukaan tehnyt eikä ostanut esimerkiksi kyselyä kuluttajatoiveista tai -tottumuksista sen hetkisistä musiikkikulutuksen trendeistä, sillä yhtäältä prototyypin kehitysvaiheessa haluttiin pitää pääideat salassa, jotta yritys pääsisi hyödyntämään ensimmäisen toimijan edun, ja toisaalta koska itse palvelu toimi joka tapauksessa eräänlaisena tutkimusalustana beta-vaiheessa.

Equal Dreamsinkin kehitystyön aikana markkinoille nousi paljon uudenlaisia musiikkipalveluita, jotka perustuivat hyvinkin vaihteleviin business-malleihin. Suurin trendi oli siirtyminen iTunesin kaltaisesta à la carte -mallista suoratoistomalliin, jossa musiikkitiedostoja ei osteta omaksi, vaan ainoastaan niiden kuuntelemista veloitetaan. Suoratoistopalveluja ovat muun muassa Spotify ja Last.FM, jotka perustuvat ns. freemium-malliin, jossa peruskäyttäjä voi käyttää palvelua ilmaiseksi mainosrahoitteisesti, mutta parempaan ns. premium-sisältöön pääsee käsiksi maksamalla kuukausimaksua. Edellä mainittuja palveluita yhdistää se, että niissä palveluntarjoaja on laillisesti musiikin myyjä. Equal Dreamsissa sen sijaan pyrittiin kehittämään rakenne, jossa palvelu on vain alusta, jonka kautta kaikki musiikkialan toimijat voivat harjoittaa omaa liiketoimintaansa. Käytännössä kilpailija-analyysi osoitti, että täysin Equal Dreamsinkin kaltaista palvelua ei vielä ollut, eivätkä uudetkaan palvelut pyrkineet vastaamaan musiikkialan haasteisiin kokonaisvaltaisesti. Kärkkäinen (2010) ja Ropponen

(2010) toteavat, että kovan kilpailun takia musiikin hinta on jo niin alhaalla, ettei sillä kannata edes yrittää kilpailla.

3.5 Palvelun kehitystyö

Musiikkialan tilanteen haasteellisuuden vuoksi rahoituksen saaminen on ollut Equal Dreamsille hankalaa, joskaan ei mahdotonta. Edgettin (1994) mukaan riittävät resurssit ovat yksi onnistuneen tuotekehityksen kulmakivistä, ja riittämätön rahoitus luonnollisesti voi aiheuttaa ongelmia Equal Dreamsin kaltaiselle yritykselle. Kärkkäinen (2010) ja Ropponen (2010) kuitenkin sanovat, että yrityksen resurssit ovat olleet suhteellisen hyvät, ja että niukat resurssit ovat pakottaneet huolelliseen analyysiin ja pitkän tähtäimen fokus on säilynyt hyvin. Niukat resurssit ovat pakottaneet yrityksen myös julkaisemaan beta-versioita, jonka ansiosta saatu palaute on auttanut suuntaamaan niukat resurssit paremmin.

Tiiminrakennus ja osaavan henkilökunnan saaminen mukaan projektiin ovat menestyksen kannalta oleellisia (Alam & Perry, 2002; Edgett, 1994). Equal Dreamsissa tämä on onnistunut Kärkkäisen (2010) mukaan pääsääntöisesti erittäin hyvin. Tiimissä on laaja-alaista osaamista, innostusta ja motivaatiota. Suurimmat puutteet yrityksessä ovat alusta lähtien olleet osaavan markkinointihenkilöstön puute.

De Jongin ja Vermeulenin (2003) mukaan palveluiden kehittämissuhteissa on tärkeää luova ilmapiiri, jolloin liiallisella byrokratialla ei ole sijaa. Kärkkäisen (2010) mukaan Equal Dreamsin tuotekehitys on ollut ehkä jopa liian vapaata, minkä takia kehitys on välillä edennyt tehottomasti. Kärkkäinen sanoo: ”väljistä rakenteista voi seurata se, että tiimi ei kuitenkaan riittävällä tasolla kommunikoi keskenään ja tästä seuraa tehottomuutta asioiden edistymisen suhteen.” Toisaalta luovuus on yrityksessä ollut tasaista ja palveluideoita kehitetään jatkuvasti. Tuotekehitys on ollut yrityksessä hyvin pitkäjänteistä pääidean suhteen, mutta joitakin yksittäisiä ominaisuuksia on toisaalta tehty myös ad hoc -tyyliin.

Internet-palveluiden kehittämisessä on tyypillistä, että ydintoimintojen ulkopuoliset tehtävät ostetaan muualta (Menor et al., 2002). Equal Dreamsissa tämä näkyy yritystasolla siten, että

palvelimet ovat vuokrattu ja talouden hallintaan käytetään ulkopuolista yritystä. Palvelutasolla on kuitenkin huomattavaa, että Equal Dreams ei itse toimi musiikin myyjänä, vaan ainoastaan välittäjänä. Toisin sanoen koko palvelukonsepti perustuu ulkoistamiseen.

Palveluille tyypillistä on myös niiden yksilöllisyys, mutta internetissä toiminta kannattaa pyrkiä kuitenkin rakentamaan skaalautuvaksi tiedon kopioitavuuden helppouden vuoksi. Equal Dreams kehittää järjestelmät siten, että se mahdollistaa käyttäjien helpon sisällön luonnin palveluun. Lisäksi ohjelmistoarkkitehtuurissa huomioidaan, että palvelu on nopeasti lokalisoitavissa kansainvälistymisen tullessa ajankohtaiseksi. Yritys pyrkii myös huomioimaan kuinka ulkopuolisia IT-palvelujen tarjoajia voidaan hyödyntää palveluarkkitehtuurissa. Kuluttajatasolla Equal Dreams –palvelu tarjoaa yksilöllisyyttä esimerkiksi fanitoimintojen kautta. Niiden avulla kukin kuluttaja saa tietoa haluamistaan artisteista, genreistä ja musiikin tekijöistä.

3.6 Lanseeraus

Ropen (1999) lanseerausprosessin mallin mukaan lanseeraukseen kuuluu tavoitteiden määrittely, lanseerauksen suunnittelu, lanseeraustyö sekä seuranta. Equal Dreams on toistaiseksi lanseerannut vain ns. beta-versioita, joiden tavoite on ensisijaisesti ollut kerätä riittävä määrä testikäyttäjiä, jotta palvelumallien toimivuudesta ja kiinnostavuudesta on saatu kerättyä palautetta ja tietoa. Kärkkäisen mukaan ilmeistä on, että Equal Dreamsin kaltaisen toimijan on oleellista rakentaa vahvat ja toimivat kumppanuudet merkittävien musiikkialan toimijoiden, kuten suurten levy-yhtiöiden kanssa, jotta palvelun toimintamallit tulevat tunnetuksi ja pääsevät vauhtiin.

Equal Dreamsin kohderyhmiksi Kärkkäinen (2010) määrittää sekä musiikin tuottajat, että kuluttaja-asiakkaat. Pääsääntöisesti alkuvaiheen lanseerauksissa lanseerausmarkkinointi on yrityksellä suuntautunut pieniin riippumattomiin musiikintuottajiin, sillä heidän kanssaan sopimusneuvottelut eivät tuota valtavia ongelmia, ja koska kuluttajia on vaikea houkutella palveluun ilman suuria artistinimikkeitä. Heillä on myös todellinen tarve löytää uusia ansaitsemismalleja musiikkialalla.

Lanseerausten aikataulutus on ollut Equal Dreamsissa pitkälti tuotekehityksen ohjaamaa: uuden palvelumallin valmistuttua se on pyritty lanseeraamaan. Lanseerausta on yleensä tuettu markkinointikampanjalla, joka on ollut noin 1-2 kuukauden mittainen.

Ropen (1999) mukaan yritysten tulisi panostaa lanseerauksiin suurin resurssein. Kärkkäinen (2010) kertoo, että Equal Dreamsin lanseeraukset on tehty hyvin pienellä budjetilla verrattuna tuotekehityksen kustannuksiin, sillä beta-vaiheen lanseeraukset ovat olleet pitkälti myös lanseerauksen testaamista ja oppimista. Yrityksen näkemys on, että menestyksellinen internet-palvelu ei vaadi suurta markkinointibudjettia, vaan ennemminkin palveluun sisäänrakennettuja ominaisuuksia, jotka tukevat tiedon leviämistä käyttäjiltä toisille. Markkinointiosaamista tarvitaan siis Kärkkäisen (2010) mukaan nimenomaan tuotekehityksessä.

Lanseerausmenestyksen seuranta on Equal Dreamsissa tehty pääasiassa käyttäjämäärätilastojen avulla ja lisäksi joissakin tapauksissa seuraamalla mitä yhtiöstä on kirjoitettu esimerkiksi lehdistössä ja internet-sivuilla. Koska prosessisyklin luonteen vuoksi palvelut saattavat käydä läpi useita lanseerauksia, niiden onnistumisten ja epäonnistumisten syiden tarkkailuun kannattaisi panostaa.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka internet-palvelu kehitetään. Tutkimuksen teoreettinen tausta perustuu pääosin Johnson et al. (2000) kehittämään palvelun kehittämisen prosessisykliin. Vaikka palvelut ovat moderneissa yhteiskunnissa lähes millä mittarilla tahansa mitattuna nousemassa suureen arvoon, niiden kehittämisestä ei ole kovinkaan paljon kirjallisuutta. Etenkin sähköisten palveluiden kehittämisprosesseista on tehty vähän tutkimusta. Toistaiseksi kirjallisuudessa on keskitytty joihin tiettyihin aloihin, kuten pankkitoimintaan ja tukkukauppaan.

Tutkimuksen empiirisen osion tavoite oli selvittää, miten Equal Dreams Oy on suunnitellut ja toteuttanut oman sähköisen palvelunsa kehityksen, mitä haasteita siihen on liittynyt ja minkälaisia erityispiirteitä internet on toimintaympäristönä tarjonnut. Empiirinen osuus tehtiin haastattelemalla Equal Dreamsin toimitusjohtaja Kimmo Kärkkäistä sekä markkinointipäällikkö Sampsa Ropposta sähköpostitse teemahaastatteluina.

Tutkimuksessa todettiin, että palveluiden kehittämisen prosessisyklimalli soveltuu hyvin sähköisten palveluiden suunnittelun tueksi. Mallin mukaan vaiheet ovat suunnittelu, arviointi, kehitys ja lanseeraus, ja Equal Dreams on käytännössä edennyt näiden vaiheiden mukaisesti. On kuitenkin huomattavaa, että internetissä palveluiden kehitystahti ja uusien palveluiden esilletulo on huikaisevan nopeatempoista perinteisiin fyysisten tuotteiden kehitykseen verrattuna, ja yrityksillä ei ole varaa kehittää sähköisiä palveluitaan välttämättä täydellisiksi, ennen kuin ne kannattaa jo julkaista. Tästä syystä yritysten toiminta saattaa kiertyä prosessisyklin hyvinkin nopeasti. Toisaalta juuri tästä syystä prosessisyklimalli soveltuu sähköiseen liiketoimintaan hyvin.

Grönroosin (2002) määrittelyn mukaan yksi palvelun piirteistä on se, että asiakas osallistuu jollain tavalla tuotteen tuottamiseen, ja internetissä tämä usein toteutetaan siten, että beta-versioiden julkaisujen jälkeen kuluttajilta kerätään tarkempaa tietoa heidän mieltymyksistään esimerkiksi interaktiivisten kyselylomakkeiden avulla. Internetissä

palautetta on mahdollista saada myös yritysten Facebook-, Twitter- tai blogisivustojen kautta.

Kirjallisuudessaakin mainitut (esim. Porter, 2001) internet-palveluiden erityispiirteet, kuten heti saavutettavissa olevat skaalaedut, kopioitavuus, alhaiset perustamiskustannukset, käytännössä koko maailman peittävä jakelukanava, säänneltämättömyys ja itsepalvelun tärkeys korostuivat myös empiirisen osion kohdalla. Equal Dreamsin strategia on suunniteltu siten, että palvelu voidaan skaalata maailmanlaajuisesti suhteellisen helposti ja liiketoimintamalli perustuu siihen, että kuluttajat ja musiikintekijät voivat itse luoda sisältöä palveluun. Kustannustehokkuutta yritys on hakenut ulkoistamalla palvelin- ja tilinhoitotehtävät, ja täten keskittymällä vain omaan ydinosamisalueeseensa.

Musiikkialan haasteellisen tilanteen vuoksi Equal Dreamsin on ollut tultava toimeen rajallisten resurssien kanssa, minkä vuoksi lanseerausmarkkinointiin ei ole päästy tarttumaan vaadittavalla tavalla. Ropen (1999) mukaan lanseerauksessa ei tulisi koskaan säästellä resursseja, mutta Equal Dreamsin toimitusjohtaja Kärkkäinen (2010) näkee beta-vaiheen julkaisut osana prosessisykliä ja tapana oppia. Internet-palveluille on yleensäkin tyypillistä tehdä pieniä julkaisuja, jotta kuluttajat voivat osallistua aktiivisesti tuotekehitysprosessiin.

Palveluiden kehittämisen prosessisykli oli tutkielman kannalta toimiva taustatutkimus, jonka avulla prosessia voitiin jäsentää. Jatkossa tutkimuksissa voitaisiin keskittyä ennen kaikkea internetin tuomiin erityispiirteisiin, kuten tuotekehityksen nopeuteen ja jakeluketjun globaaliuteen. Myös lanseerauksen tärkeyttä internet-palveluiden kohdalla kannattaa tutkia, sillä tutkielmassa nousi esiin julkisen beta-vaiheen testauksen ja arvioinnin tärkeys, mikä perinteisillä aloilla on yleensä ollut yrityksen sisäistä toimintaa.

LÄHDELUETTELO

Ahloroth, J. 2009. Musiikkipalvelu Spotify on vastatuulessa. Helsingin Sanomat 24.8.2009

Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, vol. 16, nro. 6, sivut. 515-534

Booz, A.J. & Allen, B.C. & Hamilton, P.J. 1982. *New Products Management for the 1980s*. New York: Booz, Allen and Hamilton Inc.

Chaffey, D. 2007. *E-business and e-commerce management: strategy, implementation, and practice*. Harlow: Pearson Education Limited

Cooper, R.G. 1994. Third generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, sivut 3-14

de Jong, J.P.J & Vermeulen, P.A.M. 2003. Organizing succesfull new service development: a literature review. *Management Decision*, vol. 41, nro. 9, sivut 844-858

Di Benedetto, C.A. 1999. Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *J PROD INNOV MANAG*, vol. 16, sivut 530-544

Edgett, S. 1994. The Traits of Succesfull New Service Development. *Journal of Services Marketing*, vol. 8, nro. 3, sivut. 40-49

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. 2006. *Service Management – Operations, Strategy, Information Technology*. 5th edition. New York, USA: McGraw-Hill.

Gaffney, M. & Rafferty, P. 2009. Making the Long Tail visible: social networking sites and independent music discovery. Program: electronic library and information systems, vol. 43, nro .4, sivut 375-391

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: WSOY

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach. 2nd edition. Chichester, England: Wiley & Sons Ltd.

Hart, S.J. & Service, L.M. 1993. Cross-functional integration in the new product introduction process: an application of action science in services. International Journal of Service Industry Management, vol. 4, nro. 3, sivut 50-66

Hatakka, H. 2010. Musiikin digimyynti nousee, cd-myynti ei " Talouselämä 9.4.2010 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2010]. Saatavilla <http://www.talouselama.fi/uutiset/article393204.ece?v=t&d=0>

Hedman, A. & Pappinen, L. 1997. Kaupankäynti ja markkinointi internetissä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy

Hellström, C. & Hellström, T. 2002. Highways, alleys and by-lanes: charting the pathways for ideas and innovation in organizations. Creativity and Innovation Management, vol. 11, nro. 2, sivut 107-114

Helsingin Sanomat 2010. Artisti maksaa Spotifyssa. Helsingin Sanomat 10.2.2010

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos, Helsinki: Yliopistopaino

Jackson, P.J. & Harris, L. & Eckersley, P.M. 2003. E-business fundamentals. New York: Routledge

Jaw, C. & Lo, J-Y. & Lin, Y-H. 2010. The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. *Technovation*, vol. 30, sivut 265–277

Johne, A. & Harborne, P. 1985. How large commercial banks manage product innovation. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 3, nro. 1, sivut 54-70

Johnson, S.P. & Menor, L.J. & Chase, R.B. & Roth, A.V. 2000. A critical evaluation of the new services development process: integrating service innovation and service design teoksessa Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. 2000. *New Service Development, Creating Memorable Experiences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

Juslén, J. 2009. *Netti mullistaa markkinoinnin: hyödynnä uudet mahdollisuudet*. Hämeenlinna: Talentum

Kincaid, J. 2009. Apple Has Acquired Lala. *TechCrunch* [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2010]. Saatavilla <http://techcrunch.com/2009/12/04/apple-acquires-lala/>

Kirsch, D & Goldfarb, B. 2006. *Small Ideas, Big Ideas, Bad Ideas, Good Ideas: "Get Big Fast" and Dot Com Venture Creation*. University of Maryland, College Park [Pdf-dokumentti] [viitattu 19.4.2010] saatavilla http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=%20946446

Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. 11th Edition. Upper Saddle River: Pearson Education Ltd.

Ledwith, A & O'Dwyer, M. 2008. Product launch, product advantage and market orientation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. vol. 15, nro. 1, sivut 96-110

Li, F. (2007): *What is e-business?: how the internet transforms organisations*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Lovelock, C. H. & Wirtz, J. & Chew, P. 2009. Essentials of Services Marketing. Singapore: Prentice Hall

Menor, L.J. & Tatikonda, M.V. & Sampson, S.E. 2002. New service development: areas for exploitation and exploration. Journal of Operations Management, vol. 20, sivut 135–157

Merimaa, J. 2010. Musiikki virtaa verkossa. Helsingin Sanomat 10.2.2010

Nijhof, A. & Krabbendam, K. & Looise, J.K. 2002. Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees. Technovation, vol. 22, nro. 11, sivut 675-683

Nordenstreng, M. 2009. Levy-yhtiöt ryhtyivät paitakauppiiksi. Helsingin Sanomat 29.9.2009

Oakley, P. 1997. High-tech NPD success through faster overseas launch. Journal of Product & Brand Management. vol. 6, nro. 4, sivut 260-274

Porter, J. 2005. Controlled vocabularies cut off the Long Tail. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2010]. Saatavilla http://bokardo.com/archives/controlled_vocabularies_long_tail/

Porter, M.E. 2001. Strategy and the Internet. Harvard Business Review, vol. 79, sivut 63–78.

Puustinen, J. 2009. Apple dominoi nettimusiikin kauppaa Yhdysvalloissa. Tietoviikko 19.8.2009 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2010]. Saatavilla http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article318909.ece?s=l&wtm=tietoviikko/-19082009

Reuters. 2010. Music downloads giving way to streaming services. Emirates Business 24|7 17.1.2010 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2010]. Saatavilla <http://www.business24-7.ae/companies-markets/technology/music-downloads-giving-way-to-streaming-services-2010-01-17-1.6718>

Riedl, C & Leimester, J.M. & Krcmar, H. 2009. New Service Development for Electronic Services – A Literature Review. [Pdf-dokumentti] [viitattu 19.4.2010] saatavilla http://www.uni-kassel.de/fb7/ibwl/leimeister/pub/JML_131_b.pdf

Rogers, D. S., Lambert, D.M. & Knemeyer, A.M. 2004. The Product Development and Commercialization Process. The International Journal of Logistics Management, vol. 15, nro. 1, sivut 43-56

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi – onnistunut markkinoilletulo. Porvoo: WSOY

Rust, R. T. and Kannan, P. 2003. E-service: A new paradigm for business in the electronic environment. Communications of the ACM, vol. 46, nro. 6, sivut 36-42.

Scheuing, E.E. & Johnson, E.M. 1989. A proposed model for new service development. Journal of Services Marketing, vol. 3, nro. 2, sivut 25-35

Schniederjans, M.J. & Cao, Q. 2002. E-Commerce operations management. Lontoo: World Scientific Publishing Co.

Storey, C. & Easingwood, C.J. 1993. The impact of the new product development project on the success of financial services. The Service Industries Journal, vol. 13, nro. 3, sivut 40-54

Vanhala, L. 2010. Maksulliset musiikkilataukset huimassa kasvussa. Tekniikka & Talous 11.1.2010 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2010]. Saatavilla <http://www.tekniikkatalous.fi/viihde/article363172.ece?s=l&wtm=-11012010>

Muut lähteet:

Kärkkäinen, K. Toimitusjohtaja, Equal Dreams Oy. haastattelu sähköpostitse 12.4.2010

Kärkkäinen, K. Toimitusjohtaja, Equal Dreams Oy. haastattelu sähköpostitse 19.4.2010

Ropponen, S. Markkinointipäällikkö, Equal Dreams Oy. haastattelu sähköpostitse 12.4.2010

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset

- Mitkä olivat Equal Dreamsin idean lähtökohdat?
- Kuinka Equal Dreamsin idea syntyi?
- Mikä alkuperäinen idea oli?
- Miten ideaa jalostettiin eteenpäin?
- Missä vaiheessa ideaa alettiin miettiä kaupallisesta näkökulmasta?
- Mitkä olivat Equal Dreamsin tavoitteet?
- Miten idean toimivuutta testattiin käytännössä?
- Kuinka tarkasti Equal Dreamsissa tehtiin markkinatutkimusta ennen prototyypin suunnittelua?
- Onko Equal Dreamsin idea täysin uusi, vai onko se versio olemassa olevista palveluista?
- Kuinka tiiminrakennus onnistui?
- Onko tuotekehitys ollut pitkäjänteistä vai ad hoc -tyyppistä? Miksi?
- Onko toiminta ollut liian byrokraattista tai toisaalta liian vapaata? Mitä mahdollisia ongelmia tiukoista tai väljistä rakenteista on aiheutunut?
- Onko missään vaiheessa ollut epäilystä siitä, kannattaako ideaa toteuttaa?
- Mitä merkkejä beta-vaiheen testaus on antanut?
- Kuinka paljon Equal Dreams on ulkoistanut toimintojaan, esimerkiksi palvelimien ja turvallisuuden kannalta?
- Onko yrityksellä ollut riittävät resurssit tuotekehitykseen?
- Ohittaako Equal Dreams toiminnassaan vastaavan fyysisen liiketoiminnan väliportaita?
- Minkälaisia haasteita musiikkialan tilanne on aiheuttanut tuotekehitykselle?
- Palveluille tyypillistä on niiden yksilöllisyys. Internetissä toiminta pyritään kuitenkin rakentamaan pääosin skaalautuvaksi. Kuinka Equal Dreams ottaa tämän huomioon?
- Miten Equal Dreams on toteuttanut beta-versioiden lanseeraukset?
 - o Mitkä ovat olleet tavoitteet?

- Mitkä ovat Equal Dreamsin kohderyhmät?
- Kuinka lanseeraukset on budjetoitu esimerkiksi verrattuna tuotekehityksen kustannuksiin?
- Miten toiminta on aikataulutettu?
- Miten vastuut on jaettu?
- Miten lanseerauksen menestymistä on seurattu?