



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

VERKKOPALVELUPELIKIRJA

Opas verkkopalvelun luomiseen

Joni Parviainen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia

PARVIAINEN JONI:
Verkkopalvelupelikirja
Opas verkkopalvelun luomiseen

Opinnäytetyö 155 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Lokakuu 2016

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin mitä käytännön prosesseja ja toimintoja yrittäjän täytyy ottaa huomioon uuden verkkopalvelun luomisessa. Tutkimus suoritettiin käymällä läpi teorian tietoa, joka kerättiin pääasiassa aiheelle relevanttien verkkosivustojen artikkeleista ja oppaista. Lähteiden kirjoittajat olivat aiheeseen enimmäkseen omakohtaisella kokemuksellaan perehtyneitä alan ammattilaisia. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää mahdollisimman paljon relevanttia teorian tietoa, jotta siitä voitiin muodostaa opas-kokonaisuus.

Oppaan pääaiheiksi muodostui neljä suurta kokonaisuutta. Ensimmäinen teema on *Liikeidean kiertokulku*. Siinä tarkastellaan prosessia, jonka verkkopalvelu käy liiketoiminnallisesti läpi yrittäjän muovatessa sen toiveikkaasta ideasta, suosituksi kansainväliseksi palveluksi ja lopulta pois omaisuudestaan, joko yrityskaupoilla tai ajamalla koko yritystoiminta alas.

Organisaation luominen käsittelee nimensä mukaisesti sitä, miten idean ympärille muodostetaan ydintiimi, kuinka sitä kasvatetaan tarpeiden mukaisesti ja mitä rakenteita organisaatioksi kasvanut ihmisjoukko tarvitsee, jotta liiketoiminnasta tulee ammattimaista. *Palvelun tekninen toteutus* tutkitaan sitä, miten verkkopalvelu käytännössä teknisesti toteutetaan ja miten valmista palvelua parannellaan. *Asiakkuudet*-osiossa käydään läpi niitä asioita, joita täytyy digitaalisessa myynnissä ja markkinoinnissa ottaa huomioon, jotta yritys menestyy parhaalla mahdollisella tavalla.

Verkkopalvelun luomisen prosessi on valtava. Se vaatii erittäin suuria ponnistuksia yrittäjiltä, jotka projektin aloittavat ja jotka sen johtamisesta kantavat vastuun. Internetistä löytyy kuitenkin paljon erilaisia työkaluja, joiden avulla prosessi helpottuu, ja joilla joitakin tarpeellisia taitoja voidaan korvata. Opinnäytetyöstä rajattiin pois oppaan verkkoversion toteutus, joka tullaan todennäköisesti tekemään projektin toisessa vaiheessa. Projektin edetessä sisältöä tullaan myös täydentämään, jotta se antaisi parhaan mahdollisen avun mahdollisimman monelle kunnianhimoiselle verkkopalvelun luomisesta unelmoivalle suomalaiselle.

Asiasanat: verkkopalvelu, yrittäjyys, liiketoiminta, sovellus, palvelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Proakatemia

PARVIAINEN JONI:
Web Service Playbook
Guide for Creating a Web Service

Bachelor's thesis 155 pages, appendices 0 pages
October 2016

This thesis studied practical processes and activities that an entrepreneur must take into consideration when creating a new web service. The study was conducted by going through theoretical information mainly found in online articles and guides relevant to the subject. The sources were written by professionals of the industry who had their own personal experience of the subject. The objective was to find as much relevant information as possible for creating a compact guide.

The guide had eventually four large chapters. *The Cycle of a Business Idea* examined the process that the web service goes through when the entrepreneur shapes and grows it from a bright idea into a popular international service and finally makes it either someone else's property or a company that is shut down. *The Formation of an Organization* analyzed how the core-team can be formed, how it can be grown when needed and which structures need to be built to make that group able to turn themselves into a staff of a professional enterprise. *The Technical Execution of a Web Service* studied the practical execution of a web service as well as its moderation and development. The chapter on *Customer Relationships* examined the matters to be taken into consideration in digital sales and digital marketing to give the company the best possible financial success.

The process of creating a web service is enormous. It requires great endeavors from the entrepreneurs starting the project and from those who will take the responsibility for leading the project successfully. However, there are various tools that can make the work easier and can also replace some of the needed skills. In the future, the guide will be published as a web service of its own and more information will be added to the content when the project proceeds. The main goal is that the guide can give the best possible help for ambitious Finnish people dreaming of building a web service of their own.

Key words: web service, entrepreneurship, business, application, service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	LIIKEIDEAN KIERTOKULKU	8
2.1	Ideasta projektiksi	8
2.1.1	Yrittäjän draivi	8
2.1.2	Liiketoiminnan tavoitteet ja konkretisointi	10
2.2	Minimum Viable Product	17
2.3	Rahoituksen hankkiminen	19
2.4	Kasvaminen ja kansainvälistyminen	27
2.5	Exit-strategia	31
3	ORGANISAATION LUOMINEN	33
3.1	Ydintiimin rekrytointi	33
3.2	Muut rekrytoinnit	38
3.3	Johtaminen	43
3.3.1	Organisaation kulttuuri	46
3.3.2	Sisäinen viestintä	48
3.4	Talouden hoito ja ennusteet	53
4	PALVELUN TEKNINEN TOTEUTUS	57
4.1	Verkkopalvelun määritelmä	57
4.2	Projektinhallinta	58
4.3	Alun pakolliset hankinnat	64
4.4	Ohjelmointirajapinnat	65
4.5	Ohjelmointikielet	71
4.6	Työtä helpottavia ratkaisuja	74
4.7	Palvelupolku	78
4.8	Testaus	80
4.9	Moderointi ja kehitystyö	82
4.10	Mobiiliversioiden toteutus	84
5	ASIAKKUUDET	88
5.1	Myyntisuppilo	88
5.2	Käyttökokemus	90
5.3	Ansaintamallit	97
5.4	Analytiikka	99
5.5	Hakukoneoptimointi	102
5.6	Brändi	108
5.7	Markkinoinnin keinot nykyään	110
5.8	Digimarkkinoinnin keinot ja työkalut	111

	5
5.9 Sosiaalinen media	115
6 POHDINTA	120
LÄHTEET	123

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on kaikkien aikojen kattavin suomenkielinen verkkopalvelun luomisen opas. Tieto on hankittu pääosin englanninkielisiltä alan verkkosivustoilta, mutta oppaasta löytyy myös suomalaisten asiantuntijoiden täsmällistä tietoa.

Kun henkilö saa idean jostakin mullistavasta verkkopalvelusta, suurin haaste on, että ei tiedä mitä kaikkia osa-alueita sen luomisprosessi sisältää, mitä jopa ilmaisia resursseja palvelun luomiseen on käytössä ja mistä paikoista voi hakea lisäopastusta tai muuta tukea. Tämä opas on tehty, jotta suomalaiset innovatiiviset tulevaisuuden startup-yrittäjät saavat käyttöönsä kaiken mahdollisen tiedon, jota he kunnianhimoisessa Facebookin tai Youtuben kokoisen globaalien verkkopalvelun luomisen projektissaan tarvitsevat.

Suomen poliittisessa kentässä puhutaan jatkuvasti siitä, ettei Suomesta tule tarpeeksi uusia innovaatioita ja se on suurin syy taloudellisen kasvukykymme heikkenemiseen. Tästä valituksesta ja syyllistyksestä huolimatta Suomen valtion johto ei ole kyennyt lanseeraamaan minkäänlaisia järkeviä moderneja tiedonjaon ratkaisuja tilanteen kääntämiseksi. Luotetaan liikaa maankuuluun opintojärjestelmäämme, joka sekkin alkaa pikkuhiljaa rapistumaan. Syötetään julkista rahaa rakenteisiin ja organisaatioihin, joita ohjaavat vuosikymmeniä sitten oppinsa saaneet johtajat, joilla harvemmin on käryä siitä, mistä nuoret tietonsa hankkivat ja ennen kaikkea, miten he tiedon lähteelle löytävät. Lisäksi ei uskalleta uudistaa tiettyjä lakeja, jotka vapauttaisivat ihmisiä toteuttamaan innovatiivisia haaveitaan. Näistä syistä kumpusi tarve kirjoittaa aiheesta kattava opas.

Kaikki oppaan tieto on jo internetissä kaikkien saatavilla, joten työn arvo muodostuu tiedon kuratoinnista, kategorisoinnista ja kääntämisestä suomen kielelle. Tieto opasta varten hankittiin pääasiassa internetistä, koska sitä kautta saa kaikkein ajantasaisinta tietoa, syventävän tiedon hankintamahdollisuudet kasvavat internetin globaaliuden vuoksi ja tiedon hankinta internetistä on nykypäivää. Suurin osa käytetyistä lähteistä on englannin kielisiä, koska materiaalia on sillä kielellä enemmän saatavilla ja se on oman kokemukseni mukaan myös laadukkaampaa, mikäli etsii oikeista paikoista.

Suomesta löytyy paljon teknistä potentiaalia palveluiden luomiseen, mutta usein homma jää heti alkutekijöihin, koska kuvitellaan, että relevanttia tietoa on niin vaikea saada. Tämän oppaan avulla tuleva startup-yrittäjä tutustutetaan paitsi perustietoihin ja aihealueisiin, jotka verkkopalvelun luomisessa ovat tärkeitä, myös niihin lähteisiin, joista syventäviä lisätietoja voi lähteä etsimään. Työn toinen tavoite on lisätä myös omaa tietämystäni kyseisestä aiheesta, jotta voin sen pohjalta itse luoda unelmieni verkkopalvelun.

2 LIIKEIDEAN KIERTOKULKU

1.1 Ideasta projektiksi

Luvussa tarkastellaan ensin mitä täytyy ottaa huomioon henkilökohtaisella tasolla, ennen kuin ryhtyy verkkopalveluyritystä luomaan. Toisessa alaluvussa paneudutaan niihin konkreettisiin kysymyksiin, joita yrityksen alkuvaiheessa verkkopalvelun luoja tulisi kysyä itseltään ja osakaskumppaneiltaan. Käsittelyyn tuodaan myös yrityksen perustamiseen liittyviä huomionarvoisia perusasioita.

2.1.1 Yrittäjän draivi

Yrittäjyyteen ei kannata lähteä vääristä syistä. Aito innostus ja intohimo jonkun ongelman ratkaisemiseen on paras lähestymistapa. (Kim, 2015.) Idea suunnitellessa tulevan palveluntarjoajan kannattaa miettiä niitä asioita, mitä oikeasti tykkää tehdä. Onko olemassa jotain, jonka on oppinut ja josta kertoo todella innoissaan muille? Tällaisesta lähtökohdasta syntyy yleensä mahtavia ideoita. (Bourque, 2016.)

Epäonnistumisen pelko on myrkyä tuotteen kehittämislle. Täytyy uskoa ja uskotella itselleen, että keksii vielä mahtavan idean, jotta oikeasti kykenee siihen. (Bourque, 2016.) Ja kun idea on keksitty, täytyy toteutuksen tapahtua mahdollisimman nopeasti. Parhaat yrittäjät eivät ole unelmoijia ja visionäärejä, vaan niitä jotka innovaatioitaan lähtevät oikeasti toteuttamaan. (Patel, 2016.) Matkan varrella vastaan tulee vääjäämättä paljon erilaisia ongelmia, mutta kun niitä lähestyy mahdollisuuksina, on niiden ratkaiseminen positiivisempi kokemus. Mitä enemmän pystyy välttämään negatiivisia ajatuksia, sitä vireämpi on henkinen olotila, mikä johtaa parempaan suorituskykyyn. (Cardone, 2015.) Palveluntarjoajan täytyy myös pitää mielessä, että jotta on oikeasti mahdollisuus onnistua, ympärille tarvitaan taitava tiimi. (Bourque, 2016.) Tiimin kasaamiseen paneudutaan syvemmin Rekrytointi-luvussa.

Myös tarina siitä, miten idea on syntynyt, on yhtä relevantti kuin idea itse. Ihmiset rakastavat kuulla tarinoita siitä, miten joku on omistanut koko elämänsä jotakin mahtavaa tuotetta tai palvelua suunnitellen. Meneillään olevia trendejä ei kannata jäljitellä tarinan luonnissa, sillä ne vaihtuvat jatkuvasti. Tarinasta täytyy selvittää se,

kuinka ainutlaatuisessa tilanteessa palveluntarjoaja on ratkaistakseen tietyn ongelman. (Bourque, 2016.)

Tärkeintä kuitenkin heti alusta lähtien on muistaa keskittyä siihen, että verkkopalvelusta saa tuottoa. Tasaisen rahavirran luominen ja säilyttäminen, on elinehto yrityksen säilymiselle hengissä. Siksi sen määrää on tarkkailtava jatkuvasti ja tehdä muutoksia, mikäli kassavirta näyttää hupenemisen merkkejä. Tuoton saaminen on yrityksen tavoite, jota ei koskaan saa kadottaa näköpiiristä. (Patel, 2016.)

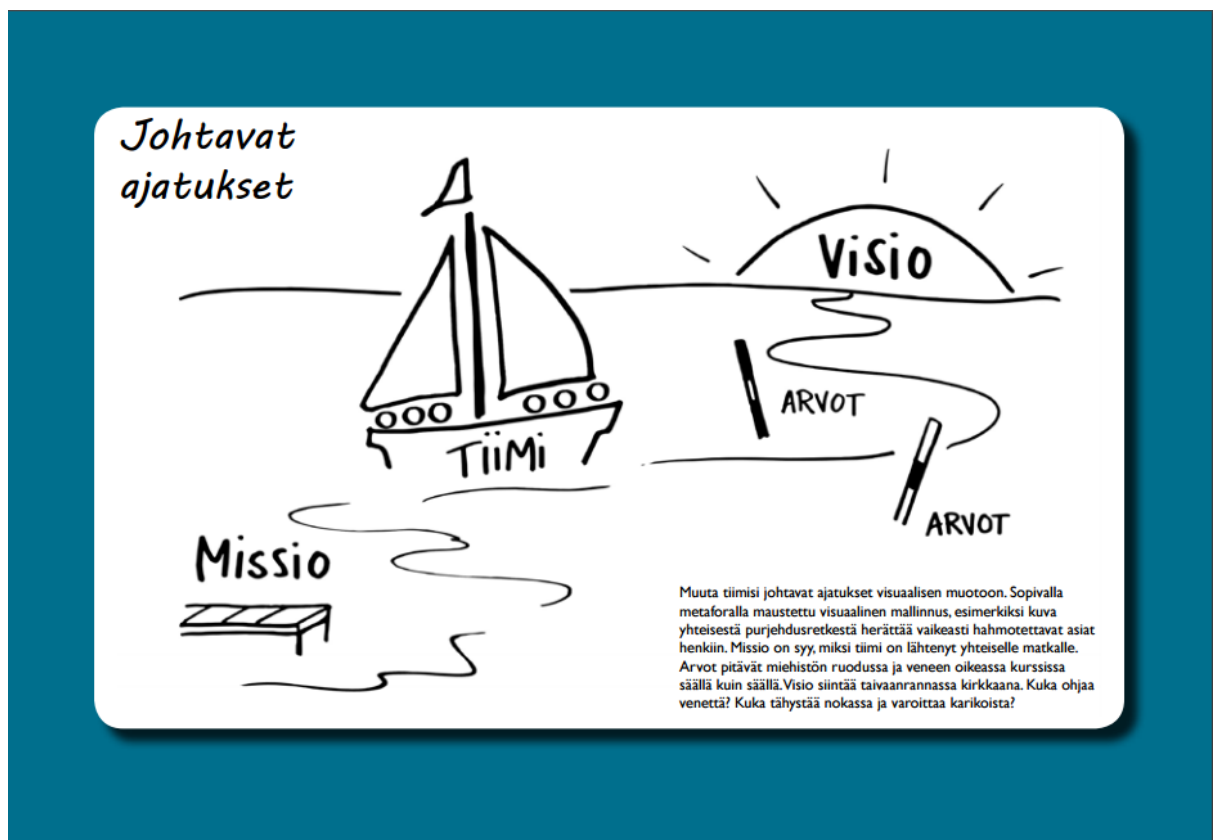
Rehellisen palautteen pyytäminen muilta ihmisiltä on elintärkeää idean suunnittelun alkuvaiheesta lähtien. Tätä varten kannattaa kerätä tiimi kehittämään ideaa jo varhaisessa vaiheessa. Koska meidät on lapsesta asti opetettu olemaan kohteliaita muita kohtaan, suurin osa tuosta palautteesta on lähtökohtaisesti positiivista ja kohteliasta. On kuitenkin sen kehityksen kannalta hyvin tärkeää, että saa rehellistä palautetta, vaikka siitä ei aina jäisikään hyvä mieli. (Bourque, 2016.)

Yksi suurimmista virheistä mitä yrittäjät tekevät on, että pysyy kiinni ideassa, joka on osoittautunut huonoksi. Kun on keksinyt hyvän idean, täytyy sitä kohtaan olla kriittinen, jotta mahdolliset ongelmakohdat löytyvät. (Bourque, 2016.) Myös nopea liiketoimintamallin muuttaminen tarpeen vaatiessa on tärkeää, ja startup-yritys saattaa joutua tekemään sitä alkuvaiheessa useampaankin otteeseen (Patel, 2016).

2.1.2 Liiketoiminnan tavoitteet ja konkretisointi

Ennen kuin verkkopalvelu muovautuu ideasta kannattavaksi liiketoiminnaksi, on palveluntarjoajan suoritettava paljon ajatustyötä sopivimman liiketoimintamallin luomiseksi. Ensinnäkin idean täytyy ratkaista jokin aito, monelle ihmiselle tuttu, ongelma. (Guppta, 2016.)

Se missä ja millaista elämää haluaa elää viiden tai kymmenen vuoden päästä määrittää paljon sitä, mitä oikeasti haluaa tehdä. Sekä henkilökohtainen, että yrityksen visio ovat erittäin tärkeitä työkaluja idean muuttamisessa projektiksi. (Guppta, 2016.) Ylipäätään se, että tietää miksi jotain on tekemässä (missio), minne yrittää päästä (visio) sekä millä tavalla ja mitä arvopohjaa noudattaen sinne yrittää päästä (arvot), on tärkeää määrittää, jotta tiedetään projektin oikea suunta (kuva 1). Jos niitä ei määrittele alkuvaiheessa, löytää sen luultavasti edestään myöhemmin keksiessään tavoitteita ilman kristallinkirkasta strategista suuntaa. Missio, visio ja arvot löytyvätkin paitsi monen yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta, myös heidän internet-sivuiltaan. (OnStrategy, 2016.) Sitten kun visio on päätetty, sen voi paloittaa kuukausittaisiksi, viikottaisiksi ja jopa päivittäisiksi aktiviteeteiksi. Tällä tavalla yksinkertaistaen syntyy projektille alustava suunnitelma, jonka avulla sitä voi kehittää kohti yritystä. (Guppta, 2016.)



KUVA 1. Johtavat ajatukset: Missio, visio ja arvot (Toivanen, 2013)

Kun idealle on määritetty visio ja tavoite, voi alkaa käyttämään monimutkaisempia työkaluja. Business Model Canvas (BMC) on erinomainen työkalu, jonka avulla voi selvittää projektin nykytilaa ja tulevaisuutta yksityiskohtaisemmin. BMC:n voi ladata esimerkiksi strategyzer.comista tai sen jaettavaa selainversiota täyttellä kätevästi osoitteessa canvanizer.com. (Guppta, 2016.)

Muun muassa tavoitteita ja BMC:ia hyödyntämällä kannattaa verkkopalvelulle luoda liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma on työkalu, jonka avulla liiketoimintaan liittyvät eri osiot tuodaan esille ymmärrettävään muotoon. (Robbins, 2016a.) Monet tässä opinnäytetyössä esitetyt aiheet ovat niitä osioita, joita liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa sisällyttää. Ground Floor Partnersin toimitusjohtajan Andrew Clarcken mukaan liiketoimintasuunnitelmaan tulisi tehdä ainakin osiot nimeltään asiakkaat, tuotteet ja palvelut, toimintamallit, myynti ja markkinointi, hallintotiimi ja kilpailijat. Myös toimiala, sen trendit ja taloudelliset arviot ovat hyödyllisiä osioita. (Clarke, 2016.)

Melko varhaisessa vaiheessa tulee myös kysymykseen yrityksen perustaminen ja rekisteröinti. (Yrityksen Perustaminen.net, 2013.) ”Jos yrityksellä on selkeästi iso tulevaisuus ja pääomaa löytyy niin (yritysmuodon) paras vaihtoehto on osakeyhtiö (Yrityksen Perustaminen.net, 2013).”

Suomessa yritysmuotoja on kaiken kaikkiaan viisi, mutta kasvuhakuisen verkkopalveluyrityksen kannattaa siis valita osakeyhtiö, joka mahdollistaa ulkopuolisten sijoittajien mukaan tulon kaikkein helpoiten. Osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan pääomaa vähintään 2500 euroa ja lisäksi yrityksen rekisteröinti sähköisesti maksaa 330 euroa ja paperilomakkeella 380 euroa. (Yrityksen Perustaminen.net, 2013.)

Suomessa osakeyhtiön perustamisessa ja rekisteriin ilmoittamisessa tarvittavat asiakirjat löytyvät Patentti- ja rekisterihallituksen perustamispaketista. Kyseisiä asiakirjoja ovat perustamissopimus, perustamisilmoituslomake Y1, kaupparekisterin liitelomake 1 ja henkilötietolomake. Ohjeet perustamispaketin asiakirjojen täyttämiseen löytyvät osoitteesta <https://www.ytj.fi/index/ilmoittaminen/perustamisilmoitus/osakeyhtio.html>. (Patentti- ja rekisterihallitus ja verohallinto, 2016)

Osakeyhtiössä on myös tärkeää, että tehdään osakassopimus. Se on vapaamuotoinen sopimus, jossa määritellään osakkaiden suhteita yhtiöön ja toisiinsa nähden. On tärkeää, että osakassopimuksen laatimisessa käytetään apuna juridiikan ammattilaista. (Salokannel, 2013.) Yksi tärkeä osa osakassopimusta on kilpailukieltopykälä, jolla estetään se, että osakkaat voisivat perustaa alalle kilpailevia yrityksiä tai mennä kilpailevan yrityksen palvelukseen. Yleensä kilpailukiello on voimassa muutaman vuoden ajan, jotta osakas ei voi irtisanoutua ja mennä saman tien tietotaitonsa kanssa kilpailijalle töihin. (Etula, 2015, 47.)

Myös immateriaalioikeudet on tärkeää määrittää (Etula, 2015, 45).

“...allekirjoituksen yhteydessä henkilöosakkaat sitoutuvat luovuttamaan yhtiölle tietotaitonsa sekä yhtiön toimialaan kuuluvat immateriaalioikeudet (sisältäen siirtokirjat) ilman erillistä korvausta ja vahvistamaan, ettei heille jää mitään yhtiön toimialaan kuuluvia immateriaalioikeuksia. Osakassopimukseen myös kirjataan, että mikäli yhtiön toiminnassa myöhemmin syntyy tekijänoikeudellista suojaa saavaa materiaalia, tavaramerkkejä, patenteja, hyödyllisyysmallioikeuksia tai muita immateriaalioikeuksia, kuuluvat kaikki oikeudet yhtiölle, vaikka ne olisivat syntyneet osakkaiden toiminnan seurauksena (Etula, 2015, 45).”

Osakassopimukseen sisällytetään usein lisäksi sopimussakko ja korjausaika, sitä varten, että mahdollisista sopimusrikkomuksista joutuu osallinen vastuuseen. Osakkaan mahdollisesta lähtemisestä sovitaan osakassopimuksessa yleensä siten, että lähtötavat määritetään kahdenlaisiksi:

- Hyvä lähtijä (good leaver) lähtee yrityksestä niin sanotusti hyväksytystä syystä, mikä voi olla esimerkiksi vakava sairastuminen tai työsopimuslain mukainen irtisanominen.
- Huono lähtijä (bad leaver) lähtee mistä tahansa muusta syystä. Eli siis käytännössä kiinnostuksen hiipumisen tai paremman työtarjouksen vastaanottamisen seurauksena.

Yleisesti sopimukseen merkitään, että huono lähtijä joutuu lähtönsä yhteydessä myymään osakkeensa hankintahintaan tai sitä matalampaan hintaan. Hyvä lähtijä voi

taas myydä osakkeensa merkintähintaan tai jopa sitä korkeampaan hintaan. (Etula, 2015, 45, 46.)

Voimakasta kasvua hamuavien startup-yritysten osakassopimuksissa on tärkeää määrittää myös vesting-ehdot. Vesting-ehdoissa niin sanottujen vapaiden osakkeiden määrä kasvaa joko tietyn ajan kuluessa tai tiettyjen saavutusten perusteella (taulukko 1). (Etula, 2015, 46.) ‘‘Vapailla osakkeilla tarkoitetaan niitä osakkeita, joista yrittäjän ei tarvitse luopua, mikäli hän joutuu (omasta halustaan tai pakosta) jäämään yhtiön päivittäisestä työskentelystä pois (Etula, 2015, 47).’’

TAULUKKO 1. Vesting-ehdot (Etula, 2015, 47)

Aika	tai Tavoite / saavutus	Vapaat osakkeet
6 kk sijoituksesta	Prototyyppi valmis	20 %
12 kk sijoituksesta	Ensimmäinen toimitus	40 %
24 kk sijoituksesta	Kassa virta sisään > kassavirta ulos	75 %
30 kk	Liikevaihto yli 1 M eur	100 %

Myötämyyntipykälillä määritetään osakkeiden myyntioikeuksia. Myötämyyntioikeus tarkoittaa, että tilanteessa, jossa joku osakkaista myy tietyn määrän osakkeitaan kolmannelle osapuolelle, on myös muilla osakkailla oikeus myydä sama osuus. Myötämyyntivelvollisuus taas tarkoittaa, että samanlaisessa tilanteessa muilla osakkailla on velvollisuus myydä sama osuus. Myötämyyntipykälille voidaan laatia lisäehtoja, kuten

esimerkiksi jokin aikaväli tai, että ne ovat voimassa siihen asti, kun yritys saavuttaa jonkin tietyn liikevaihdon. Anti-lockout -ehto taas antaa perustajaosakkaille oikeuden ostaa koko osakekannan itselleen samoilla ehdoilla kuin kolmas osapuoli olisi ne ostanut. Osakassopimukseen kannattaa myös kirjata erillinen pykälä uusien osakkaiden mukaan ottamista varten. Tuolloin normaalisti vanhempien osakkaiden prosentuaalinen omistusosuus pienenee, mutta esimerkiksi dilutaatiosuojalla voidaan se estää. Dilutaatiosuojaa käytetään usein turvaamaan sijoittajien sijoituksia, mikäli on vaara siihen, että yrityksen arvo laskee. (Etula, 2015, 48, 49.)

Yrittäjän täytyy myös muistaa patentoida palvelunsa ja sen tärkeimmät innovaatiot. Jos kilpailija ehtii saamaan patentin ensin, voi joutua suorittamaan maksuja oman innovaation käytöstä. (Kim, 2015.) Patentti- ja rekisterihallitus esittää yksinkertaisen muistilistan patentin hakemisen prosessille (kuva 2):



KUVA 2. Muistilista patentin hakemiseen (Patentti- ja rekisterihallitus, 2016b)

On olemassa paljon erilaisia startup-kiihdyttämöitä, joista voi hakea kehitysvaiheessa apua. Kiihdyttämön listalle liittyessään yritys saa käyttöönsä yleensä sen mentorit ja muut kontaktit, toimistotilan sekä innovatiivisen toimintaympäristön. Jotkin kiihdyttämöt tarjoavat myös rahoitusta. Yleensä vastineeksi muutaman kuukauden ohjelmasta yritys luovuttaa sille osan osakkeistaan. (Fankhauser, 2013.)

Luultavasti suurin syy, miksi yrityksen kannattaisi hakea kiihdyttämöön on, että sen yhteisön ja verkostojen avulla yritys saa paljon tärkeitä ohjeita, vinkkejä ja palautetta toimintansa kehittämiseen. Se sopii yrityksille, jotka ovat vasta ideointivaiheessa ja yrityksille, jotka valmistautuvat rahoituksen haku -prosessiin, mutta myös niille yrityksille, jotka ovat jo saaneet jalansijaa markkinoilta ja haluavat kiihdyttää kasvuaan. Täytyy huomioida, että eri kiihdyttämöt ovat erilaisia, joten kannattaa ottaa selvää mikä on juuri omalle yritykselle sopivin. (Iskold, 2015a.)

Suurimpia kiihdyttämöitä Pohjois-Euroopassa ovat:

- **Accelerace**, jonka viiden kuukauden asiakaslähtöinen ohjelma tarjoaa tapaamisia konsulttien kanssa, kuukausittaisia työpajoja kansainvälisten mentorien kanssa, verkostoitumismahdollisuuksia, resursseja ja työkaluja sekä myös rahoitusta, jota yritys voi saada 50 000 eurosta 400 000 euroon sopimuksen ehdoista riippuen. Accelerace toimii Tanskassa.
- **Startup Wise Guys**, joka on B2B-ohjelmistokiihdyttämö Virossa. Sen 3+1 kuukauden ohjelma tarjoaa mentorointia ja valmennusta kokeneilta yrittäjiltä, ilmaisen toimistotilan, hyvät verkostoitumismahdollisuudet ja siemenrahoitusta 30 000 euroa 8 prosentin osuutta vastaan.

- **GameFounders**, joka on pelialan kiihdyttämö Virossa. Sen kolmen kuukauden ohjelma tarjoaa toimistotilan, mentorointia pelialan yrittäjiltä ja kehittäjiltä sekä 15 000 euron sijoituksen 9 prosentin osuutta vastaan.
- **Startup Sauna**, jonka viiden viikon mittainen ohjelma tarjoaa laadukkaita valmennustapahtumia, viikon mittaisen matkan Silicon Valleyyn ja pääsyn Slush-konferenssiin. Startup Sauna toimii Espoossa.
- **Startup Bootcamp**, joka on kansainvälinen kiihdyttämö-verkosto. Sillä on toimipisteitä muun muassa Kööpenhaminassa, Amsterdamissa, Berliinissä ja Lontoossa. Kolmen kuukauden ohjelma tarjoaa mentorointia, toimistotilat, loistavat verkostoitumismahdollisuudet sekä pitchaus-mahdollisuuden Investor Demo Day -tapahtumassa, johon osallistuu yli 400 sijoittajaa.

(Eton Digital Team, 2015.)

1.2 Minimum Viable Product

Haapahovi (2015) toteaa, että termillä Minimum Viable Product (MVP) tarkoitetaan pienintä mahdollista toteutusta tuotteesta, jolla voidaan testata tuoteideaa oikeilla asiakkailla. MVP ei siis ole vielä valmis tuote, vaan se sisältää tai esittää ne ominaisuudet, joiden oletetaan tuottavan asiakkaille oikeaa arvoa. (Haapahovi, 2015.)

Tuote viedään markkinoille, jotta sen relevanttiutta ja käyttöystävällisyyttä voidaan testata oikeilla asiakkailla. Saadun palautteen perusteella tuotetta voidaan kehittää siihen suuntaan, mikä on asiakkaiden tarpeiden kannalta kaikkein hyödyllisintä. MVP:n peruseriaate on, että mitä nopeammin tuote saadaan markkinoille, sitä nopeammin sitä voidaan kehittää oikeaan suuntaan. (Haapahovi, 2015.)

Se, että alalla on kilpailua, on paras asia, mitä palvelun ja yritystoiminnan kehittämisen kannalta voi tapahtua. Kilpailu pakottaa yrittäjän parantamaan omaa palveluaan. Myös nopeus on valttia. Mitä nopeammin asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytetyksi, sitä tyytyväisempi asiakas on ja sitä luultavammin hän myös kertoo palvelun hyvistä ominaisuuksista myös tuttavapiirilleen. (Kyrkchiev, 2016.)

Hyvä käyttökokemus verkkopalvelussa on lukemattomien tuntien palvelukehityksen tulos, jossa palvelua suunnitellaan yhä uudelleen ja uudelleen käyttäjätestauksen avulla, MVP:n periaatteen mukaisesti. Tämä prosessi vaatii prototyyppijä. Sen ei tarvitse olla välttämättä visuaalisesti loppuun asti hiottu, eikä siinä tarvitse olla vielä kaikkia lopullisia ominaisuuksia. Prototyypillä testataan lähinnä palvelun vuorovaikutteisuutta, eli sitä kuinka sulavaa ja johdonmukaista palvelun käyttö on. (Banerjee, 2014.) Palvelupolun suunnittelusta voi lukea enemmän Palvelupolku-luvussa ja käyttäjätestauksesta Testaus-luvussa.

Palvelun prototyyppi voidaan tehdä yksinkertaisesti piirtämällä paperille, mutta siihen on myös olemassa hyviä sähköisiä työkaluja (Mejia, 2016).

Origami on Applen tuotteilla toimiva ilmainen, alun perin Facebookin omille tiimeilleen kehittämä, mobiilisovelluksen prototyyppi-työkalu. Sen asennus vaatii enemmän työtä kuin muiden prototyyppi-työkalujen, mutta asennuksen jälkeen sillä voi simuloida vieritystä, napautuksia, pyyhkäisyjä ja sivulinkkejä. Ohjelmaan voi tuoda Sketchillä ja Adobe Photoshopilla luotuja design-malleja. (Mejia, 2016.)

Webflowlla verkkopalvelun layoutien prototyyppien suunnittelu on nopeaa ja saumatonta. Sillä voi jopa muuttaa prototyypin tuotantovalmiiseen muotoon yhdellä klikkauksella. Webflowhun on myös vastikään lisätty täysin visuaalinen sisällönhallintajärjestelmä (CMS) -ominaisuus, jonka avulla voi siis luoda dynaamisia verkkosivuja ilman koodia. Webflow'n hinta vaihtelee ilmaisesta starttipaketista 35 Yhdysvaltain dollariin kuukaudessa. Tiimeille on myös olemassa 78 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa maksava paketti. (Mejia, 2016.)

InVision on prototyyppi-työkaluista todennäköisesti kaikkein suosituin. Sen paras ominaisuus lienee asiakaspalautteen hallinta. Asiakkaat ja designerit voivat kommentoida suoraan prototyypin päälle ja ohjelma kerää kaikki kommentit yhteen

paikkaan, mistä ne ovat helposti löydettävissä. Työkalussa on myös projektinhallintasisivu, jolla komponentit voi jakaa neljään eri osioon: Tehtävä (to-do), kehitysvaiheessa (in progress), valmis arvioitavaksi (needs review) ja hyväksytty (approved). Lisäksi InVisionissa voi muun muassa linkittää sivuja simuloitakseen oikeaa verkkosivustoa, käyttää suunnittelutiedostoja Sketchistä tai Adobe Photoshopista, animoida designelementtejä ja esikatsella prototyyppejä mobiilissa. InVision on ilmainen työkalu. (Mejia, 2016.)

Viimeistään prototyypointi-vaiheessa täytyy oppia tuntemaan oma asiakaskunta. Mitä ongelmia ja pelkoja he kohtaavat? Millaisia tavoitteita heillä on? (Patel, 2016.) Paras tapa oppia tuntemaan verkkopalvelun asiakasryhmää on käyttää hyväksi suhdeorientoitunutta dataa, kuten informaatiota sosiaalisen median ja internetin käytöstä. Kaikki data mitä asiakkaista saa irti kannattaa hyödyntää. (Fallon, 2013.) Asiakasryhmien määrittelyyn ja sitouttamiseen paneudutaan tarkemmin luvuissa, jotka käsittelevät markkinointistrategiaa ja myyntiä.

1.3 Rahoituksen hankkiminen

Rahoituksen hankkimiseksi on nykyään monia eri keinoja. Sen hankintaa suunniteltaessa täytyy tiedostaa palveluidean markkinoiden koko, koska ne määrittävät mistä rahoitusta on mahdollista saada. Jos esimerkiksi kohdemarkkinat ovat pienet, yksityiset riskipääomasijoittajat tuskin kiinnostuvat sijoitusmahdollisuudesta. Tällöin rahoitusvaihtoehtoja ovat ennemminkin julkiset rahoittajat tai pankkilainat. (Iskold, 2015b.)

Kohdemarkkinoiden koosta riippumatta ja jo ennen yrityksen perustamista kannattaa muutamia julkisia rahoituslähteitä hyödyntää (Businessfellows, 2009). TE-toimisto myöntää starttirahaa yrittäjäksi aikoville henkilöille. Raha on tarkoitettu päätoimisten yrittäjien elinkustannusten tukemiseen. (Yritys-Suomi, 2016.) Vuonna 2016 starttirahan

perustukea voi saada 32,68 euroa päivässä ja sen lisäksi lisäosatukea enintään 60 prosenttia perustuen määrästä. Enintään starttirahaa voi saada 18 kuukauden ajan. (TE-Palvelut, 2016.)

ELY-keskukselta on mahdollista saada yrityksen käynnistysavustusta. Tukijakso on kuusi kuukautta ja tuen määrä 10 000 tai 15 000 euroa. Huomioitavaa on, että käynnistysavustusta ja starttirahaa ei voi saada samaan kohteeseen. (Akavan Erityisalat, 2016.) Myös Keksintösäätiön esihautomovaihe on mahdollisuus paitsi saada rahoitusta, myös tukea liikeidean kehittämiseen (Businessfellows, 2009).

Julkisen rahoituksen instrumentteja on laaja kirjo myös jo perustetuille yrityksille (Businessfellows, 2009). ELY-keskukselta voi hakea yrityksen kehittämisavustusta, jossa

tukea voi saada palkka-, konsultointi-, matka-, messu- ja muihin vastaaviin menoihin enintään 50 prosenttia kyseisten menojen suuruudesta. Investointeihin voi saada yrityksen koosta ja sijainnista riippuen tukea 10-35 prosenttia menojen suuruudesta. (ELY-keskus, 2016.) ELY-keskukselta voi myös hakea yrityksen toimintaympäristön kehittämisavustusta. Lisäksi Finnvera tarjoaa yrityksille lainarahoitusta, lainojen takauksia, pääomasijoitusta sekä vientitakuuta, TEKES rahoittaa kansainvälisille markkinoille tähtäviä alle 5-vuotiaita yrityksiä ja SITRA tarjoaa ohjelmiensa kautta liiketoiminnan kehittämis -rahoitusta terveydenhuoltoalan, elintarvike- ja ravitsemusteollisuuden, energia-alan ja koneteollisuuden yrityksille. (Akavan Erityisalat, 2016.) Suurissa hankkeissa myös Pohjoismaiden Investointipankki tai Euroopan Investointipankki voi toimia osarahoittajana (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016).

Yksityinen rahoitus voi olla joko laina- tai sijoitusrahoitusta. Lainaa tarjoavat Suomessa pankit, mutta viime vuosina lainan saannin ehdot ovat kiristyneet. Pankkien rinnalle on kuitenkin syntynyt palveluita, jotka tarjoavat yritysrahoitusta löyhemmin perustein. Esimerkiksi Rahoittaja.fi-palvelun kautta voi saada 1000-50000 euron lainan 1-12 kuukauden maksuajalla. Kyseinen laina vaatii henkilötakaajan. FIN yritysrahoitus Oy tarjoaa pienempiä 2000-5000 euron lainoja 6-24 kuukauden maksuajoilla. Heidänkin myöntämänsä lainat vaativat henkilötakaajan ja ainakin yhden takaajista on oltava yrityksen vastuuhenkilö. (TalousSuomi, 2016.)

Ennen kuin lähtee hakemaan sijoitusrahoitusta, kannattaa ideaa ja omia motiivejaan tutkiskella syvällisemmin. Idean markkinoiden on oltava tarpeeksi kattavat, yrityksen perustajan intohimon on oltava tarpeeksi suuri, tiimin on oltava tarpeeksi taitava ja sitoutunut, on oltava valmis jakamaan päätäntävaltaa ja idea täytyy osata esittää tarpeeksi kiinnostavasti. (Velayanikal, 2014.) On myös päätettävä, mikä on se yrityksen prosentuaalinen osuus, josta ollaan valmiita luopumaan, arvioitava mitä hyötyjä ja haittoja sijoittajan mukaantulo voi tuoda ja mihin rahoitusta tosiasiasa tarvitaan (Etula, 2015, 22).

Vuodesta 2013 lähtien on Suomessakin ollut sijoitusten tekoa vauhdittamassa verokannustin:

Mikäli sijoituksen saava yritys on korkeintaan kuusi vuotta vanha, ei sisällä ulkomaalaista omistusta ja sijoitus tehdään yrityksen omaan pääomaan, saa sijoittaja vähentää 50 prosenttia sijoitusvuoden pääomatuloistaan meno-olettamana (Etula, 2015, 22).

Enkelisijoittajasta tai sijoitusyhtiöstä on kuitenkin yleensä hyötyä muutenkin kuin rahallisesti. Enkelisijoittaja on yksityishenkilö, jonka sijoittamisen tavoitteena on saada tuottoa ja jonka sijoituksen arvo on yli 10 000 euroa. Enkelisijoittajat tekevät sijoituksia usein yhteissijoituksina eli syndikaatteina. Tällöin ryhmää edustaa yleensä se sijoittaja, joka on yritystä maantieteellisesti lähimpänä. (Etula, 2015, 12, 14-16.)

Sami Etulan (2015) mukaan enkelisijoituksesta on kärjistäen yksi kolmasosa rahasijoitusta, yksi kolmasosa hänen verkostojensa hyödyntämistä ja yksi kolmasosa hänen oman osaamisensa hyödyntämistä. Sijoittajan verkostojen ja osaamisen hyödyntämisen määrä riippuu kuitenkin sijoittajasta ja siitä mikä hänen suhteensa on yrityksen alaan. (Etula, 2015, 15.) Silti sijoittajan tietotaitoa kannattaa pyrkiä hyödyntämään muulloinkin kuin pelkästään ongelmien ilmetessä (Rodela, 2016).

Sijoituksen hakemisen prosessiin liittyy olennaisesti idean pitchaus, joka tarkoittaa idean esittämistä noin 1,5-7 minuutissa. Pitchaus kannattaa valmistautua pitämään sekä suomeksi että englanniksi, sillä varsinkin erikseen järjestetyissä pitchaus-tilaisuuksissa on usein myös ulkomaalaisia sijoittajia. Yli 1,5 minuutin esityksissä voidaan tukena käyttää esitystekniikkaa ja sillä esittää visuaalista aineistoa. Sekä kirjallinen aineisto, että esitysaineisto kannattaa joka tapauksessa toimittaa sijoittajille etukäteen. (Etula, 2015, 29, 30.) Etulan (2015) mukaan esityksen tarinan tulisi kulkea seuraavasti:

1. Markkinoilla on ongelma.
2. Meillä on siihen ratkaisu.
3. Kyseiselle ratkaisulle on suuret markkinat.
4. Markkinoille on mahdollista rakentaa tuottavaa liiketoimintaa oikealla mallilla.
5. Kilpailijoita on, mutta olemme parempia ja erotumme joukosta.
6. Taistelemme hyvällä tiimillä.
7. Kyseisellä tiimillä olemme päässeet jo näin pitkälle.
8. Haluamme kuitenkin enemmän, ja siksi haemme sijoitusta sekä osaamista näille alueille (ja kontakteja yrityksiin).

(Etula, 2015, 29.)

Sijoittajat uskovat yleensä, että ideasta voi syntyä kannattavaa liiketoimintaa vasta kun sitä on testattu ja on jotain todisteita, että se on oikea ratkaisu ihmisten ongelmaan. Ongelma kannattaa esittää ensin ja sen vakavuutta kannattaa painottaa. Yleisesti ihmiset ovat valmiita toimimaan nimittäin vasta kun ovat välittömässä vaarassa. (Onibalusi, 2016.)

Kun ydinasiat pukee numeroiksi, saa sillä helpommin sijoittajien kiinnostuksen. Tyypillinen sijoittaja haluaa tietää kuinka paljon hän saa jokaista sijoittamaansa dollaria tai euroa kohden. Myös tarkoin suunniteltu kasvustrategia on erittäin tärkeä esittää. (Onibalusi, 2016.)

Jotta etukäteen toimitettu kirjallinen suunnitelma on tarpeeksi laadukas hyödyttämään rahoituksen hakemisen prosessia, liittyy siihen muutamia toimialasta riippumattomia tekijöitä, joiden on oltava huolellisesti ratkaistuja. Ensinnäkin sen on oltava hyvin kirjoitettu. Jos rahoittaja näkee suunnitelmassa kielioppi-, välimerkki- tai tavutusvirheitä, saa se hänet välittömästi pohtimaan, mikä muu tässä yrityksessä mahtaa olla pielessä. Myös kirjoitustyyli on merkitystä. Esimerkiksi virallisen, muodollisen, itsevarman ja selkeän tekstin kanssa tuskin tulee ongelmia, mutta jos tekstistä paistaa läpi röyhkeys, huolimattomuus, kansanomaisuus tai imartelevuus, voi se haitata rahoittajien vakuuttamista. Lisäksi suunnitelman epämääräisyys, väärin faktojen esittäminen, liiallinen yksityiskohtaisuus ja epärealistiset oletukset ovat kaikki tekijöitä, jotka vaikeuttavat rahoituksen hankkimista. Suunnitelmassa on myös tuotava ilmi markkinoiden tuntemus. On ihan turhaa väittää, ettei palveluun sijoittamiseen liity

riskiä tai ettei toimialalla ole yhtään kilpailijoita. Se, miten liiketoimintasuunnitelman esittää on niin ikään tärkeä asia, johon liittyy esitetyn informaation huolitellun ulkoasun lisäksi monia audiovisuaalisia vakuuttamiseen liittyviä mahdollisuuksia. (Clarke, 2016.)

Sijoitusta kannattaa Suomessa lähteä hakemaan sijoittajia yhteen keräävien organisaatioiden kautta (Etula, 2015, 24-25).

FiBAN on voittoa tavoittelematon yli 500 enkelisijoittajan verkosto. Sen palvelut ovat ilmaisia. Parhaiten verkostoon pääsee ottamalla yhteyttä alueelliseen enkeliin tai laittamalla hakemuksen verkkosivuilla. Hakemusten joukosta valitaan parhaat pitchaamaan sijoittajille. FiBAN järjestää kolmenlaisia pitch-tilaisuuksia: koko Suomen kattavia Pitch Finland -tilaisuuksia, alueellisia pitch-tilaisuuksia ja johonkin tiettyyn toimialaan liittyviä tilaisuuksia. (Etula, 2015, 24.)

Kasvu Open pyrkii rakentamaan jo olemassa oleville yrityksille tehokkaita partneriverkostoja, jotta yritys voi lähteä hakemaan kasvua. Kasvu Openin palvelut ovat myös maksuttomia. (Etula, 2015, 25.) Uusia yrityksiä kasvuyrittäjäysohjelmaan haetaan keväisin ja ohjelma käsittää yhteensä 110 tapahtumapäivää, jolloin sijoittajia ja sparraajia voi tavata (Kasvu Open, 2016).

Arctic15 on kaksipäiväinen konferenssi kevään lopussa, joka tarjoaa tietoa, työkaluja ja verkostoitumista sijoittajien ja sijoitusyritysten kanssa (Arctic15, 2016). Konferenssissa on muun muassa "speed dating" -osio, jossa voi tavata nopeasti useita sijoittajia sekä pitchaus-kilpailu, jossa yritys voi päästä pitchaamaan ideansa suurelle yleisölle (Etula, 2015, 25).

Slush on yksi Euroopan suurimmista startup-sijoittajatapahtumista. Se järjestetään syksyn lopussa. Vuonna 2015 Slushissa järjestettiin lähes 6000 yritysten ja sijoittajien välistä tapaamista. Lisäksi Slushissa on vuosittain pitchaus-kilpailu, jossa voi päästä pitchaamaan tapahtuman päälavalle ja voittaa satojen tuhansien eurojen arvoisen sijoituksen. (Slush, 2016.)

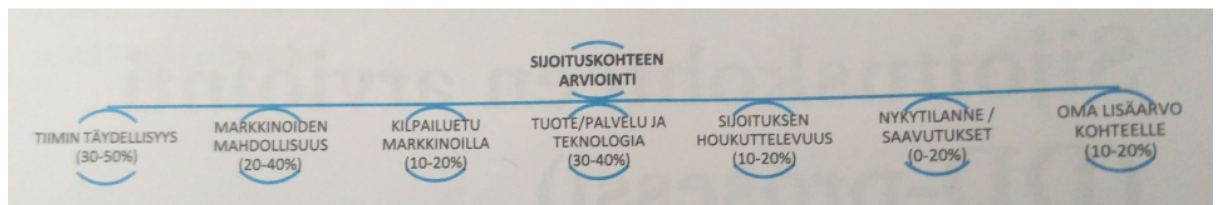
Vigo on kiihdyttämö-ohjelma, jonka avulla on mahdollista saada rahasisjoitus sekä osaamispääomaa (Etula, 2015, 25). Vigon kiihdyttämöt ovat itsenäisesti toimivia yrityksiä, jotka neuvottelevat ohjelmaan osallistumisen ehdoista startup-yrityksen

kanssa. Jotkin kiihdyttämöistä voivat osallistua kasvuyrityksen toimintaan hyvinkin aktiivisesti ja heidän edustajansa voi toimia jopa yrityksen toimitusjohtajana. (Vigo, 2015.)

Sijoitusta voi myös hakea suoraan sijoitusyrityksistä. Malila (2014) on listannut muutamia potentiaalisia sijoitusyrityksiä aihetta käsittelevään e-kirjaseensa. Kirjanen löytyy osoitteesta:

http://www.menestyvayritys.com/uploads/2/0/8/4/20843658/yksityinen_ja_julkinen_rah_oiutus_pk-yrityksille.pdf. (Malila, 2014, 1.)

Etulan (2015) mukaan sijoitusprosessi menee yleensä siten, että sijoittaja arvioi ensin noin 72 yritystä, joista hän syventyy tarkemmin noin 18 yritykseen. Tarkemman tarkastelun jälkeen hän valitsee noin kuusi yritystä Due Diligence -arviointiprosessiin. Siinä yritystä arvioidaan tarkemmin sijoituskohteena siten, että tietyt osa-alueet saavat enemmän painoarvoa (kuva 3). (Etula, 2015, 19, 32.)



KUVA 3. Sijoituskohteen arviointi (Etula, 2015, 32)

Jo ennen Due Diligence -prosessia yrityksen perustaja on arvioinut yrityksensä arvon, eli tehnyt valuaation. Valuaatioon voi käyttää hyväksi Angeltool-ohjelmistoa, joka löytyy osoitteesta angeltool.org. Sijoittajalla on siinä vaiheessa jokin arvio yrityksen arvosta, mutta lopullinen valuaatio tehdään Due Diligence -prosessin jälkeen. Sen nojalla sijoittaja tekee tarjouksen sijoituksesta, jossa hän siis tarjoaa tiettyä rahasummaa tietystä omistusosuudesta. Tarjouksessa otetaan myös huomioon sijoittajan tuomat kontaktit ja osaaminen. Välillisesti valuaatioissa määritetään myös osakkaiden osakekohtainen hinta, sijoituksen käyttötarkoitus, rahoituksen aikajänne, perustajaosakkaiden sitoutuminen yhtiöön, osakkaiden riskit ja tuotto-odotus. (Etula, 2015, 26, 27.)

Jos sijoittaja on DD-prosessin ja valuaation jälkeen halukas tekemään sijoituksen, on seuraava askel osakassopimuksen tekeminen (Etula, 2015, 44). Osakassopimuksesta on tarkempi analyysi alaluvussa Liiketoiminnan tavoitteet ja konkretisointi. Sijoittajia varten osakassopimukseen voidaan kuitenkin lisätä esimerkiksi dilutaatio- ja likvidaatiosuoja, jotka suojaavat sijoittajan sijoitusta, mikäli yrityksen arvo laskee tai kovenantti-oikeus, jonka avulla sijoittajalla on oikeus määrittää mihin hänen sijoittamiaan rahoja käytetään. (Etula, 2015, 49-54.)

Sijoitus voidaan viedä käytäntöön muutamalla eri tavalla. Mikäli sijoituksessa siirretään osakkeita suoraan, se voidaan yrityksen perustamisen yhteydessä toteuttaa suunnatulla osakeannilla tai osakkaat voivat myydä osakkeet. Suunnatussa osakeannissa sijoittajille suunnataan uusia osakkeita ja summa kirjataan yrityksen sijoitetun oman pääoman rahastoon (SVOP). Itse raha tulee yrityksen käyttöön. Suunnattu osakeanti on tavanomaisin käytäntö. Osakkaiden myydessä osakkeitaan, raha tulee kyseisen omistajan henkilökohtaiselle tilille. Suojaa epäonnistumisen varalle voidaan kasvattaa merkitsemällä osakkeita kantaosakkeiksi tai etuoikeutetuiksi osakkeiksi tai niihin voidaan liittää konversio-oikeudet. Tällaisissa muuntoehtoisissa osakkeissa prosentuaalinen osuus muuttuu joko ennalta sovitun perusteiseksi tai automaattisesti sijoittajan hyväksi yrityksen arvon laskiessa. (Etula, 2015, 58, 59.)

Sijoitus voidaan myös toteuttaa pääomalainana tai vaihtovelkakirjalainana. Pääomalaina lasketaan yhtiön taseessa omaa pääomaa kerryttäväksi eräksi, mutta osakeyhtiölain 12 luvun 1. pykälän mukaan sillä on konkurssitilanteessa muita lainoja huonompi etuoikeus, korkoa saadaan maksaa tai pääomaa palauttaa vain tilinpäätökseen sisältyvän taseen mukaisen tappion määrän ylittävästä omasta pääomasta ja yhtiö tai sen tytäryhteisö ei saa antaa vakuutta pääoman tai koron maksamisesta. Näistä syistä johtuen lainalle määritetään yleensä tavallista korkeampi korko. Vaihtovelkakirjalainassa lainoittajalla on optio-oikeus muuttaa lainan pääoma tai maksamaton korko yhtiön osakkeiksi. (Etula, 2015, 59, 60.)

Rahoitusta voi nykyään hakea myös joukkorahoituksena. Siinä peruseriaate on, että rahoitus kerätään monilta yksityishenkilöiltä, jotka sijoittavat usein verrattain pienen summan yrityksen tavoitteen saavuttamista tukeakseen. Kuitenkin suuresta määrästä pieniä sijoituksia voi yhdessä kertyä jopa miljoonien eurojen suuruinen rahoituspotti.

Joukkorahoituksen kolme päätyyppiä ovat lahjoitusperusteinen rahoitus, palkkioperusteinen rahoitus ja pääomaperusteinen rahoitus. (Fundable, 2014.)

Lahjoitusperusteisessa rahoituksessa rahoittaja ei saa rahoitukselleen muuta vastinetta kuin tunteen siitä, että hän on auttanut yritystä tai projektiryhmää menemään tavoitettaan kohti (Fundable, 2014). Suomessa rahankeräyslaki estää vastikkeettoman rahoituksen pyytämisen. Ulkomaisia lahjoitusperusteisia joukkorahoituskampanjoita voi kuitenkin Suomestakin käsin tukea. (Forss, 2014.)

Palkkioperusteisessa rahoituksessa rahoittaja saa vastineeksi, jonkin palkkion, mikä usein on tuote tai palvelu, jonka kehittämistä varten yritys tai projektiryhmä on rahoitusta hakemassa. Monissa kampanjoissa toimintatapana on, että tuotteen voi rahoittamalla tilata etukäteen, jolloin rahoittaja saa sen konkreettisesti vasta kun projekti on rahoitettu ja tuotanto käynnistetty. (Fundable, 2014.)

Pääomaperusteisessa rahoituksessa rahoittaja tulee yrityksen osaomistajaksi. Kyseinen rahoitusmalli toimii siis tavallaan kuten enkelirahoitus. (Fundable, 2014.)

Joukkorahoituksen keräämistä varten löytyy internetistä nykyään jo noin 500 yhteisörahoituspalvelua (Seppälä, 2015).

GoFundMe on lahjoitusperusteinen joukkorahoituspalvelu, joka tukee erityisesti yksityishenkilöiden rahoituskampanjoita, joissa kerätään rahaa esimerkiksi luonnonkatastrofissa kaiken omaisuutensa menettäneille perheille. GoFundMe sopii siis yrityksille, jotka haluavat luoda hyväntekeväisyyteen liittyviä palveluita. Palvelu veloittaa 8 prosenttia jokaisesta sen kautta tehdystä lahjoituksesta. (Alsever, 2015.)

Kickstarter on joukkorahoituspalvelu, joka on tehty kasvuyrityksiä varten. Monet teknologisia keksintöjä kehittelevät pienyritykset ovat lähteneet nousuun Kickstarterin ansiosta. Palvelu toimii palkkioperusteisesti ja veloittaa kahdeksasta kymmeneen prosenttia jokaisesta lahjoituksesta. (Alsever, 2015.)

Indiegogo on Kickstarterin lisäksi toinen suuri palkkioperusteinen joukkorahoituspalvelu. Se kuitenkin poikkeaa kilpailijoistaan siten, että mikäli rahoituksen kerääjä ei saavuta keräystavoitettaan, jää kerätty rahoitus silti kyseiselle

kerääjälle. Indiegogo veloittaa kahdeksasta kymmeneen prosenttia kaikista lahjoituksista. (Alsever, 2015.)

Patreon eroaa muista sivustoista siinä, että se on tarkoitettu luoville jatkuville projekteille. Tämä tarkoittaa, että siinä ei luoda määrämittaista rahoituskampanjaa vaan kampanja, jota rahoittajat sitoutuvat rahoittamaan kuukausimaksuin. Vastineeksi kampanjan luoja, joka on yleensä taiteilija, tarjoaa yleensä jotakin mielenkiintoista sisältöä. Patreon on siis kombinaatio lahjoitus- ja palkkioperusteisesta sivustosta. Se veloittaa viisi prosenttia jokaisesta lahjoituksesta. (TopTenReviews, 2016.)

Invesdor on suomalainen pääomaperusteinen helppokäyttöinen joukkorahoituspalvelu. Palvelu on muihin listattuihin joukkorahoituksen palveluihin verrattuna melko uusi, mutta sillä on jo noin 15 000 kävijää kuukausittain. Palvelu veloittaa viiden prosentin osuuden kampanjalla kerätystä rahoituksesta sekä kolme prosenttia jokaisesta transaktiosta. (CrowdsUnite, 2016.)

1.4 Kasvaminen ja kansainvälistyminen

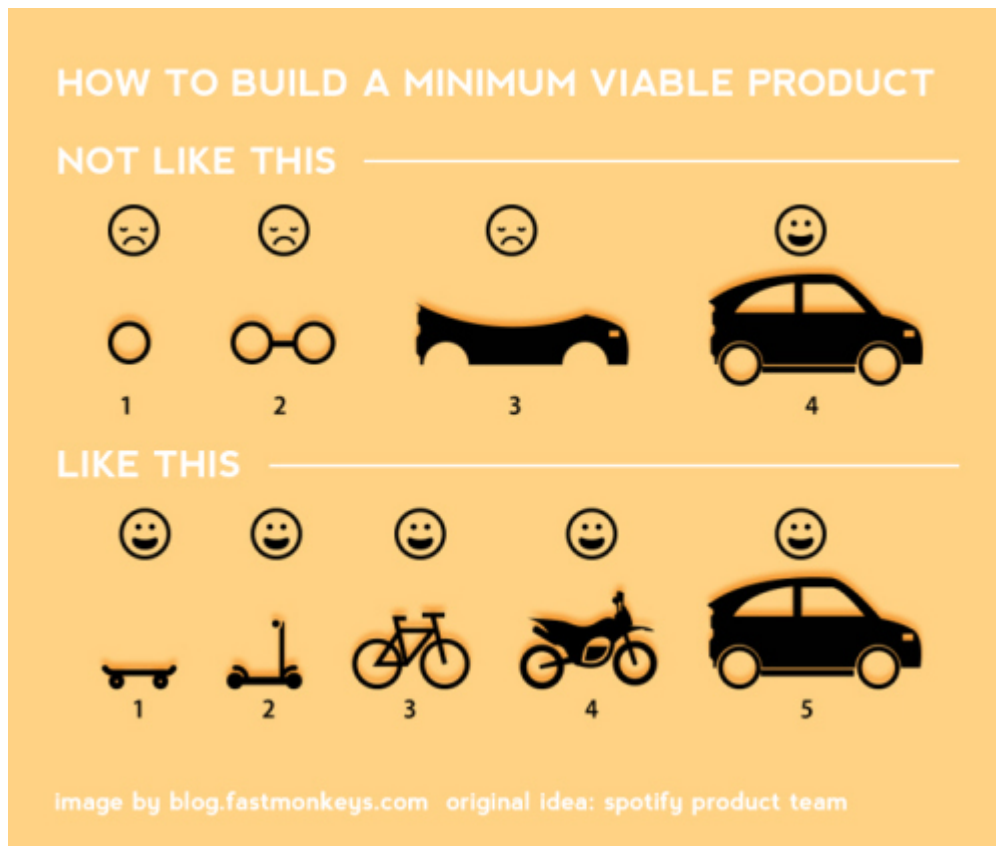
Yrityksen toiminnan kasvattaminen, varsinkin kansainvälisille markkinoille, tuo uusia ongelmia ratkottavaksi liittyen muun muassa työntekijöiden luotettavuuteen, verotukseen sekä vastuiden ja sopimusten säädöksiin. Siihen on valmistauduttava aina huolellisesti. Ensin kannattaa luoda kestävä ja toimintapainotteinen kasvustrategia, joka sisältää toimialaan liittyviä tärkeitä yksityiskohtia. Jos yrittäjä ei kykene vastaamaan, miten asiakkaat hyötyvät kyseisestä laajennuksesta, ei siihen kannata ryhtyä. Jokaisella laajennuksella täytyy olla selkeä tavoite, jonka voi linkittää yhteen yrityksen pidempiaikaisten tavoitteiden kanssa. Täytyy myös varmistaa, että yritys on kykeneväinen tarjoamaan hyviä asiakaskokemuksia laajennuksen aiheuttamista ponnisteluista huolimatta. Lisäksi rahoituksen on oltava kunnossa. Jos laajennusta lähdetään tekemään lainoituksen avulla, täytyy velan ja pääoman suhde analysoida huolellisesti. (Burnam, 2016.)

Koska markkinoiden muutokset ovat nykyään erittäin nopeita ja lyhyessäkin ajassa voi mille tahansa toimialalle kasvaa uusi varteenotettava kilpailija, on yrityksen pystyttävä pysymään mahdollisimman ketteränä, etteivät kilpailijat ehdi ajaa ohitse. Tärkein asia lienee, että yritys on avoin muutokselle. (Rampton, 2016b.) Meillä kaikilla on omat ajatusmallimme, jotka kumpuavat kulttuurillisesta taustastamme ja elämämme eri

kokemuksista. Täytyy kuitenkin olla valmis muuttamaan kyseisiä malleja jatkuvasti, koska oma ajatusmalli ei välttämättä aina ole tilanteeseen kaikkein sopivin. Sekä henkilökohtaista, että tiimin ajattelua voi haastaa ottamalla riskejä sekä kokeilemalla uusia asioita ja lähestymistapoja. On muistettava, että yrityksen tavoitteena on menestyä, ei olla oikeassa. (Patel, 2016.) Siihen liittyy, että ottaa olemassa olevista teknologioista kaiken hyödyn irti. Ketterä toimintatapa käsittää myös aktiivisen kommunikoinnin niin yrityksen sisällä, kuin myös yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Sosiaalista mediaa kannattaa pyrkiä hyödyntämään niin paljon kuin mahdollista paitsi myynnissä, myös rekrytoinnissa. (Rampton, 2016b.) Sosiaalisen median käyttöön paneudutaan tarkemmin Markkinointistrategia-luvussa.

Jotta yritys voi ikinä menestyä, täytyy yrittäjän olla jatkuvasti tietoinen siitä mitä toimialan markkinoilla tapahtuu. Mitkä muutokset vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa myyntiin? Millaisia muutoksia muilla aloilla on tapahtunut, jotka saattavat tulla myös omalle alalle? (Rampton, 2016b.) Markkinat eivät välitä yrittäjän tunteista tai suunnitelmista. Niiden muutoksiin täytyy yksinkertaisesti sanoen sopeutua, jos yritykselleen tahtoo niistä paikan. (Patel, 2016.)

Tuote- tai palvelukehitystä ei saa ikinä unohtaa. Asiakkaat olettavat, että ajan kuluessa palveluun liitetään uusia ominaisuuksia ja sen toimivuutta parannetaan (kuva 4). Tuotekehitystä varten on hyvä luoda kolmivuotissuunnitelma, jota noudattamalla päivitykset tulevat sopivassa syklissä. Matkan varrella voi toki tehdä suunnitelmaan tarpeen vaatiessa muutoksia, mutta tärkeintä on, että toimeentuloisuuden estämiseksi pohjalta löytyy edes jokin tapa toimia. Asiakkailta, sijoittajilta ja tietysti omalta tiimiltä kannattaa kysyä ehdotuksia palvelun kehittämiseen. Heillä on varmasti erilainen näkökulma palvelua kohtaan, joka auttaa kehittämisessä. (Deeb, 2016.)



KUVA 4. Minimum Viable Product (Salani, 2014)

Verkkopalvelun kehitykseen paneudutaan tarkemmin Testaus- ja Moderointi ja kehitystyö- luvuissa.

Kansainvälistyminen on yksi tärkeä kasvun osa. Varsinkin pieniltä markkina-alueilta, kuten Suomesta, on melko luonnollista lähteä etsimään suurempia markkinoita. Kansainvälistymisellä on myös suurena hyötynä se, ettei sen seurauksena yritys ole enää niin riippuvainen paikallisista talouden vaihteluista ja siitä seuraavista kysynnän heilahteluista. (Khwaja, 2005.) Esimerkiksi tälläkin hetkellä samaan aikaan kun Suomessa eletään epävarmaa taloudellisen taantumien aikaa, Intian valtava talousalue saavuttaa kovaa vauhtia potentiaaliaan. Lisäksi monien mielissä edelleen kehitysmaiksi lukeutuvat Tansania, Norsunluurannikko ja Myanmar kasvattavat omaa bruttokansantuotettaan merkittäviä määriä. (Riley, 2016; Myers, 2016.)

Kansainvälistymistä kannattaa lähestyä kuten muitakin yrityksen kasvattamisen keinoja: luomalla toimintasuunnitelma. Mitä resursseja kyseinen ponnistus vaatii ja millaisia tavoitteita on realistista asettaa? Luodessa tarkkaa toimintasuunnitelmaa pitäisi melko nopeasti käydä selväksi onko yritys vielä valmis kansainvälistymään. (Khwaja, 2005.)

Useiden verkkopalveluiden kohdalla tämänkaltaista suunnittelua kannattaa tehdä jo hyvin varhaisessa vaiheessa (Sippola, 2014). Skypen perustaja Niklas Zennströmin (2015) mukaan yrittäjän täytyy ajatella palveluaan globaalina jo yrityksen ensimmäisestä päivästä lähtien. Muuten nopeammin kansainvälistynyt kilpailija saattaa maailmanlaajuisen suosionsa avulla lopulta vallata myös kotimaan asiakkaat. Juuri näin kävi suomalaiselle sosiaalisen median verkkopalvelulle IRC-Gallerialle. Palvelu oli monta vuotta Pohjoismaiden vilkkain verkkosivusto, jolla sivulatauksia oli yli 2 miljardia joka kuukausi, ennen kuin Facebook aloitti myös Suomen valtaamisen vuonna 2007. Palvelusta tehtiin samana vuonna epäonnistuneet yrityskaupat, jonka seurauksena suosittu palvelu jäi ostajayritys Sulakkeen kakkostuotteeksi. Lopulta sosiaalisten verkkopalveluiden myllerryksessä sekä ykköstuote HabboHotel, että IRC-Galleria menettivät merkittävän määrän käyttäjistään ja potentiaalin nousta globaaliin suosioon. (Sippola, 2014.)

Kansainvälistymistä voi tukea verkkopalvelun kohdalla huomioimalla muutamia teknisiä asioita:

Maakohtaiset verkkosivut, joiden sisältö on siis tehty kohdemaan kielellä. Käännöstyö on huomattavasti ketterämpää, kun tekstiä ei ole upotettu grafiikkaan. Google tarjoaa suuren määrän fontteja, joita verkkosivustoilla voi käyttää ilman, että niitä tarvitsee upottaa grafiikkaan (<https://fonts.google.com/>). Mikäli ei halua kääntää sivujaan monelle eri kielelle, voi palvelun kansainvälistä ymmärrettävyyttä parantaa animaatioiden avulla tai käyttämällä yksinkertaistettua englantia. Domainien nimet voidaan ostaa jokaisen maan tunnukselle tai luoda subdomainit, jokaiselle maalle.

Latausnopeus, jota pitää testata myös hitailla yhteyksillä. Nopeutta ulkomaan yhteyksillä voi testata esimerkiksi Cloudmonitorin testillä: <http://cloudmonitor.ca.com/en/checkit.php>. Mitä vähemmän sivustolla on grafiikkaa, valokuvia ja muita upotteita, sitä nopeammin sivut latautuvat ja sitä todennäköisempää on, että käyttäjä pysyy sivustolla. (Fenton, 2013.)

Kansainvälistymisessä on tärkeää tutkia kohdemarkkinoita ja pyrkiä keksimään keinoja, joilla palvelun voi tehdä kohdealueella tunnetuksi. Myös jakelukanavat, kansainväliset pankit sekä paikallinen kulttuuri, on tärkeää oppia tuntemaan. (Newlands, 2015.)

Tutkimustyön voi aloittaa osoitteesta exportfinland.fi ja Googlen uudesta Export Trampoline –palvelusta (Export Finland, 2016; Think With Google, 2016).

Startup-yritysten keskuudessa hidas kasvu on ongelma. Joidenkin sijoittajien henkinen sitoutuminen alkaa laskea jo kahden prosentin kuukausittaisen kasvun aikaan. Koska sijoittajilla on usein sijoituksia monissa muissakin yrityksissä, voi tietyn yrityksen hitaan kasvun hiipuminen konkurssiksi olla heille jopa hyödyksi, koska tällöin heidän aikansa säästyä potentiaalisempiin yrityksiin. (Frankel, 2015.)

On muutamia signaaleja, joiden ilmetessä täytyy tehdä tarvittavia muutoksia, jotta asiakkaiden ja sijoittajien kiinnostus ei hiipuisi. Ensinnäkin jos yrittäjän työtehtävien oikea tasapaino horjuu ja hän keskittyy liikaa tehtäviin, jotka eivät auta kasvattamaan yrityksen liiketoimintaa, on tilanne analysoitava läpi ja tehtävä tarvittavat muutokset. Myös markkinoinnin johdonmukaisuus ja vuorovaikutus lojaaleimpiin asiakkaisiin täytyy pyrkiä säilyttämään. Lisäksi jatkuva henkilökohtainen kasvu ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien skannaaminen täytyy pyrkiä säilyttämään, koska jos ne hiipuvat, heijastuu se vääjäämättä myös yritykseen. (Constable, 2016.)

1.5 Exit-strategia

On myös tärkeää jatkuvasti arvioida eri operaatioiden hyötyjä paitsi myyntiin ja kasvuun, myös siihen, miten ne vaikuttavat tulevaisuuden rahoitus- ja exit-mahdollisuuksiin. Tämänkaltaisia strategisia päätöksiä varten kannattaa koota yhteen ryhmä luotettavia neuvonantajia. Kannattaa jatkuvasti miettiä mikä yritys tai sijoittajataho voisi olla halukas ostamaan oman liiketoiminnan ja ottaa yhteyttä heihin. Näiden tahojen yhteystietoja ja sijoitushistoriaa voi tutkia esimerkiksi AngelListissä (angel.co). Tahoilta voi saada myös arvokasta informaatiota matkan varrella. Tavoite ei ole myydä yritystä mahdollisimman nopeasti, mutta lämpimät suhteet mahdollisiin ostajiin on hyvä pitää yllä kaiken varalta. (Frankel, 2015.)

Yleisimmät exit-strategiat ovat **yrityskauppa**, jossa myyjä saa itse määrittää myyntihinnan ja **listautumisanti (IPO)**, jossa yrityksestä tehdään julkinen osakeyhtiö siten, että osakkeet myydään ensin institutionaalisille sijoittajille, jotka sitten myyvät niitä suurelle yleisölle (Robbins, 2016b; Wikipedia, 2016). Patentti- ja rekisterihallituksen sivuilta voi lukea lisää yrityksen muuttamisesta julkiseksi osakeyhtiöksi Suomessa:

<https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/muutokset/muutosoyksi.html>.

(Patentti- ja rekisterihallitus, 2016a)

Yrityskaupan suunnittelussa kannattaa huomioida, että jollekin tietylle yritykselle kyseisen palvelun arvo voi olla paljon enemmän kuin muille ja mikäli onnistuu saamaan yritykset kilpailemaan verkkopalveluyrityksen ostamisesta, voi myyjä saada liiketoiminnastaan yllättävänkin korkean hinnan. Jälkimmäistä voi olla kuitenkin vaikeaa saavuttaa, mikäli yrityksen myyntipakettia valmistelee alusta pitäen jotakin tiettyä ostajaa tai alaa silmällä pitäen. Myyntiä valmistellessa kannattaa lisäksi huomioida, että yrityskaupan seurauksena yhdistyvät myös työkuluttuurit ja järjestelmät. Mikäli kyseistä yhdentymistä ei ole valmisteltu, voi se viedä yllättävän paljon aikaa ja vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen. (Robbins, 2016b.)

Listautumisannit ovat pienyrityksille melko harvinaisia, mutta niiden seurauksena myyjäosapuolet poistuvat usein neuvotteluista merkittävästi rikkaampina. Listautumisantiin liittyy paljon valmistelua ja sitä varten palkataan usein ulkopuolinen asiantuntija arvioimaan liiketoiminnan eri osa-alueita, jotta osakkeiden tarkka hinta saadaan varmasti määritettyä oikein. Sitä varten myyjäosapuolen kannattaakin hoitaa etenkin yrityksen talouspuoli kuntoon erittäin huolellisesti. (Robbins, 2016b.)

Yritystoiminnan exit-strategiana voi toimia myös **myynti tuttavalle**, **likvidointi** tai niin sanottu ”**vuodattaminen kuiviin**”. Myynti tuttavalle on usein melko kivuton ratkaisu, mutta vaikka kaupan osapuolten luottamus toisiinsa onkin tavallista suurempi, kannattaa kaikki asianmukaiset sopimukset ja muut valmistelut hoitaa huolellisesti. Likvidointi on melko harvinainen tapa päästä yritystoiminnasta eroon. Sen harvinaisuus johtuu lähinnä siitä, että täysin elinkelpoisen yrityksen yhtäkkäinen lopettaminen mielletään melkoiseksi tuhlaukseksi. Haasteita voivat myös aiheuttaa erimielisyydet mahdollisten muiden omistajien kanssa yrityksen tulevaisuudesta. Siinä missä likvidointi on nopea tapa lopettaa toiminta, on ”vuodattaminen kuiviin” nimensä mukaisesti hidas. Siinä

omistaja tai omistajat nostavat itselleen yrityksestä palkkaa niin paljon, että olemassa olevat varat ja muut resurssit hiljalleen hupenevat omistajien taskuihin. (Robbins, 2016b.)

3 ORGANISAATION LUOMINEN

1.6 Ydintiimin rekrytointi

Verkkopalvelun tai ylipäätään yrityksen menestys tulee harvoin pelkän idean avulla. Sen sijaan siihen vaikuttaa enemmän ydintiimin periksiantamaton asenne ja usko omaan tekemiseen. Perustajajäsenten muodostaman ydintiimin välisen synergian lisäksi on tärkeää, että tiimi on taidoiltaan mahdollisimman monipuolinen. (Ismail, 2014.) Usein ydintiimi muodostuu koulu- tai työkavereista, jotka päättävät lähteä toteuttamaan yhteistä ideaa. Tällöin ongelmana voi olla, että ydintiimin jäsenillä on samoja osaamisalueita, jolloin tehtävien jako vaikeutuu. Yrityksen mahdollisuudet menestyä kasvavat, kun henkilöille annetaan roolit, jotka perustuvat heidän yksityiskohtaiseen pätevyYTEensä. Tuo pätevyys juontaa juurensa aiemmista koulutuksen ja työn kokemuksista sekä yleisestä pätevyYdestä, joka perustuu esimerkiksi saavutettuun sosiaaliseen statukseen tietyssä sosiaalisessa kontekstissa. Toisiaan täydentävät ominaisuudet ja taidot ovat tiimin suorituskyvyn kannalta tärkeitä, mutta ystävyYdestä kumpuava luottamuksen side on välttämätön tiimin menestyksen kannalta. (Vissa, 2016.)

Jos lähipiiristä ei löydy tarpeeksi päteviä tai luotettavia perustajakumppaneita, voi heitä etsiä esimerkiksi erilaisista yrittäjä-tapahtumista, cocktail-tilaisuuksista tai startup-kiihdyttämöistä (Frankel, 2013). Esimerkiksi Suomen Yrittäjien paikallisyhdistykset järjestävät paljon erilaisia tapahtumia yrittäjille ja yrittäjiksi haluaville, joissa voi tutustua samanhenkisiin ihmisiin. Tapahtumia on listattu osoitteessa: yrittajat.fi/tapahtumat. (Suomen Yrittäjät, 2016.) Myös muun muassa Meetup.com:sta, Evenbritestä tai Hackathon.io:sta voi etsiä sopivia tapahtumia verkostoitumiseen. Jo nykyään, mutta etenkin tulevaisuudessa, osajia ja jopa yrityskumppaneita voi etsiä entistä helpommin erilaisten sovellusten avulla. (Briggman, 2014.)

Founder2be:ssa on jo yli 55 000 profiilia etsimässä yrityskumppania toisilleen (Lomas, 2013). Peruseriaate on, että käyttäjä luo profiilin, jossa kertoo muun muassa työkokemuksestaan ja tavoitteistaan. Profiiliin voi liittää myös esimerkiksi LinkedIn-profiilinsa. Profiilin luomisen jälkeen käyttäjä voi selata vapaasti muita profiileja ja ottaa yhteyttä niihin, joista kiinnostui. (Founder2be, 2016.)

CoFoundersLabissa on jo yli 25 000 yritysten perustajien, neuvonantajien ja työharjoittelijoiden profiilia (Briggman, 2014). Profiilissa ilmoitetaan oma status, se ketä tai mitä on etsimässä, mihin rooliin on henkilöä tai yritystä etsimässä ja minkä alan yritykseen on henkilöä etsimässä tai itseään tarjoamassa (CoFoundersLab, 2016).

FoundersNationissa voi niin ikään luoda profiilin ja tutkia muiden profiileja etsiäkseen itselleen yrityskumppania. Profiilissa on omien tietojen lisäksi paikka hissipuheelle ja yrityksen tai idean vaiheelle. (Founders Nation, 2016.)

Switch-mobiilisovelluksen avulla voi eri osajia etsiä anonyymisti ja pyyhkäisemällä profiilia oikealle ilmoittaa kiinnostuksestaan. Mikäli kyseinen henkilö myös ilmaisee kiinnostuksensa pyyhkäisemällä työnhakuilmoitusta, voivat neuvottelut alkaa. Sovellus toimii siis melkein kuin seuranhakupalvelu Tinder, mutta romanttisen tai eroottisen seuran sijaan siinä haetaan työelämän kumppaneita. (Crook, 2015.) Sovellus ei ole vielä käytettävissä Suomessa, mutta todennäköisesti tulee markkinoille tulevina vuosina.

Tuli sitten kumppani mitä tahansa kautta, on tärkeää, että hänen kanssaan tulee toimeen. Yhteistä työntekoa kannattaa kokeilla jonkun aikaa projektien parissa ennen kuin omistuosuuksia aletaan jakaa. (Frankel, 2013.)

Kun luulee löytäneensä sopivan partnerin, kannattaa kaiken varalta tehdä hieman taustatutkimusta. Mikäli potentiaalinen partneri on saavuttanut menestystä, saavuttiko hän sitä pelkästään itse vai saivatko siitä osansa myös hänen silloiset partnerit? Mitä hänen aiemmat kollegansa ja partnerinsa hänestä sanovat? Kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, että ihmiset voivat muuttua. (Bova, 2016.)

Mikäli partneriehdokas on kaikkeen hyvin myöntöväinen, eikä osoita minkäänlaista kriittisyyttä ja skeptisyyttä ideoita kohtaan, tulisi hälytyskellojen soida. Henkilöllä ei todennäköisesti ole tarpeeksi tietoa alasta tai hän haluaa käyttää idean isää hyväksi. Hyvä asia tarkkailtavaksi on myös, puhuuko henkilö aiemman tiimensä saavutuksista sananparsilla ”minä tein” vai ”me teimme”. (Bova, 2016.)

Marionin esittämän tutkimuksen (2016) mukaan yritykset, joissa on vähintään yksi naispuolinen perustaja, suoriutuivat 63 prosenttia paremmin, kuin yritykset joissa on vain miespuolisia perustajia. Tutkimuksen otanta oli hieman yli 300 yritystä ja suoriutumisella siinä tarkoitettiin markkina-arvon nousua ensisijoituksesta vuoden 2014 loppuun. Tutkimuksen mukaan myös yritykset joissa oli vähintään yksi niin sanotun eliittikoulun (esimerkiksi Ivy League, Stanford, MIT) käynyt perustaja suoriutui jopa 220 prosenttia paremmin. Lisäksi yritykset joiden perustajista vähintään yksi oli ollut Amazonin, Applen, Facebookin, Googlen, Microsoftin tai Twitterin palkkalistoilla suoriutuivat 160 prosenttia paremmin kuin muut ja niiden rahoitusta edeltävä arvon valuaatio oli melkein 50 prosenttia suurempi. (Marion, 2016.)

Menestyvän yrityksen tiimin resepti tosin vaihtelee paljonkin riippuen toimialasta, palvelun tulokulmasta, yrityksen kulttuurista ja tiimin jäsenten osaamisalueista (Marion, 2016). Singularity Yliopiston toiminnanjohtajan Salim Ismailin (2014) mukaan ydintiimissä on kuitenkin muutama rooli, joiden täyttäminen on elintärkeää menestyvän yrityksen kannalta:

- **Visionääri** on luultavasti tärkein rooli yrityksen tarinassa. Hän on se, jonka vahvasta visiosta idean suunnittelu ja koko yrityksen perustaminen yleensä lähtee käyntiin. Hän tietää tasan tarkkaan minkä takia yritys on olemassa, mitä ongelmaa yrityksen palvelu ratkaisee ja hän pitää huolen, että yritys myös pitää niistä kiinni.
- **Asiakasexperti** on se joka keskittää kaiken energiansa asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen ja siihen, että palvelu täyttää nuo tarpeet sekä on käyttäjälle mahdollisimman intuitiivinen, yksinkertainen ja selkeä. (Ismail, 2014.)

Asiakasexpertillä olisi myös hyvä olla visuaalista suunnittelijan silmää, jotta palvelun ulkonäkö vetää asiakkaita puoleensa (Shah, 2010).

- **Innovaation arkkitehti** on vastuussa palvelun teknisestä toteutuksesta. Hän on verkkopalvelustartupin ydintiimissä se henkilö, joka tuntee ohjelmoinnin kiemurat ja tietää miten tarvitut ominaisuudet siihen luodaan.
- **Sateentekijä** on se henkilö joka pitää huolen, että yritys on elinkelpoinen. Hän on vastuussa siitä, että talous- ja rahoituspuoli pysyy kunnossa ja siitä, että muu ydintiimi on tietoinen, kuinka paljon varoja on käytössä. (Ismail, 2014.)

Näiden kaikkien henkilöiden on oltava motivoituneita ja oma-aloitteisia avainpelaajia, joilla on vahva luottamus toistensa arviointikykyyn kasvun ja muutoksen aikoina (Ismail, 2014). Lisäksi olisi palvelun eduksi, että jollakulla jäsenistä olisi osaamista markkinoinnin saralla, jotta sen suunnitteluun ei tarvitse palkata henkilöä erikseen. Riippumatta palvelusta myös hyvät myyntitaidot ovat tarpeen. (Shah, 2010.)

Jo hidastuneen kasvun aikaan moni työntekijöistä saattaa arvioida tilannettaan uusiksi ja haluta tarttua uusiin haasteisiin potentiaalisemman yrityksen mukana. Tästä syystä kannattaa aina pyrkiä rekrytoimaan ydintiimiin ensin henkilöt, jotka todella uskovat ideaan ja sen kannattavuuteen. Vasta kun yrityksessä eletään nopean kasvun aikaa kannattaa rekrytoida isoimman palkan perässä työsopimuksia sitovia tarpeellisia osaajia. (Frankel, 2015.)

Good Wizard Productionsin, AdKarman, ja Division-D:n perustajan Bobby Campbellin (2016) mukaan ydintiimin henkilöiden on myös edustettava omistautumisensa sekä johtamis- ja innostamiskykyjensä suhteen jotain seuraavista neljästä eri ihmistyyppistä:

- **Taisteleva kenraali.** Tämän tyyppin edustajalla on johtamiskokemusta ennestään. Hän tietää miltä tuntuu olla kentällä avaintaistelijana. Hän on työstänyt projekteja yötä myöden, tehnyt myyntipuheluita ja kehittänyt innovatiivisia ideoita ongelmien ratkaisuiksi. Hän kykenee ylittämään haasteita ja ongelmia, jotka ovat tuntuneet mahdottomilta. Hän uskoo itseensä ja tiimiinsä, ja kykenee innostamaan myös muut ylittämään itsensä.

- **Murahteleva eversti.** Tämän tyyppin edustaja toimii kenraalin oikeana kätenä. Hän toteuttaa suunnitelmat pilkuntarkasti ja toimii päivittäin toiminnan tarkkailijana. Hän tietää jatkuvasti mitä on meneillään, mikä toimii ja mikä ei. Hän on se johon kenraali voi aina luottaa ja nojata.
- **Päättäväinen kersantti.** Hän pitää tiimin kasassa. Kersantti työskentelee kovemmin kuin kukaan muu, pysyy positiivisena ja omaa kyvyn kohentaa muiden mielentilaa. Hän on tiimpelaaja henkeen ja vereen, ja toimii liimana, joka pitää tiimin kasassa, kun asiat eivät mene suunnitelmien mukaan.
- **Omistautunut sotilas.** Tämän tyyppin edustaja on avoin oppimaan ja valmis laittamaan kyynisyytensä sivuun todella uskoakseen tiimin kykyyn luoda jotain suurta. Sotilaiden on sopeuduttava yrityksen kulttuuriin ja kyettävä uskomaan johtajiinsa, tiimiin ja yritykseen. Sotilas ei työskentele kovasti koska häntä siihen käsketään, vaan koska hän haluaa olla paras. (Campbell, 2016.)

Sitten kun partneri tai partnerit on havaittu sopiviksi, täytyy määrittää omistusosuudet ja vastuualueet. Kyseisessä prosessissa rehellisyys ja kärsivällisyys on valttia, koska kysymyksessä on pitkäaikainen sitoumus. (Frankel, 2013.) Osakassopimukseen paneudutaan tarkemmin luvussa Liiketoiminnan tavoitteet ja konkretisointi.

Mitä tiimin jäsenten titteleihin tulee, niin yleisesti lähestyttäessä sijoittajia ja muita tarpeellisia resursseja pitäviä, on turvallisempaa, että ne ovat perinteisiä, kuten toimitusjohtaja (CEO), operatiivinen johtaja (COO) ja taluspäällikkö (CFO). Jos tarkasta komentoketjusta viestivät tittelit eivät kuitenkaan tunnu omaan yritykseen sopivilta, voi vaihtoehtona olla käyttää vain nimikettä perustaja (co-founder), mutta joka tapauksessa vastuualueet, nopeiden päätösten tekijät ja se miten asioista päätetään, jos ja kun ilmenee ristiäviä mielipiteitä, on tärkeää määrittää tarkasti. (Vissa, 2016.)

Liian usein startup-yrityksessä pyritään kaikki päätökset tekemään kollektiivisesti ja jokainen perustaja on vastuussa niistä kaikista. Siitä syntyy väistämättä sekaannusta ja turhautumista. Kun yrityksen hallinnossa on selkeät suuntaviivat siitä, kuka tekee päätökset mihinkin asiaan liittyen, helpottuu eteneminen huomattavasti. Omistusosuudet

kannattaa määrittää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta vältetään myöhemmiltä väärinkäsityksiltä. Kaikkien perustajien ei tarvitse omistaa yhtä paljon, mutta pienemmän omistusosuuden hyväksyminen voi olla monelle perustajalle kova paikka. Samalla on määritettävä määräämisoikeuksista, joka tarkoittaa sitä kuinka paljon omistusosuuden ansaitsemisen eteen täytyy yritykselle luoda arvoa tietyllä aikavälillä. (Yaghmaie, 2014.)

1.7 Muut rekrytoinnit

Kun yritys kasvaa, tulee automaattisesti tarve palkata lisää työntekijöitä, koska rooleihin liittyvät tehtävät kasvavat ja kasvavan asiakaskunnan myötä tulee uusia tehtäviä. Yrityksen organisaatiomalliin ei ole yhtä oikeaa vastausta. On silti tärkeää tiedostaa mitä tarpeita eri rooleille ja vastuualueille saattaa matkan varrella tulla vastaan. Kasvavan teknologiayrityksen organisaatioon voisivat esimerkiksi kuulua:

- **Toimitusjohtaja (CEO).** Hän johtaa muun muassa yritystoimintaa, strategiaa, rahoitusasioita, markkinointia, yrityskulttuuria sekä palkkausta ja irtisanomista.
- **Rekrytoija ja henkilöstöpäällikkö (HR).** Hän etsii, arvioi, palkkaa ja kouluttaa uudet työntekijät sekä jalkauttaa toimintatavat joilla luodaan turvallinen ja ystävällinen työympäristö.
- **Tekninen johtaja (CTO).** Hän on vastuussa siitä, että teknologinen strategia tukee liiketoiminnallista strategiaa ja tarkkailee uusia teknologian trendejä, jotta yritys pysyy aallonharjalla.
- **Tuottopäällikkö (CRO).** Hän on vastuussa yrityksen tulovirran luomisen prosesseista ja strategioista.
- **Markkinointipäällikkö (CMO).** Hän luo yrityksen markkinointistrategian analysoiden nykyiset aloitteet ja päättäen miten tuloksia voi parantaa.

- **Taluspäällikkö (CFO).** Hän pitää yrityksen talouden kurissa. Hän pitää kirjaa tuloista ja menoista, päättää miten resursseja investoidaan ja analysoi talouden ennusteita tulevaisuutta varten.
- **Tuotepäällikkö (Product Manager).** Hän luo ja parantelee tuotteita ja palveluita luodakseen lisää liiketoiminnallista arvoa. Hän tekee markkinatutkimuksia määrittääkseen mitä käyttäjät haluavat ja työskentelee kehittäjien ja käyttökokemuksen kehittäjien kanssa, jotta nuo vaatimukset täytetään käytännössä.
- **Kehittäjät (Developers).** He luovat, ylläpitävät ja parantelevat sovellusta keräten vaatimuksia, kirjoittaen koodia ja ratkoen ilmeneviä ongelmia. (Bonnie, 2015.)
 - **Johtavat kehittäjät (Lead Developers).** He osaavat hyödyntää verkon rajapintaa ja tuntevat useita ohjelmointikieliä, kuten Pythonia, Rubya, Javascriptia, HTML:ää; tietokantoja; ja lisäosia kuten AJAXia tai Flashia.
 - **Ylläpitäjä (Sysadmin).** Hän tuntee muun muassa verkkopalvelimeen, NFS:iin, datan varastointiin, datan varmuuskopiointiin ja skaalautuvuuteen liittyviä asioita.
 - **Työkaluvastaava (Toolsmith).** Hän on vastuussa, että tiimillä on käytössään muun muassa tuottava kehitysympäristö, rajapinnat, editorit, muokkausohjelmat ja oppimistyökalut.
 - **WWW-vastaava (Webmaster).** Hän on vastuussa muun muassa hakukoneoptimoinnista, analytiikasta, domainin rekisteröinnistä ja sivun hostauksesta.
 - **Tietokannan ylläpitäjä (DBA).** Hän auttaa kehittäjiä muun muassa suunnittelemaan schemaa, optimointia ja skaalautuvuuden designia. (Elliot, 2009.)
- **Myyjät (Sales).** He myyvät tuotteita ja palveluita, jotta niistä saadaan tuottoa. He rakentavat asiakassuhteita samalla havainnoiden asiakkaiden tarpeita ja uusia myyntitrendejä.

- **Tuotemarkkinoijat (Product Marketing).** He luovat käyttäjäprofileja, osoittavat palvelun kipupisteitä, määrittävät ostajien motivaatiotekijöitä, analysoivat kilpailijoita, optimoivat verkkosivuja ja tuottavat materiaalia myyntiyksikölle.
- **Käyttökokemuksen kehittäjät (UX/UI).** He luovat parhaan mahdollisen käyttökokemuksen ja pitävät huolen, että jokainen sivuston sivu tai sovelluksen ruutu on suunniteltu tekemään käyttökokemuksesta helppoa ja johdonmukaista sekä, että visuaaliset elementit ovat johdonmukaisia.
- **Asiakaspalvelijat (Customer Service).** He tuntevat tuotteet ja palvelut kuin omat taskunsa ja pystyvät siten ratkaisemaan asiakkaiden pulmia, vastaten kysymyksiin ja taaten asiakkaan tyytyväisyyden.
- **Sisältö- ja sosiaalisen median markkinoijat (Content Marketing & Social Media Marketing).** He vetävät asiakkaita mukaan keskusteluihin ja lisäävät brändin tunnettuutta informatiivisella ja viihdyttävällä verkkosisällöllä, joka kasvattaa asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan. Samalla he vetävät kävijöitä lisää verkkosivustolle ja käännyttävät satunnaiset selaajat maksaviksi asiakkaiksi.
- **Testaajat (QA Testing).** He kokeilevat tuotetta, palvelua tai sen päivitystä, jotta sen ongelmakohdat ja viat löytyvät ennen julkaisua.
- **Yhteisömarkkinoijat (Lead Gen & Paid Advertising).** He hyödyntävät hakukonetuloksia, sosiaalisia medioita, blogeja ja verkkouutisia sekä muita verkkoyhteisöjä levittäääkseen sanaa tuotteesta tai palvelusta.
- **Toimistovastaava (Admin & Office Management).** Pitää huolen, että toimistolla on tarpeeksi tarvikkeita ja mahdollista ravintoa, ja hoitaa yhteydenpidon maaherraan/vuokranantajaan sekä kiinteistönhuoltoon. (Bonnie, 2015.)

- **Lakimies (Lawyer).** Hän pitää huolen, että yritys toimii lain puitteissa ja, että esimerkiksi palvelun ehdot ja edellytykset ovat lain mukaan tarpeeksi kattavat. (Elliot, 2009.)

Jokaista roolia varten täytyy punnita tarkkaan, kannattaako siihen palkata kokoaikainen työntekijä, määräaikainen työntekijä vai jokin toinen yritys, jolloin kyseinen palvelu siis ostetaan ja samalla vältytään, ainakin Suomessa, työntekijän palkkaukseen liittyvältä byrokratialta ja niin sanotulta kaksinkertaiselta verotukselta. Kaksinkertaisella verotuksella tarkoitetaan sitä, että työnantaja toimittaa valtiolle kustakin palkasta sekä työnantajan sivukulut (TyEL-maksu, työtapaturma- ja henkivakuutus, TVR-maksu, Sotu-maksu ja mahdolliset työehtosopimuksista tulevat lisät) että työntekijän henkilökohtaisen ennakonpidätyksen. (Palkkaus.fi, 2015.) On tietenkin mahdollista, että löytyy työnhakijakandidaatti tai yritys, joka pystyy täyttämään useamman roolin (Rampton, 2014).

Workmarketin vuoden 2016 tutkimuksen mukaan 88 prosenttia yrityksistä käyttää niin sanottua on-demand työvoimaa. Tutkimuksen otanta oli yli 1000 yritystä. On-demand työvoimalla tarkoitetaan työntekijöitä, jotka ostetaan jonkin toisen yrityksen tai sovelluksen kautta tekemään jokin tietty työtehtävä. On-demand työntekijät ovat usein freelancereita tai yksityisiä urakoitsijoita, jotka käyttävät jotakin tiettyä palvelua työtehtävän vastaanottamiseen. Hyvä esimerkki tästä on Uber-kyytisovellus, joka välittää yksittäisiä kyydittäjä-freelancereita asiakkaille. (Huhman, 2016.)

On välttämättömyys, että tiimin jäsenillä on kokemusta toimialalta, jolla yritys operoi. Tieto siitä, miten toimialan tekijät toimivat, miten luodaan tärkeitä suhteita ja mitkä mittarit ovat relevantteja, saavutetaan vain kokemuksen avulla. Jos tiimissä on jäseniä, joilla on jo suhteita ja kokemusta alalta, helpottuu kehitystyö huomattavasti. (Lesonsky, 2012.)

Robert Half Internationalin tutkimuksessa havaittiin, että 36 prosenttia epäonnistuneista rekrytoinneista johtui siitä henkilön taidot eivät kohdanneet niiden taitojen kanssa joita työtehtävässä oltaisiin vaadittu. 30 prosenttia johtui epämääräisistä tulostavoitteista. (Burnam, 2016.) Startup-yrityksissä myös korostuu se, että henkilön persoonallisuus sopii yhteen yrityskulttuurin kanssa. Yrityskulttuuriin sopiva persoonallisuus auttaa työntekijää sopeutumaan tiimiin ja omistautumaan työlleen. (Kyurkchiev, 2016.)

Perustajajäsenistön, ja etenkin jos on vain yksi perustaja, kannattaa käyttää rekrytointiprosessissa hyväksi omia verkostoja. Mikäli verkostoista löytyy joku, jolla on kokemusta rekrytoinnista, on hänellä varmasti parempi käsitys siitä, miten ansioluetteloita voi tarkastella tehokkaammin ja mitä kysymyksiä hakijoilta kannattaa kysyä. Konsultoitiin kannattaa lisäksi harkita ammattilaisen palkkaamista. (Kittaneh, 2014.) On myös olemassa automatisoituja kandidaatin arviointiin luotuja palveluita, joissa kone tekee arvioinnin. Esimerkiksi Springrole pisteyttää jokaisen passiivisen kandidaattinsa sopivuuden vertailemalla työnantajan kirjoittamaa työnkuvausta ja tietokannastaan löytyvän yli 85 miljoonan kandidaatin tietoja. Sitä käyttämällä ei siis tarvitse edes järjestää erillistä rekrytointikampanjaa. (Springrole, 2016.)

Jos kuitenkin erillinen rekrytointikampanja järjestetään, on sen toteuttamiseen olemassa lukemattomia innovatiivisia keinoja. Jo olemassa olevien työntekijöiden verkostot ainakin kannattaa hyödyntää. Esimerkiksi autoliike Carmax rohkaisi työntekijöitään pitämään sinisiä rannekkeita, joissa luki kysymys "Kenet sinä tunnet?". Sen oli tarkoitus rikkoa jää työntekijöiden ja heidän verkostojensa välillä. Nykyään 36 prosenttia Carmaxin uusista työntekijöistä tulee nykyisten työntekijöiden suositusten perusteella. (Bahgat, 2015.)

Yksi innovatiivinen keino on myös tarjota mahdollisuus työnhakuun pienen, työhön liittyvän, tehtävän kautta. Esimerkiksi Microsoft järjesti kampanjan, jossa se kätki haun puhelinnumeron matemaattisen tehtävän taakse. Jung von Matt -mainostoimisto taas kätki työnhakumainoksen kehittäjien usein käyttämään Lorem ipsum -täytetekstiin sivuillaan, joka paljastui, kun tekstin kopioi ja liitti johonkin tekstisarakkeeseen. (Bahgat, 2015.)

Hyvä keino houkutella työnhakijoita on tarjota yrityksen työntekijöille jokin poikkeuksellinen etuisuus. FullContact keksi vuonna 2012 alkaa tarjota työntekijöilleen 15 päivää maksettua lomaa. Etuisuus kulkee nimellä Paid paid vacation. Budjetti tuolle lomalle on 7500 Yhdysvaltain dollaria ja sitä koskee vain kolme sääntöä: Ei työhön liittyviä sähköposteja, tekstiviestejä tai puheluita, ei työskentelyä ja työntekijän täytyy oikeasti mennä lomalle, jotta hän saa rahat. Kyseinen etu on edelleen voimassa ja se paitsi kasvatti työnhakijoiden määrää, on myös parantanut työntekijöiden suorituskykyä. (Sugar, 2015.)

Yksinkertaisia vinkkejä siihen, miten voi helposti parantaa yleistä kuvaa yrityksestään työnhakijoiden keskuudessa ovat, että ensinnäkin kommunikoi hakijoiden kanssa aktiivisesti koko hakuprosessin ajan ja toiseksi antaa palautetta siitä, miten haastattelu on häneltä mennyt. Mikään ei ole hakijan kannalta niin epämiellyttävää, kuin olla ensin täydellisessä epätietoisuudessa siitä, miten haastattelu meni ja siitä, onko edes lähelläkään saada kyseistä paikkaa, ja sitten kuukausien odotuksen jälkeen tulee sähköpostiviesti, jossa ilmoitetaan, ettei hakija saanut kyseistä paikkaa. Ja valitettavasti useat yritykset eivät edes näe vaivaa lähettää mitään. (Dewar, 2016.)

Olellainen osa rekrytointikampanjaa ovat siis haastattelut. Felonin (2016) mukaan työnhakijakandidaatin täytyy haastattelussa puhua 90 prosenttia ajasta. Sen saavuttaakseen haastattelijan on kysyttävä avoimia kysymyksiä, muttei ikinä verbaalisesti tunnustella. On tärkeää, että lähtökohtaisesti uskoo kaiken mitä kandidaatti sanoo, ja että haastattelun aikana kandidaatin luonteesta ja siitä miten hän käyttäytyy työympäristössä saa tarkan kuvan. (Felsoni, 2016.)

1.8 Johtaminen

Hyvä johtaja on sellainen, joka oikeasti välittää alaisistaan. Jos hän joutuu jatkuvasti käskemään ja määräilemään heitä, on jossain mennyt vikaan jo aiemmin. Hyvä johtaja ei yritä nostaa itseään jalustalle tai luoda itsestään auktoriteettia työntekijöidensä mieliin. Hän sen sijaan työskentelee kehittääkseen jokaista työntekijäänsä, jotta he voisivat saavuttaa täyden potentiaalinsa. Hän antaa työntekijöidensä käyttöön kaikki tietämänsä työkalut ja strategiat, jotta yksilöt voivat itse muokata itsestään parhaan mahdollisen version. Tuo kehittäminen ei rajoitu ainoastaan kyseisen työn vaatimukseen, vaan myös muihin elämänalueisiin. Hyvä johtaja siis pyrkii kehittämään työntekijöistään parempia ihmisiä. (Mayberry, 2016.)

Mikäli joku työntekijöistä on haluton kehittymään ja alisuoriutuu tehtävistään jatkuvasti, on parempi, että hänen työsuhteensa puretaan. Myös työntekijät, jotka ovat epäreiluja muita kohtaan tai eivät muuten sovellu yrityksen kulttuuriin, on poistettava myrkyttämästä työilmapiiristä. (Lee, 2016.) Näillä keinoin ennaltaehkäistään hyvin suoriutuvien työntekijöiden sitoutumisen heikkenemistä. Lisäksi on tärkeää, että hyvistä

suorituksista palkitaan ylennyksillä, palkankorotuksilla tai bonuksilla. Se ajaa työntekijöitä kehittämään itseään jatkuvasti. (Newman, 2016.)

Myös johtajan itsensä täytyy jatkuvasti pyrkiä kehittämään omia johtamistaitojaan. Johtamistilanteita täytyy jälkikäteen analysoida ja peilata omiin kykyihin ja siihen millaiseksi johtajaksi tähtää. Pohdintaan voi käyttää apuna seuraavia kysymyksiä:

- Miksi tein juuri tuon päätöksen?
- Mitä ovat sen seuraukset?
- Mitä tekisin toisin ensi kerralla?
- Miten vien sen, mitä tilanteesta opin käytäntöön?

Pitää kuitenkin varoa jäämästä märehtimään huonoja päätöksiä liikaa ja suunnata katse miten voi jatkossa toimia paremmin. (Leitch, Lancefield & Dawson, 2016.)

Työntekijöiden sitouttamisessa vastuun antaminen on välttämättömyys. Se kertoo työntekijälle, että häneen luotetaan ja antaa mahdollisuuden oppia riskialttiissa tilanteessa. Mitä suurempi vastuu on, sitä suurempi on myös riski ja sitä suurempi oppi tehtävästä on mahdollista ammentaa. Vastuun jakaminen antaa myös organisaatiolle käyttöön kaiken sen älyllisen kapasiteetin, joka työntekijöissä piilee ja tuo esille uusia ideoita, joita tehtävään aiemmin perehtymätön henkilö lähes väistämättä keksii. Lisäksi se, että kaikkien työntekijöiden ideat tulevat kuuluviin ja että niitä myös testataan, on omiaan lisäämään työntekijöiden sitoutumisen tasoa ja voi jopa auttaa yritystä luomaan uusia huippuinnovaatioita. Siksi on tärkeää, että organisaatiossa luodaan kanavia kyseisten ideoiden kehittämiseen. (Leitch, Lancefield & Dawson, 2016.)

Monet näistä ideoista osoittautuvat pettymyksiksi, mutta pidemmällä tähtäimellä on kannattavaa tehdä siitä hyväksyttävää. Kun organisaatiossa on ilmapiiri, jossa epäonnistumista ei pelätä ja siitä ei rangaista, johtaa se rohkeampaan kulttuuriin, jossa uskalletaan ehdottaa ja kokeilla uusia toimintatapoja. Mikäli yritys tahtoo pysyä kehityksessä mukana, on uusiutuminen välttämätöntä. Toki ideoita täytyy suodattaa niiden riskien mukaan ja testata niitä pienemmässä mittakaavassa ennen suurempaa

muutosprosessia, jotta vältytään suurilta vahingoilta. (Leitch, Lancefield & Dawson, 2016.)

Vaikutusvaltainen ja menestynyt yritys toimii parhaiten ja pitkäjänteisimmin, kun sen työntekijät työskentelevät tiimi-mentaliteetilla niin, että jokainen täyttää tarpeellisen roolin ja työskentelee kohti pitkän aikavälin tavoitteita (Johnson, 2016).

Siitä huolimatta, että moni tiimin jäsen ei halua, että heille kerrotaan jatkuvasti mitä täytyy tehdä tai että heitä kontrolloidaan liikaa, on tärkeää organisoida tiimi kulkemaan yhdessä tehokkaasti kohti tavoitetta. Tämä voidaan saavuttaa selkeän kommunikaation keinoin, jossa kerrotaan työntekijöille, miten mikäkin tehtävä auttaa tiimiä kohti suurempaa tavoitetta. (Campbell, 2016.) Läpinäkyvyys organisaation sisällä on muutenkin tärkeää luottamuksen kannalta. Esimerkiksi Bridgewater Associatesilla kuka tahansa voi avoimesti arvioida ketä tahansa 77 eri ominaisuuden perusteella. Tällä tavoin työntekijän mahdollisuus haastaa johtajansa ja antaa tälle palautetta, muutetaan opettavaiseksi kokemukseksi kaikille organisaation työntekijöille. (Eha, 2016.)

Kun johtaja myy ideaa tai tavoitetta työntekijöilleen on hyvä apukeino kertoa tarina omasta elämästä. Tarina siitä, miten unelma tavoitteen saavuttamisesta syntyi. Tarinan on ehdottomasti oltava totta ja avoimuuden nimissä relevantteja kohtia ei saa jättää pois. Jotta tarina säilyy mielenkiintoisena, täytyy siinä myös olla paljon yksityiskohtia. (Campbell, 2016.)

Ikinä ei pidä lopettaa idean myyntiä organisaation sisällä. Hyvinä aikoina kannattaa jakaa rohkaisevia uutisia aktiivisesti. Se maksaa itseään takaisin työntekijöiden vahvempana sitoutumisena vaikeina aikoina. (Frankel, 2015.) Työntekijät ovat valmiita sitoutumaan yritykseen pidempään myös, kun heille osoitetaan, että heistä välitetään ja kun työympäristö on rehellinen ja avoin (Newman, 2016).

Se, että johtaja manipuloi työntekijöitään suorittamaan kohti tavoitetta, on kestävä taktiikka. Kun työntekijälle herää epäily siitä, että häntä on manipuloitu, aiheuttaa se pitkäaikaisen särön luottamukseen. Paljon kestävämpi taktiikka sitouttaa työntekijät suorittamaan oma-aloitteisesti tehtäviä, jotka vievät kohti tiimin yhteistä pitkäaikaista tavoitetta, on kertoa rehellisesti, mitä tehtävien suorittaminen tarkoittaa isommassa mittakaavassa ja luoda siten niin sanottu win-win-tilanne. Tällöin työntekijä voi luottaa

siihen, että hänen työtään arvostetaan ja, että sillä on jokin suurempi merkitys myös hänen henkilökohtaiseen menestykseensä. (Monarth, 2014.)

Etelä-Kalifornian yliopiston, viestinnän ja journalismin Annenberg-koulun dekaanin Ernest J. Wilson III:n ja hänen työryhmänsä (2015) tekemän tutkimuksen mukaan yritysjohtajien viisi tärkeintä ominaisuutta ovat sopeutuvuus, kulttuurillinen pätevyys, 360-ajattelu, tiedostava uteliaisuus ja empatia. Tutkimuksen otanta oli noin 1900 yritysjohtajaa. Andersonin esittämän kyselyn (2015) mukaan vanhemmat johtohenkilöt ja keskiportaan johtajat osoittavat empatiaa kaikista vähiten, joten ainakin sen osalta kyseessä on uusi johtamisen suuntaus. (Anderson, 2016.)

Empatiaa voi harjoittaa laittamalla oma näkökanta hetkeksi sivuun ja yrittämällä ymmärtää asioita toisen ihmisen perspektiivistä. Täytyy kyseenalaistaa omat motiivit sekä hyväksyä ja oppia siitä, että muut ajattelevat eri tavalla. Ennen kaikkea täytyy oikeasti kuunnella mitä muut ihmiset sanovat. (Anderson, 2016.)

Päätöksenteossa muiden kuuntelu on erittäin tärkeää, mutta lopullinen päätös täytyy pohjautua perusteellisiin havaintoihin, todisteisiin ja analyyseihin. Jos on mahdollista toteuttaa pieni tutkimus päätöksen vaikutuksista, kannattaa se tehdä. Tällainen tieteellinen lähtökohta päätöksenteossa rajaa pois päätökset, jotka tehtäisiin vain koska vahvin vakuuttelija, joka on yleensä idean keksijä, saa tahtonsa läpi. (Eha, 2016.)

3.1.1 Organisaation kulttuuri

Mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä tärkeämpää on luoda kulttuurillisia arvoja ja käytäntöjä, joilla taataan, että koko yritys on samalla sivulla. Vahva yrityskulttuuri auttaa motivoimaan nykyisiä työntekijöitä, houkuttelemaan uusia työntekijöitä, rohkaisemaan innovaatioiden luomista ja paljon muuta (Hong, 2016).

Oleellisinta yrityksen kulttuurin kannalta on, että kaikilla säilyy selvänä visio yrityksen tulevaisuudesta. Sitä voi ajatella esimerkiksi sankona, joka on alkuun täynnä vettä, mutta johon jokainen haaste tai takaisku aiheuttaa reikiä, jolloin vesi vuotaa pikkuhiljaa pois. Jokaisella organisaation jäsenellä on tällainen sanko ja on johtoryhmän vastuulla pitää sangot täynnä vettä. Keinoja tähän ovat esimerkiksi säännölliset tapaamiset ja tapahtumat, joissa visiosta keskustellaan pienissä ryhmissä tai koko tiimin voimin.

Näiden tilaisuuksien ei tarvitse olla vakavahenkisiä, mutta niillä on oltava tarkoitus. Se, että jokainen työntekijä tuntee, että hänen äänensä tulee kuuluviin, ja että hän voi vaikuttaa visioon, luo sankoon lisää vettä ja sitouttaa kyseistä henkilöä tiiviimmäksi osaksi organisaatiota. (King, 2016.)

Yrityskulttuuria luotaessa on tärkeää, että pääperiaatteet kirjataan ylös ja asetetaan kaikkien työntekijöiden nähtäville. Esimerkiksi Netflixillä ja Hubspotilla on kirjoitettu yli 100 tekstitaulua selittämään niiden yrityskulttuuria. (Hong, 2016.) Kulttuurin suunnitteluun voi käyttää esimerkiksi kirjailija Dave Grayn kehittämää kulttuurikarttaa (The Culture Map, kuva 5). (Osterwalder, 2015.)

Kulttuurikartan täyttö kannattaa aloittaa täyttämällä **käyttäytymiset (Behaviours)**. Mitä tehdään tai sanotaan? Miten vuorovaikutetaan? Mitä kaavoja tai malleja niihin havaitaan?

Sitten ovat vuorossa **tulokset (Outcomes)**. Mitä konkreettisia positiivisia tai negatiivisia seurauksia käyttäytymisistä aiheutuu? Lopuksi täytetään **mahdollistajat ja estäjät (Enablers/Blockers)**. Mitkä käytännöt, toiminnot tai säännöt vaikuttavat käyttäytymisiin ja sitä kautta tuloksiin? Oikeiden mahdollistajien avulla siis pyritään rohkaisemaan oikeaa käyttäytymistä, jotta syntyy oikeita tuloksia. Täten määrittävät myös yrityksen kulttuurilliset arvot. (Osterwalder, 2015.)

The Culture Map Beta
A Change Management Tool

Designed for:	Designed by:	Date:	Iteration:
---------------	--------------	-------	------------

Outcomes

Behaviours

Enablers/Blockers

COPYRIGHT: Strategyzer AG & Dave Gray, 2015
THE MASTERS OF BUSINESS MODEL INNOVATION AND STRATEGYZER DAVE GRAY
davegray.com **Strategyzer**
strategyzer.com

KUVA 5. The Culture Map (Osterwalder, 2015)

Perustajajäsenet voivat luoda alustavat kulttuurilliset arvot jo alkuvaiheessa, mutta sitä mukaa kun organisaatio kasvaa täytyy työntekijöille antaa mahdollisuus vaikuttaa niihin. Hyviä keinoja ovat pienet ryhmäkeskustelut tai kyselylomakkeet. Lomakkeista tai keskusteluista saadun palautteen perusteella voi havaita pääteemoja, jotka työntekijöiden keskuudessa vallitsevat. Mitä geneerisempiä arvot ovat, sitä helpompaa on lähtökohtaisesti ihmisten tulla toimeen keskenään. Mikäli yritys on kasvanut kovaa vauhtia tai sen työntekijät ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, saattavat arvot erota toisistaan paljonkin. (Hong, 2016.) Jotta kaikki kulttuurin toteuttamisen ideat saadaan jalostettua käytäntöön, kannattaa sitä varten muodostaa komitea, jossa on työntekijöitä yrityshierarkian kaikilta portailta ja mahdollisimman monelta eri töitä suorittavalta osastolta. Yrityksen johtajan täytyy osallistua komitean toimintaan aktiivisesti, mutta sen kannattaa myös tehdä tiivistä yhteistyötä koko johtoryhmän, henkilöstöpuolen työntekijöiden ja muiden mahdollisten yksiköiden kanssa, joiden työnkuva liittyy ideoiden toteuttamiseen. Tärkeintä on, että ideoita tuodaan käytäntöön. Kun kulttuuriin liittyy paljon uniikkeja käytäntöjä ja reilu, toisia tukeva ilmapiiri, tekee se työpaikasta niin työntekijöiden kuin ulkopuolistenkin silmin hohdokkaamman.

Tällöin osalliset ovat paljon innostuneempia siitä, että voivat olla siinä mukana. (Hong, 2016.)

3.1.2 Sisäinen viestintä

Organisaation kulttuurin yksi tärkeimmistä, ellei tärkein, osa-alue on sisäinen viestintä. Niin isomman kuvan tavoitteet ja strategiat, kuin pienemmät päivittäisiin tehtäviin liittyvät asiat täytyy viestiä tehokkaasti ja siten, että siitä välittyy arvostus työntekijöitä kohtaan. Kun viestintä on avointa, selkeää, johdonmukaista, ymmärrettävää, kahdensuuntaista dialogia sekä saatavilla sovitussa kanavassa, sitouttaa se työntekijöitä organisaatioon. Oikeanmallinen viestintä on johtajalle helpompi saavuttaa, kun kuuntelee sen luomisessa työntekijöitä eli siis heitä jotka viestinnässä ovat toisena osapuolena. Mikä on heille mieleinen kanava? Millaisella äänensävyllä he haluavat, että heille viestitään? (Sylvester, 2014.)

Sisäistä viestintää suunniteltaessa kannattaa aloittaa kysymällä muutama määrittelevä kysymys:

- Mitä sisäisellä viestinnällä halutaan saavuttaa tiimissä ja yrityksessä?
- Miten sinne päästään?
- Millä tolalla sisäinen viestintä on nyt ja mikä osa-alue tarvitsee parannusta?
- Kuinka nopeasti sisäisen viestinnän tavoite halutaan saavuttaa?

(Bovet, 2016.)

Tehokkaiden työkalujen käyttö on nykypäivän nopeaa viestintää vaativassa työympäristössä välttämättömyys. Riippumatta toimialasta tarpeellisten työkalujen tyyppejä on kolme: keskustelutyökalu, pilvipalvelu ja alusta muun muassa sähköpostia, kalenteria ja dokumentteja varten. Käytännössä kyseisen alustan työkalut voi hajauttaa useisiin palveluntarjoajiin, mutta yksinkertaisempaa on käyttää alustaa, jossa ovat kaikki nuo työkalut. (Bovet, 2016.)

Keskustelutyökalu on sitä varten, että pikaiset viestit tavoittavat organisaation jäsenet mahdollisimman nopeasti, mutta myös, jotta on olemassa paikka, jossa tiimit voivat viihdyttää toisiaan esimerkiksi jakamalla hauskoja Youtube-videoita. (Bovet, 2016.)

Slack on ilmainen sovellus, jonka käyttö aloitetaan luomalla keskusteluryhmä, johon osalliset kutsutaan. Ryhmän sisällä voidaan luoda lukemattomia määriä keskustelukanavia, joihin voidaan lisätä vain ne ihmiset, joille kyseisen kanavan keskustelun aihe on relevantti. Esimerkiksi myyntitiimille voidaan luoda oma kanava, kehittäjätiimille oma ja niin edelleen. Voidaan myös luoda kaikille yhteinen kanava tärkeille yrityksen toimintaa koskeville viesteille, mutta myös yhteinen kanava hauskojen videoiden jakoa ja työhön liittymätöntä keskustelua varten. Toki yksityinen henkilöltä toiselle keskusteleminen onnistuu niin ikään. Lisäksi tiedostoja voi jakaa ja kanavan jäsen voi merkata minkä tahansa viestin millä tahansa emojiilla, esimerkiksi osoittaakseen mitä tunteita viesti hänessä herätti. Slack toimii sekä mobiilisovelluksena, että tietokoneelle ladattavana sovelluksena. Siinä voi asettaa vain tietyt kanavat hälyttämään uusista viesteistä jopa siten, että ne hälyttävät vain tietyllä aikavälillä. Tiettyjä käyttäjiä voi myös merkitä viesteihin siten, että heille tulee asiasta hälytys. (Finances Online, 2016.) Ostamalla Standard tai Plus -paketin saa Slackiin muun muassa ryhmäpuhelu-ominaisuuden ja jokaiselle käyttäjälle 10-20 gigatavua tallennustilaa. Standard-vuosipaketti maksaa 6.67 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa käyttäjää kohden ja Plus-vuosipaketti 12.50 USD/kk per käyttäjä. (Slack, 2016.)

Hipchat on sovellus, joka mahdollistaa perinteisen tekstimuotoisen keskustelun ja tiedostojen jaon lisäksi Plus-versiossa videopuhelut ja näytön jaon. Plus-versio maksaa 2 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa per käyttäjä. (Atlassian Hipchat, 2016.) Slackin tapaan siinä voi muodostaa rajoittamattoman määrän eri keskustelukanavia, joita Hipchatissa kutsutaan huoneiksi. (Duffy, 2015a.) Hipchatin huono puoli on se, että yhden tilin alle voi muodostaa vain yhden ryhmän, toisin kuin esimerkiksi Slackissa (MacDonald, 2015). Myös tiettyjen käyttäjien merkitseminen heidän huomionsa kiinnittämiseksi onnistuu. Perinteisten hälytysmetodien lisäksi siinä voi asettaa esimerkiksi niin sanotusti ohi menneet viestit hälytettäviksi. Hipchat toimii mobiili- ja verkkosovelluksen lisäksi myös suoraan verkkoselaimessa. (Duffy, 2015a.)

Microsoft Yammer on yrityksen yksityinen sosiaalinen tietoverkko. Se on hyvin helppokäyttöinen sovellus, jossa ei ole Slackin ja Hipchatin tapaan monia pieniä viestintään liittyviä ominaisuuksia. Paitsi, että sen avulla voi toteuttaa tekstimuotoista viestintää ja tiedostojen jakoa, tarjoaa se myös muun muassa aikataulus-, projektinhallinta- ja työympäristön hallintatyökaluja. Yammer on myös liitettävissä vaivattomasti kaikkiin Microsoft Office 365-sovelluksiin. (Duffy, 2014.)

Pilvipalveluiden käyttö yleistyy jatkuvasti yritysten keskuudessa. Pilvipalveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka mahdollistavat datan varastoinnin internetiin. Sen hyötyjä ovat muun muassa lähinnä laiteriippumattomuudesta johtuva tehokkuus ja joustavuus sekä turvallisuus. Pilvipalveluiden käyttö on myös huomattavasti halvempaa kuin fyysisten datan varastointilaitteistojen hankinta. Brittiläisistä yrityksistä noin 90 prosenttia käytti pilvipalveluita vuoden 2015 lopussa. (Salesforce UK, 2015.)

Dropbox on helppokäyttöinen pilvipalvelu, joka tarjoaa ilmaiseksi kaksi gigatavua varastotilaa. 7.99 Ison-Britannian punnan hintaan kuukaudessa saa käyttöönsä kuitenkin jo yhden teratavun kokoisen varaston. Dropboxin hyvä puoli on, että se luo paikallisen kansion tietokoneelle, jolloin tiedostoja voi käyttää ilman internet-yhteyttä. Uusien tiedostojen lataamiseen tosin tarvitaan aina yhteys. (Casserly, 2016, 1.)

Microsoft OneDrive on pilvipalvelu, johon saa ilmaiseksi viisi gigatavua varastotilaa. Mikäli kuitenkin ostaa Microsoft Office 365 -paketin, saa tilaa OneDriveen yhden teratavun verran. (Casserly, 2016, 2.) OneDrivessa voi myös luoda erilaisia dokumentteja ja jakaa niitä muiden käyttäjien kanssa (Casserly, 2016, 2).






Google Driven saa käyttöönsä heti kun luo Google-tilin. Myös Google Drivessa voi luoda ja jakaa dokumentteja muiden käyttäjien kanssa. Siihen saa ilmaiseksi 15 gigatavua tallennustilaa ja muuta hinnastoa voi tarkastella oheisesta taulukosta (taulukko 2). (Casserly, 2016, 3.)

TAULUKKO 2. Google Driven hinnasto (Google Drive, 2016)

Total storage	Monthly price
15 GB	Free
100 GB	\$1.99
1 TB	\$9.99
10 TB	\$99.99
20 TB	\$199.99
30 TB	\$299.99

SugarSync on pilvipalvelu, jossa voi myös Google Driven ja OneDriven tapaan luoda, muokata ja jakaa erilaisia dokumentteja. Sen hinnastoa voi tarkastella oheisesta taulukosta (taulukko 3). (Duffy, 2016b.)

TAULUKKO 3. Sugarsyncin hinnasto (SugarSync, 2016)

	<input type="radio"/>	100 GB	 Individual	\$7.49 / month
	<input checked="" type="radio"/>	250 GB	 Individual	\$9.99 / month
	<input type="radio"/>	500 GB	 Individual	\$18.95 / month
Business	<input type="radio"/>	1000 GB	 1 - 3 users	\$55.00 / month
Business	<input type="radio"/>	Custom	 10+ users	Get a Custom Plan

IDrive on niin ikään pilvipalvelu, jossa voi luoda, muokata ja jakaa erilaisia dokumentteja. Sen hallinnointisovelluksen voi asentaa niin monelle laitteelle kuin haluaa. Ilmainen tili tarjoaa viisi gigatavua tallennustilaa ja Personal Pro -tili teratavun hintaan 59.50\$ vuodessa.

Hyviä alustoja, jotka kattavat muun muassa sähköpostien, kalenterin ja dokumenttien hallinnan, tarjoavat esimerkiksi Google, Apple ja Microsoft (Bovet, 2016).

Googlen palvelussa saa käyttöön muun muassa yrityksen sähköpostiosoitteet, 30 gigatavua verkkotallennustilaa ja integroidut verkkokalenterit hintaan 4€/kk per käyttäjä. Monissa Android-puhelimissa palvelu on oletussovelluksena. Rajattoman tallennustilan ja paremmat dokumenttien hallintaominaisuudet saa käyttöönsä hintaan 8€/kk per käyttäjä. (Google, 2016.)

Applen vastaavan palvelun saa käyttöönsä automaattisesti ostaessaan jonkin Apple-laitteen. Käyttö on siis rajattu vain Applen laitteiden käyttäjille veloitusetta. Palvelun pilvipalveluosion iCloudin hinnoittelu löytyy oheisesta taulukosta (taulukko 4). (Apple, 2016.)

TAULUKKO 4. Apple iCloudin hinnasto (Apple iCloud, 2016)



Euro^{2,4} (Euro)

50GB: 0.99 €

200GB: 2.99 €

1TB: 9.99 €

2TB: 19.99 €

Microsoftin Office 365 -paketin saa halvimmillaan hintaan 5 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa per käyttäjä ja mikäli tahtoo mukaan kaikki Microsoftin Officen sovellukset, on hinta 12.50\$/kk per käyttäjä. Paketti sisältää siis muun muassa Office-sovellukset, sähköpostiosoitteet sekä tallennustilaa dokumenttien hallinta- ja jakamisominaisuuksilla. (Microsoft Office 365, 2016.) Datan hallintaan ja suojaukseen

voi myös hankkia Enterprise Mobility Suiten hintaan 8.75\$/kk per käyttäjä (Microsoft Enterprise Mobility, 2016).

1.9 Talouden hoito ja ennusteet

Kirjanpidon kokonaisuus muodostuu yrityksen tuotoista, kuluista, omaisuudesta, omista varoista ja veloista. Kirjanpito tuottaa tietoa yrityksen johtamista varten. (Taloushallintoliitto, 2015)

Suomessa jokainen yritys on kirjanpitovelvollinen (Taloushallintoliitto, 2015). Osakeyhtiön kirjanpidon on oltava kaksinkertaista (Verohallinto, 2011). Kirjanpito ja taloushallinto voidaan järjestää organisaation sisällä tai ulkopuolisen tilitoimiston kautta, mutta tällöinkin organisaation johtoryhmän on osallistuttava budjetointiin ja oltava tietoisia rahavirtojen kulusta. Taloushallinnon tehtävä onkin tuottaa talousraportteja yrityksen johdolle, verottajalle ja luotonantajille tai sijoittajille. Muun muassa tilinpäätös on tällainen raportti. Niiden perusteella johtoryhmä voi tehdä päätöksiä esimerkiksi erilaisista investoinneista. (Ammattinetti, 2016.)

Yrityksen tilikausi on normaalisti 12-18 kuukautta (Verohallinto, 2011). Tilikauden aikana tehdään kirjanpitoa siten, että tiedot ilmoitetaan verottajalle arvonlisäveron tilittämistä varten kuukausittain (Taloushallintoliitto, 2011). Tilikauden lopussa tehdään lisäksi tilinpäätös, jonka on oltava valmiina vähintään 4 kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä (Verohallinto, 2011). On myös valittava yrityksen ulkopuolinen tilintarkastaja, mikäli seuraavista ehdoista vähintään kaksi täytyy:

- taseen loppusumma on yli 100 000 euroa
- liikevaihto on yli 200 000 euroa
- palveluksessa on yli 3 henkilöä

Tilintarkastaja laatii kertomuksen, jossa määritetään, onko tilinpäätös ja mahdollinen toimintakertomus todenmukainen ja onko niissä riittävät tiedot. (Taloushallintoliitto, 2011.)

Tehtävät kuten laskutuksen, kulujen, poistojen ja palkkojen hallinta kuluttaa paljon aikaa. Monet taloushallinnon sovellukset yksinkertaistavat kyseisiä toimenpiteitä ja pitävät kirjanpidon dokumentit järjestyksessä. (Hoskin, 2014.)

Netvisor yhdistää taloushallinnon ja toiminnan prosesseja. Sen ominaisuuksiin kuuluu myyntireskontra ja laskutusohjelma, ostoreskontra ja ostolaskujen hyväksyntä, palkanlaskenta, tuntikirjaukset ja matkalaskut, pankkiyhteydet ja ilmoitukset verottajalle, toiminnanohjaus pk-yrityksille sekä automatisoitu kirjanpito-ohjelma. Netvisoria voi kokeilla maksutta, mutta käyttöönottoon täytyy heiltä pyytää tarjous. (Netvisor, 2016.)

Passeli tarjoaa kattavan taloushallinnon sovelluksen, joka otetaan käyttöön lataamalla se suoraan koneelle. Ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa laskutuspalvelut; tarjousten, tilausten ja läheteiden teko-osio; myynti- ja ostoreskontra; palkanlaskenta, työajankirjaukset ja matkalaskut; sekä projektinhallinta ja -seuranta. Passeli Yritys -paketin hinta on alkaen 42,60 euroa + arvonlisävero kuukaudessa. (Passeli, 2016.)

Netbaron tarjoaa kattavan pilvipalvelun taloushallinnon, toiminnanohjauksen, asiakkuuksien hallinnan ja henkilöstöhallinnon hoitamiseen. Taloushallinnon osio kattaa muun muassa laskutuspalvelut, kirjanpitopalvelut, kassajärjestelmän ja yhteydet pankkiin. Palkanmaksu ja matkalaskut hoituvat henkilöstöhallinnon osiossa. Taloushallinnon palvelun kirjanpito-osioineen saa käyttöön alkaen 90 eurolla kuukaudessa ja saman paketin palkanmaksuosioilla 140 eurolla kuukaudessa. (Netbaron, 2016.)

Loistavan kirjanpitäjän merkitystä ei voi koskaan korostaa liikaa. Paitsi, että tällainen kirjanpitäjä tietää paljon alan nikseistä ja omaa käytännön kokemusta, on ensisijaisen tärkeää, että henkilöön voi luottaa. Loistava kirjanpitäjä tekee myös paljon taustatyötä ja kerää ajantasaista tietoa, jotta kykenee mahdollisimman hyvin auttamaan asiakastaan erilaisissa talouden tilanteissa. Hän kyselee mahdollisimman paljon tarkentavia kysymyksiä, jotta kykenee muodostamaan mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan, jonka avulla voi löytää kustannustehokkaimmat toimintatavat ja pitää yrityksen poissa ongelmista. (Anderson, 2014.)

Budjetointi on erittäin tärkeä osa yrityksen taloudenhoitoa. Kulujen ja tuottojen arviointi sekä vertailu auttavat yrityksen johtoa määrittämään sitä, onko yrityksellä varaa rahoittaa tiettyjä operaatioita, laajentaa toimintaansa ja nostaa yrityksestä palkkaa. (Curtis, 2014.) Kulurakenne-ennusteista kannattaa luoda sekä konservatiivinen malli, että optimistinen malli. Konservatiivisessa mallissa kaikkien kuluja aiheuttavien

toimintojen tarpeellisuus arvioidaan todella tarkkaan ja niitä voidaan tarpeen mukaan karsia rajustikin. Optimistisessa mallissa oletetaan, että kasvu on nopeaa ja jo lyhyellä aikavälillä voidaan tehdä useita kuluja vaativia investointeja. Molempia malleja käsittelemällä tutustuu konservatiivisiin olettamuksiin, mutta on siitä huolimatta tietoinen ketterämmistä ja talouskuriltaan rennommista kustannusratkaisuista. (Advani, 2011.)

Vaikka yrityksen budjetointiin liittyvien kulujen luonne vaihtelee riippuen esimerkiksi toimialasta, ovat liiketilasta aiheutuvat kustannukset, palkkakustannukset, erilaisista työkaluista aiheutuvat kustannukset sekä verotus-, vakuutus-, ja lakipalvelukustannukset tavanomaisia lähes kaikille yrityksille. (Curtis, 2014.) Lisäksi kannattaa huomioida markkinointikustannukset ja olettaa automaattisesti, että ne kasvavat jopa tuplasti korkeammiksi kuin on alkuun laskettu. Myös lakipalvelukustannukset on hyvä arvioida reilusti yläkanttiin. (Advani, 2011.) Tietynlaista palvelua tarjoavan yrityksen kulujen luonnetta voi selvittää etukäteen kyselemällä niistä saman toimialan vakiintuneilta toimijoilta (Curtis, 2014).

Kun kuluista on tarkempi käsitys, kannattaa luoda laskentataulukko, jossa voidaan selvittää, kuinka paljon tuottoa tarvitaan kulujen kattamiseen. Mahdollista ylijäämää voidaan sitten käyttää esimerkiksi toiminnan laajentamiseen ja investointeihin. Ylijäämää kannattaa laskelmissa jättää sen verran, että sillä voidaan tarvittaessa kuitata yllättäviä kulueriä, joita tulee vastaan lähes vääjäämättä jossakin vaiheessa. (Curtis, 2014.)

Kannattaa myös tarkastella jatkuvasti onko jotain kulueriä, joita voidaan leikata tai toimintoja joita voidaan tehdä kustannustehokkaammin. Toiminnan pyörittämiseen tarvittavia palveluita ja toimittajia on tärkeää tutkia ja kilpailuttaa ahkerasti, jotta voidaan selvittää toimivimmat ja kustannustehokkaimmat ratkaisut. Kokonaisbudjetin säännöllinen tarkastelu on lisäksi tärkeää, yllätysten välttämiseksi ja toiminnan kustannustehokkuuden kehittämiseksi. Sääntöistä tarkastelua kannattaa toteuttaa joka toinen kuukausi tai jopa kuukausittain. (Curtis, 2014.)

Katetuottoprosentin säännöllinen tarkastelu auttaa havaitsemaan muun muassa onko palvelun hinnoittelu liiketoiminnan kannalta järkevä ja luoko palvelun tuottaminen liikaa kustannuksia. Katetuottoprosentti lasketaan siis palvelun tuottamiseen käytettyjen

suorien kustannusten ja siitä saadun tuoton välisenä erotuksena. Operatiivinen tuottomarginaali lasketaan kaikkien paitsi rahoituskustannusten ja kaikkien tuottojen välisenä erotuksena. Siitä selviää, kuinka paljon tuottoa täytyy tehdä, jotta yritys pääsee break-even pisteeseen, joka on piste, jolloin kulut ja tuotot ovat tasan. Pilkkomalla katetuottoosentia ja operatiivisen tuottomarginaalin muuttujia pienempiin osiin ja syventymällä kyseiset luvut aiheuttaviin tekijöihin voidaan selvittää tarkemmin, mitkä ovat ongelmakohtia, mikäli kasvua ei synny. Rekrytointitarpeen kannalta on myös hyvä laskea, kuinka monta asiakasta yrityksellä on per työntekijä. Sitä kautta voidaan arvioida tiimin koon järkevyys. (Advani, 2011.)

4 PALVELUN TEKNINEN TOTEUTUS

1.10 Verkkopalvelun määritelmä

“Verkkopalvelu on mikä tahansa ohjelmisto, joka on tehty saataville internetiin ja joka käyttää standardoitua XML-viestitysjärjestelmää. XML:ää käytetään koodaamaan kaikkea verkkopalvelun tietoliikennettä. Esimerkiksi asiakas vetoaa verkkopalveluun lähettämällä XML:lle viestin ja sitten odottaa vastaavan XML:n vastausta. Koska kaikki kommunikaatio tapahtuu XML:ssä, verkkopalveluita ei ole sidottu mihinkään käyttöjärjestelmään tai ohjelmointikieleen - Java voi kommunikoida Perlin kanssa; Windows-sovellukset voivat kommunikoida Unix-sovellusten kanssa. Verkkopalvelut ovat itsenäisiä, modulaarisia, yleisiä, dynaamisia sovelluksia, joita voidaan kuvailla, julkaista ja paikantaa tai kutsua esiin tietoverkossa, tuotteiden, prosessien ja jakeluketjujen luomiseen.” (Tutorialspoint, 2016)

Verkkopalveluissa on kolme pääroolia:

- Palveluntarjoaja on palvelun tuottava taho. Useimmiten, jokin yritys tai muu organisaatio. Palveluntarjoaja toteuttaa palvelun rakentamisen ja saattaa sen saataville verkkoon.
- Palvelun käyttäjä on kuka tahansa kuluttaja, joka palvelua käyttää. Käyttäjä ottaa verkkopalvelun käyttöönsä avaamalla verkkoyhteyden ja lähettämällä XML-pyyynnön.
- Palvelun rekisterivirasto on se taho, joka ylläpitää paikkaa, jonne palveluntarjoajat voivat palveluitaan julkaista ja josta jo aiemmin julkaistuja palveluita voi löytää. (Tutorialspoint, 2016.) Euroopassa tämä taho on RIPE Network Coordination Centre, jonka fyysinen päämaja sijaitsee Alankomaissa (RIPE NCC, 2016).

1.11 Projektinhallinta

Verkkopalvelun luominen on projekti, joka vaatii eri tehtävien toteuttamisen systemaattista hallintaa, jotta palvelu saadaan ajoissa aikaiseksi. Projektissa on yhtäaikaaisesti monta liikkuvaa osaa, jotka täytyy saada kulkemaan oikeassa suhteessa toisiinsa nähden. (Wrike, 2016, 3.) Tehokas projektinhallinta vaatii nykyään usein joustavia tekniikoita, joka tekee toteutuksesta hieman haastavampaa (Wysocki, 2010). Robert K. Wysockin (2010) tekemän tutkimuksen mukaan 70 prosenttia projekteista ei seuraa perinteistä lineaarista kaarta. Projektien toteutusta varten on kehitelty monia projektinhallinta-menetelmiä, jotka tekevät prosessista sujuvaa ja johdonmukaista. Siihen mikä menetelmä kuhunkin projektiin on sopivin vaikuttavat projektin rajoitukset, aikaraja, työkalut sekä tiimin jäsenet (Wrike, 2016, 5.)

Adaptive Project Framework (APF) on suunniteltu, jotta voidaan selvittää se mitä asiakas tarvitsee. Se ei ole aina sama asia, kuin se mitä asiakas haluaa. APF:n lähestymistapa on rakennettu muutoksen ympärille. Se nojaa faktaan, että muutoksia tapahtuu joka tapauksessa, vaikka niitä pyrkisi välttämään viimeiseen asti. Muutoksiin täytyy vain mukautua ja keksiä ratkaisuja, joilla ne muutetaan mahdollisuuksiksi. Eli sen sijaan, että vain seurattaisiin reseptiä, APF:ssa luodaan reseptiä ympäristön jatkuvien muutosten asettamien rajoitteiden mukaiseksi. APF täytyy liittää osaksi palvelun kehityksen elinkaarta, tuotekehityksen elinkaarta, prosessin kehityksen elinkaarta ja ongelmanratkaisuelinkaarta. Se on siis projektinhallinnan lähestymistapa, joka liitetään eri prosesseihin ja johon liitetään joustavia työkaluja. (Wysocki, 2010.) APF on hyvä lähestymistapa silloin kun tavoite on selvillä, mutta ei tiedetä mikä on paras keino saavuttaa se. Joustavuutensa vuoksi se kuitenkin saattaa aiheuttaa viivästyksiä tai budjetin pakonomaista kasvamista. (Wrike, 2016, 6.)

Critical Path Methodin (CPM) keskiössä ovat kaikki ne tehtävät, jotka määrittävät projektin aikataulun päätöspäivämäärän. Jos jonkin tehtävän toteutus tapahtuu päivän myöhässä, siirtyy projektin päättymisen päivämäärä yhdellä päivällä eteenpäin. Kaikki projektin tehtävät eivät kuitenkaan asetu kriittiselle polulle. Tämä johtuu siitä, että kyseistä tehtävää toteutetaan samanaikaisesti jonkin muun tehtävän kanssa. Kuten oheisessa kuvassa (kuva 6) esitetään, tehtävä 4 (Task 4) ei asetu kriittiselle polulle, koska tehtävää 3 (Task 3) suoritetaan samanaikaisesti. Jos tehtävä 4 viivästyy, on siinä vielä väljää seitsemän päivän verran, ennen kuin viivästys alkaa vaikuttamaan projektin kokonaisuikatauluun. (Makar, 2009.) CPM on hyvä väline sen vertailuun mitä

projektissa pitäisi tapahtua ja mitä siinä oikeasti tapahtuu. Siinä ei kuitenkaan oteta huomioon resurssien saatavuutta. (Wrike, 2016, 11.)



KUVA 6. Critical Path esimerkki (Makar, 2009)

Event Chain Methodology (ECM) perustuu osittain CPM:iin. Siinä otetaan kuitenkin huomioon, että tehtäviin vaikuttavat monet muut tapahtumat, jonka seurauksena tehtävän tila saattaa muuttua tai syntyä uusia tehtäviä. Sen johdosta aikataulu voi venyä, kun uusia tehtäviä lisätään aikajanelle tai tehtävien suoritusajatauluja venytetään. Jokin tapahtuma voi myös käynnistää jo kertaalleen päätökseen saatetun tehtävän uudelleen. Koska tehtävästä on jo olemassa paljon taustatietoja, ei sen suorittaminen välttämättä venytä aikataulua. ECM:ssa tehtäviin, joissa on riski sille, että joudutaan tekemään muutoksia, voidaan lisätä suunnitelmia lieventämään niitä. Eli tarvittaessa tehtävän suorittamista muutetaan tietyllä ennalta määritetyllä tavalla. ECM:ssa otetaan myös huomioon, että toisesta tehtävästä voidaan tarvita resursseja toiseen. Sen varalle voidaan ennakkoon luoda suunnitelma, jotta resurssien uusi järjestely ei vaikuta aikatauluun. (Wrike, 2016, 12.) Eri riskien arviointiin on hyvä käyttää Monte Carlo simulaatiota, jossa arviointia tehdään simuloimalla eri tilanteita pienillä sattumanvaraisilla otoksilla (Wikipedia, 7/2016). Kannattaa kuitenkin aina analysoida voivatko ne osoittautua mahdollisuuksiksi (Wrike, 2016, 12).

Extreme Programming (XP) juontaa nimensä mukaisesti juurensa ohjelmointiprojektien hallinnasta. Se perustuu koko tiimin tuomiseen mukaan pientenkin tehtävien suorittamiseen, jotta kaikki toiminnot saavat tarpeeksi palautetta niiden laadun takeeksi. Tuohon tiimiin tuodaan myös mukaan asiakas, joka verkkopalvelun tapauksessa on palvelun suunnittelija. Menetelmässä kaikki pienetkin toiminnot testautetaan asiakkaalla. Tiimiläiset työskentelevät pareittain tai pienissä ryhmissä, jolloin kaikista tehtävistä saa välitöntä palautetta ja ongelman ilmetessä on useammat aivot miettimässä siihen ratkaisua. Aikataulut on tehty siten, että työn tekeminen on kestävä eikä kukaan pala loppuun. On myös tärkeää, että projektille on

maalattu selkeä tavoitekuva, jotta kaikki tiimin jäsenet tietävät jatkuvasti mitä kohti työskennellään. (Jeffries, 2001.)

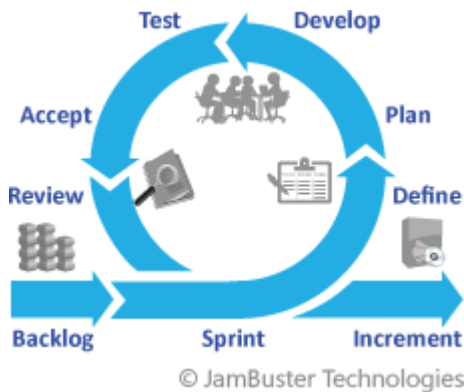
Leanissä peruseriaate on tuottaa asiakkaalle maksimaalinen arvo, mahdollisimman pienillä resursseilla. Siinä pyritään optimoimaan kaikki käytettävät teknologiat ja voimavarat. Lean-menetelmällä toteutettua projektia suunnitellessa täytyy vastata kolmeen fundamentaaliseen kysymykseen:

- Mitä asiakkaan ongelmia ratkaisemme, jotta samalla toteutamme omaa missiotamme?
- Miten asemoimme jokaisen arvopolkumme siten, että jokainen askel on arvokas, pätevä, saatavilla, tarkoituksenmukainen, joustava ja että kaikki askeleet tähtäävät samaan maaliin?
- Miten voimme varmistaa, että jokaisessa tärkeässä prosessissa on joku jatkuvasti arvioimassa arvopolkumme toteutumista ja, että kaikki tiimiläiset ovat aktiivisesti sitoutuneita projektin toteuttamiseen ja kehittämiseen? (Lean Enterprise Institute, 2016.)

Scrumissa projektitiimi on jaettu kolmeen eri rooliin. Tuotteen omistaja on se, jonka vision mukaan projektia lähdetään toteuttamaan. Scrum master johtaa päivittäiset palaverit ja toimii projektitiimin fasilitaattorina. Projektitiimi on se, joka toteuttaa projektin kannalta oleelliset työtehtävät. Scrumissa projektin toteutus on jaettu tyypillisesti viikon tai kahden viikon mittaisiin sprintteihin (kuva 7). Alustava suunnitelma luodaan ja sitä muokataan ”rästityöiden määrittely” -palaverissa, joka pidetään kerran kunkin sprintin aikana. On tärkeää, että jokainen rästityö on itsenäinen, arvokas, mitattava, pieni, testattava ja siitä voidaan neuvotella. Kukin määritelty projektirästityö jaetaan pienempiin paloihin sprinttirästityöiksi. Sprintin alussa pidetään suunnittelupalaveri, jossa luodaan suuntaviivat sprintin rästityöiden suorittamiselle. Rästityöiden etenemistä tarkastellaan päivittäisten noin 15 minuutin mittaisten tapaamisten avulla. Riippuen projektista tapaamisia voi olla myös harvemmin. Tapaamisissa jokainen tiimin jäsen vastaa kolmeen kysymykseen:

- Mitä tein projektin eteen eilen?
- Mitä teen projektin eteen tänään?
- Missä projektin toteutukseen liittyvässä asiassa on ollut haasteita?

Sprintin lopussa pidetään arviointipalaveri, jossa arvioidaan miten rästitöistä on suoriuduttu ja retrospektiivinen palaveri, jossa arvioidaan projektiryhmän jäsenten oppimista. (James, 2012.)



KUVA 7. Scrum sprintti (JamBuster, 2008)

Projektinhallintaa varten on nykyään monia työkaluja. Useita niistä voi käyttää hyväksi monien eri hallintamenetelmien kanssa. (Wrike, 2016, 3, 11-13.)

Trello-sovellus on yksi suosituimmista työkaluista. Se toimii korttipohjaisella vedä ja pudota -periaatteella, jonka projektitaulussa (board) käyttäjälle annetaan alkuun tehtävien kategorisointia varten To do-, Doing- ja Done-kortit, jotka merkitsevät nimensä mukaisesti kunkin tehtävän tilaa. Erilaisia kortteja voi myös luoda itse ja olemassaolevia kortteja voi nimetä uudelleen projektiin paremmin soveltuviksi. Trellossa kunkin taulun voi jakaa niin monen käyttäjän kanssa kuin haluaa ja maksullisissa Business- ja Enterprise-luokissa ylläpitäjä voi jopa hallinnoida käyttäjien oikeuksia kuhunkin tauluun. (Duffy, 2015b.)

Teamwork Projectsissa aktiviteetteja tarkastellaan pääasiassa aikajanalla. Jokainen aktiviteetti on värikoodattu sen mukaan onko se työtehtävä, tiedostoliite, kommentti vai virstanpylväs. Työkalusta löytyvät helposti tiedot muun muassa projektien statuksista, virstanpylväistä, tiedostoista, muistiinpanoista, riskeistä, linkeistä, laskutuksista ja tiimiläisistä. Tehtäville voi luoda alitehtäviä, määrittää tehtävien riippuvuuksia, merkitä kunkin tehtävän tärkeysarvon, määrittää tehtävän aikajanan ja sen ketkä tehtävää suorittavat. (Duffy, 2016e.)

Zoho Projectsissa voi Teamwork projectsin tapaan lisätä tehtävien virstanpylväitä aikajanalle ja tiimiläisiä suorittamaan yksittäisiä tehtäviä. Tehtävien suorittamista voi
















seurata helposti Task Reports -näkyvässä, jossa näkyy myös prosentuaalisesti, kuinka paljon projektin tehtävistä on suoritettu. Kalenteri, aikajana, dokumentit ja myös keskustelufoorumi löytyvät yhdellä klikkauksella. (Duffy, 2016c.)

Liquidplanner on yksi markkinoiden monipuolisimmista projektinhallintasovelluksista. Monipuolisuutensa vuoksi sen opettelu vie myös usein enemmän aikaa. Perustoimintaperiaatteet ovat samat kuin Teamwork Projectsissa ja Zoho Projectsissa, mutta LiquidPlannerissa on mahdollista hallita projektien muutostilanteita paremmin. (Duffy, 2016d.)

Freedcampin perustoimintaperiaate on, että siinä kootaan To do -lista, jonka tehtävät voidaan merkata aikanaan parhaillaan tehtäviksi ja tehdyiksi. Tehtäviin voi liittää myös erillisiä tiedostoja ja lisäksi voi merkitä niitä suorittavat tiimiläiset, päivämäärän jolloin ne pitäisi olla suoritettuna sekä tehtävien tärkeysarvon. Freedcamp toimii ilmaisversiona erittäin jouhevasti, mutta siihen on saatavilla myös suuri kirjo erilaisia maksullisia lisäosia. (Egan, 2016.)

Oheisessa taulukossa (taulukko 5) vertaillaan aiemmin mainittujen projektinhallintatyökalujen teknisiä tietoja.

TAULUKKO 5. Projektinhallintatyökalut (Duffy, 2016f, muokattu)

Projektinhallintatyökalut	 Zoho Projects	 Teamwork Projects	 Trello	 LiquidPlanner	 Freedcamp
Hinta (\$)	0 - 40 / kk	0 - 49 / kk	0 - 20.83 / kk per käyttäjä	39 / kk per käyttäjä	0 - 2.49 / kk
Tallennustilaa	15GB	20GB	250MB per käyttäjä	100GB	1GB
Integroitu chat-toiminto					
Tukee Zapier-sovellusta					
Ilmaisversion tallennustila ja projektien määrä	10MB & 1 projekti	10MB & 2 projektia	10MB & rajattomasti projekteja	ei ilmaisversiota	200MB & rajattomasti projekteja

Taulukossa mainittu **Zapier-sovellus** on erittäin hyödyllinen työkalu, jonka avulla tarpeellisia sovelluksia ja palveluita voi liittää toisiinsa ja asettaa suorittamaan automaattisia toimenpiteitä. Sen voi asettaa esimerkiksi tallentamaan blogi-kirjoituksen automaattisesti Zapieria tukevaan pilvipalveluun, kun se on kirjoitettu Wordpressissä. Tällä tavoin saadaan siis kaksi sovellusta toimimaan yhdessä ilman, että tarvitsee kirjoittaa riviäkään koodia. Zapierin ilmaisversiossa voi toteuttaa maksimissaan 80 toimenpidettä kuukaudessa. On myös muutamia sovelluksia, joille ei ilmaisversiossa automaatioita voi tehdä. Tällaisia ovat muun muassa PayPal, Salesforce ja MySQL. Maksullisissa versioissa voi tehdä enemmän toimenpiteitä kuukautta kohden sekä samanaikaisesti, saa käyttöönsä kaikki Zapieria tukevat sovellukset ja saa paremman turvan toimenpiteiden onnistumiselle varmuuden avulla. (Duffy, 2016a.) Hinnoittelu selviää oheisesta kuvasta (kuva 8) (Zapier, 2016).

The image shows three pricing plans for Zapier:

- Free Forever:** Always \$0 / month. Automate personal tasks. Be less busy, and get more done. Features include: Make two-step Zaps, Get help from our support team, and Connect the tools you use most. Button: SIGN UP FOR FREE.
- For Work:** Starting at \$20 / month. Automate your business. Turn on workflows that make any job easier. Features include: Make Zaps with 3+ steps, Get priority support, Access all of our 500+ apps, Filter data for precise automation, and One month free for paying annually. Button: START YOUR 14-DAY TRIAL.
- For Teams:** Starting at \$125 / month. Automate together. Collaborate on workflows with the whole team. Features include: Share Zaps with your teammates, Separate personal and team Zaps, and Control who can edit your Zaps. Button: CONTACT US.

KUVA 8. Zapierin hinnoittelu (Zapier, 2016)

1.12 Alun pakolliset hankinnat

Verkkopalvelun tai ylipäätään verkkosivuston hostauksella (web hosting) tarkoitetaan paikkaa, jonne verkkosivustot on niin sanotusti varastoitu. Usein siitä puhuttaessa viitataan yritykseen, joka vuokraa palvelimiaan (servers) palveluntarjoajien käyttöön ja tuottaa yhteyden, jotta muista tietokoneista päästään sivustolle. Oikean hosting-yrityksen valinta on tärkeää, koska se voi vaikuttaa esimerkiksi sivuston latausnopeuteen ja yleiseen toimivuuteen. (WHSR, 2016.) Hosting-palveluita tarjoavia yrityksiä kutsutaan Suomessa yleisesti web-hotelleiksi ja niiden palveluratkaisuja voi etsiä esimerkiksi osoitteesta: <http://www.webhotellit.com/> (Siirilä, 2016).

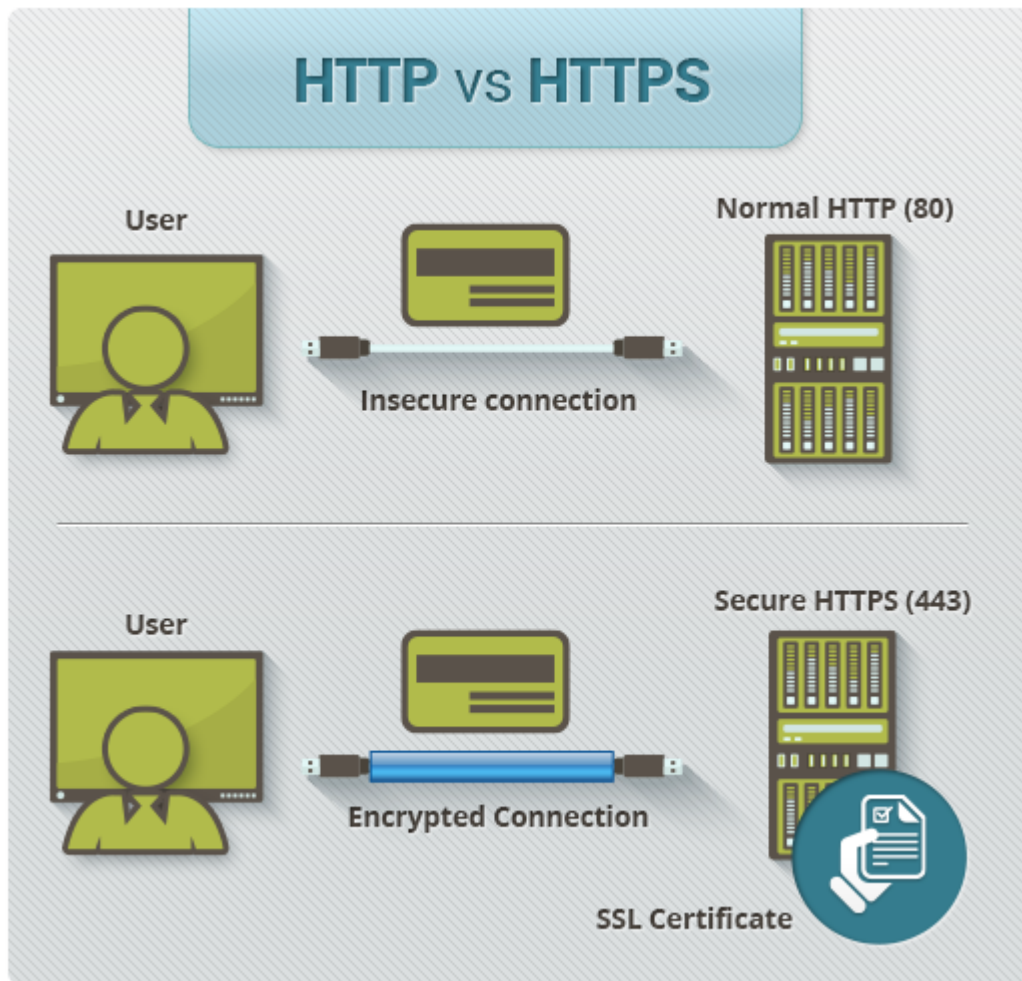
Hosting-palvelun lisäksi verkkosivustolle on ostettava domain-nimi ennen kuin sivusto voidaan julkaista. Domain-nimi on verkkosivuston verkkotunnus, jolla sitä voidaan internetistä hakea. Hyvä domain-nimi antaa verkkopalvelun brändille uskottavuutta ja auttaa sekä muistamaan, että löytämään palvelun helpommin. Suurin osa hyvistä ytimekkäistä (ainakin .com-päätteisistä) domain-nimistä on kuitenkin jo varattu. (Lakshwani, 2016.) Domain-nimen saatavuuden voi selvittää esimerkiksi osoitteessa <https://www.domainkeskus.com/>. Samassa palvelussa voi domainin myös ostaa. Muita vastaavia palveluita ovat esimerkiksi godaddy.com, domain.com, namecheap.com ja bigrock.com (Lakshwani, 2016).

1.13 Ohjelmointirajapinnat

Ohjelmointirajapinta on yleensä kirjaston muodossa, joka sisältää määritelmiä rutiineista, datan rakenteista, kohteiden luokista ja muista muuttujista (Wikipedia, 1/2016). Sovellusten väliseen viestintään voi käyttää määritelmiä kuten HTTP:aa, SMTP:aa ja BEEP:aa. HTTP on ollut ylivoimaisesti suosituin vaihtoehto jo pitkään. (Tutorialspoint, 2016.)

Protokolla perustuu siihen, että asiakasohjelma (selain hakurobotti tms.) avaa TCP-yhteyden palvelimelle ja lähettää pyynnön. Palvelin vastaa lähettämällä sopivan vastauksen, tavallisimmin HTML-sivun tai binääridataa kuten kuvia, ohjelmia tai ääntä. (Wikipedia, 3/2016.)

Suurin osa palomuuereista sallii HTTP:n liikennöinnin (Tutorialspoint, 2016). HTTP:n sijaan voi kuitenkin käyttää HTTPS:a. HTTPS-salauksen käyttöä kannattaa harkita sen perusajatuksen vuoksi. Kyseisen salauksen myötä informaatio pysyy salassa kaikilta välikäsiltä, kuten esimerkiksi hakkereilta. HTTPS voi sisältää joko SSL tai TLS -sertifikaatin, joka suojaa yhteyden käyttäjän ja palveluntarjoajan välillä (kuva 10). (Comodo CA Limited, 2016.) Jos verkkopalvelun kautta tehdään rahasiirtoja, on HTTPS varteenotettava vaihtoehto. BEEP on uusi lupaava vaihtoehto, jota käyttämällä voi luoda uusia protokollia esimerkiksi pikaviestittelyyn, tiedoston siirron, sisältöjen yhdentämisen ja verkkohallinnan sovelluksiin. (Tutorialspoint, 2016.)

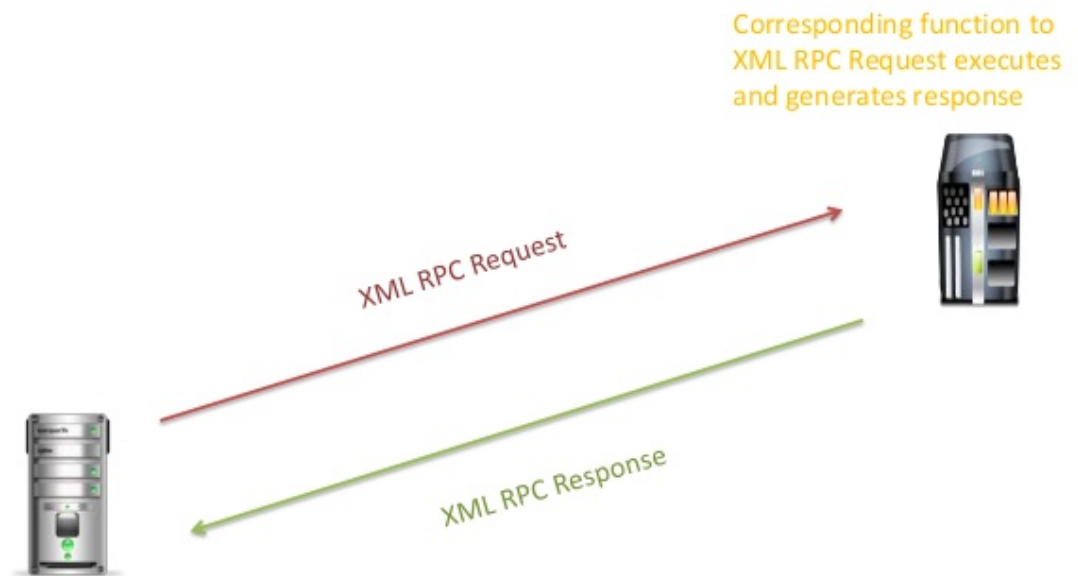


KUVA 10. HTTP vs HTTPS (Comodo CA Limited, 2016)

Verkkopalveluissa rajapinta on kuitenkin yleensä toteutettu esimerkiksi XML-RPC, SOAP tai REST -mallien avulla, joissa rajapinta on käyttäjille paljastettujen etäpyyntöjen määritelmä. (Wikipedia, 2016.)

XML-RPC on protokolla, joka käyttää XML:ää koodaamaan pyyntöjään ja HTTP POST:ia kuljetusmekanismiaan (Kumar, 2014, 13). XML-RPC sallii kompleksisten datarakenteiden siirtelyn, prosessoinnin ja palauttamisen. Sivuston käyttäjälle se näkyy yksinkertaisesti XML-RCP pyyntönä ja sen vastauksena (kuva 11). (Scripting News Inc, 2014.) Se on SOAP:aa kevyempi malli ja ei vaadi tai tue WSDL:ää. Se sallii vain yhden tavan sarjallistaa metodeita. (Kumar, 2014, 17.)

XML RPC : How it works



KUVA 11. Miten XML RPC toimii (Kumar, 2014, 16)

SOAP on modifioitu versio XML-RPC:stä. Se on vahvempi malli kuin XML-RPC ja siinä on automatisoituja työkaluja. Se voi kuitenkin osoittautua haastavaksi monisanaisuutensa vuoksi. (Kumar, 2014, 18, 24.) SOAP:ssa palveluntarjoaja luo standardin XML-tiedoston (WSDL), joka kertoo verkkopalvelun palvelimen sijainnin, saatavilla olevat toiminnot, kommunikaatioprotokollan sekä syöte ja tuotos -muodot. Perusperiaate on, että kun tiedosto on luovutettu käyttäjälle, on hänellä pääsy verkkopalveluun. (Mandliya, 2012.) Koska kyseisten XML-tiedostojen luominen vaatii yleensä tarkkaa tietämystä aiheesta, monet kehittäjät tarvitsevat siihen SOAP-kirjastokomponentteja (Ivak, 2011).

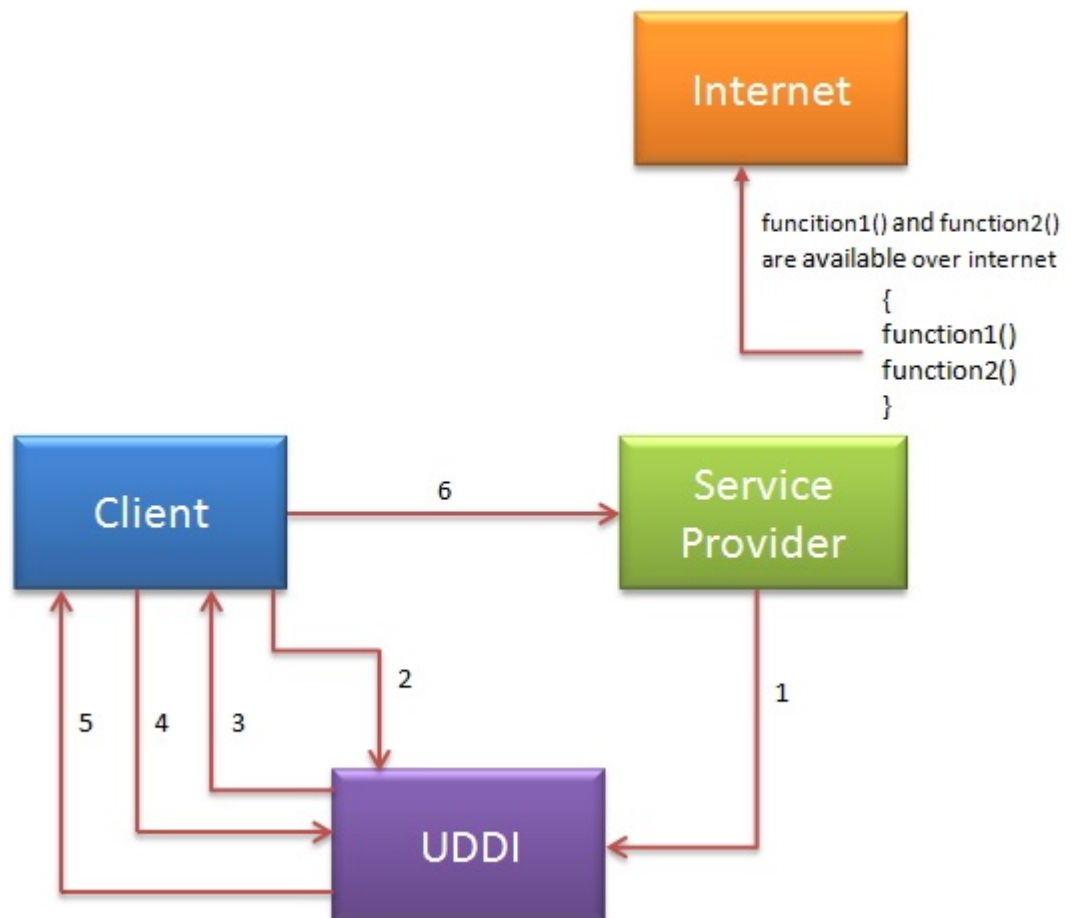
Yksi SOAP:n tärkeimmistä toiminnoista palvelunkehittäjälle on virheiden hallintajärjestelmä. Aina kun pyynnön kanssa ilmenee jokin ongelma, vastaus sisältää virheraportin, jonka avulla kyseisen virheen voi korjata. Se sisältää, jopa standardoituja koodinpätkiä, joten virheen korjaamisen voi jopa automatisoida. SOAP:n hyviä puolia on myös se, että sitä voi käyttää myös muiden kuin HTTP ja HTTPS -protokollien kanssa. (Mueller, 2013.)

Verkkopalvelun keskittäminen yleiseen rekisteriin ja se, että verkkopalvelu on helposti julkaistavissa ja löydettävissä, hoidetaan UDDI-komponentilla (Tutorialspoint, 2016). Palveluntarjoaja rekisteröi WSDL:n UDDI:in, jolloin käyttäjä pääsee palveluun sieltä (Mandliya, 2012).

SOAP:n osapuolten yhteistoiminta esitetään kuvassa 12.

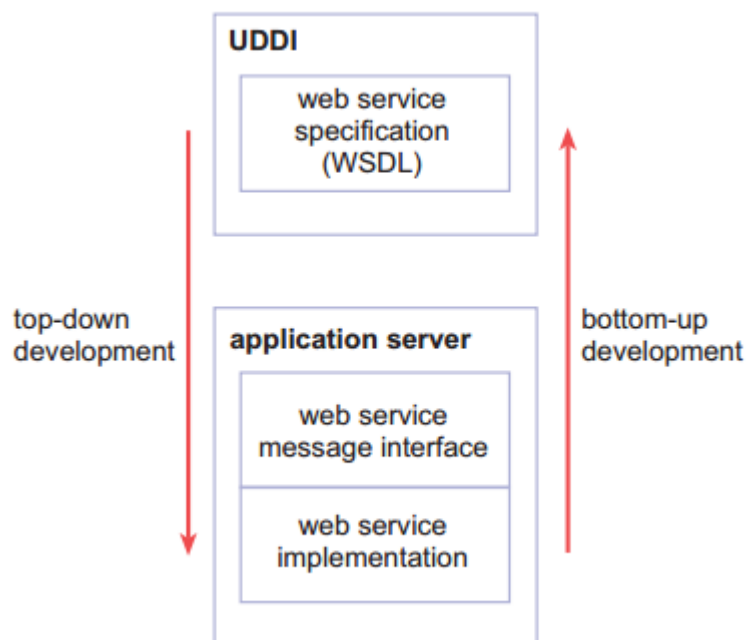
1. Palveluntarjoaja rekisteröityy UDDI:n kanssa.
2. Käyttäjä hakee palvelua UDDI:n kautta.
3. UDDI palauttaa kaikki palveluntarjoajat käyttäjälle.
4. Käyttäjä valitsee palveluntarjoajan.
5. UDDI palauttaa valitun palveluntarjoajan WSDL:n.
6. WSDL:n avulla käyttäjä pääsee kyseiseen verkkopalveluun.

(Mandliya, 2012.)



KUVA 12. SOAP:n toimintatapa (Mandliya, 2012)

SOAP:ssa on olemassa kaksi tyypillistä tapaa lähteä rakentamaan verkkopalvelun teknistä toteutusta (kuva 13). Ensimmäistä kutsutaan termillä bottom-up (alhaalta ylöspäin). Siinä koodi kirjoitetaan ensin ja sitten tuotetaan palvelun XML-kuvaus (WSDL) ja julkaistaan se UDDI:ssa. Palvelukoodi asetetaan niin sanottuun säiliöön, joka tarjoaa tarvittavan rajapinnan viestinnälle (SOAP/XML-RPC). Toista toimintatapaa kutsutaan termillä top-down (ylhäältä alaspäin). Siinä tuotetaan XML-kuvaus ennen käyttöönottoa, joten se mitä palvelu tekee, miten sitä nimitetään ja mitä tuloksia se tarjoaa, on täysin kuvailtuna, vaikka sitä ei ole vielä otettu käyttöön. Tällöin sitä voidaan käyttää apuna itse koodin kirjoittamisessa. (The Open University, 2008, 2.)



KUVA 13. Verkkopalvelun kehitystavat SOAP:lla (The Open University, 2008, 2)

Toisin kuin SOAP ja XML-RPC, REST ei ole protokolla, vaan se on arkkitehtuurinen lähestymistapa. Informaation siirtämiseen siinä voi käyttää perinteistä XML:ää tai modernia JSON:aa. Siinä myös käytetään HTTP-metodeja tietokannan hallintajärjestelmän toimintoihin. (Kumar, 2014, 25.) Termiä RESTful käytetään määrittämään REST:n verkkopalvelumallia (Ivak, 2011). REST koostuu kahdesta komponentista. Palvelimesta (server), joka tarjoaa pääsyn resursseihin ja asiakkaasta (client), joka pääsee käsiksi resursseihin ja modifioi niitä. Asiakkaat ja palvelimet antavat toisilleen esityksiä resursseista käyttäen standardoituja protokollia (HTTP tai HTTPS) ja rajapintaa. Kyseisiä resursseja voidaan tunnistaa niiden URI:n mukaan. Tunnistettavuus URI:n mukaan tarkoittaa, että käyttäjä saa pääsyn verkkopalveluihin

käyttäen kunkin resurssin URI:a, joka on tyypillisesti internet-linkki. Resursseja nimetään URL-linkein, joiden avulla resurssit myös ovat yhdistettyjä toisiinsa. (Mandliya, 2012.) Käyttämällä URI:ä verkkopalvelun resurssien nimeämiseen kuka kehittäjä tahansa voi luoda ja muokata sitä päästäkseen käsiksi resursseihin (Ivak, 2011). Esitykset koostuvat joko yhdestä tai useasta resurssista ja REST sallii resurssien esityksien olevan erilaisia eli niiden itsekuvailevat viestit voivat olla eri formaateissa, kuten esimerkiksi HTML, XML, JSON, PDF tai JPEG. (Mandliya, 2012.)

Vaikka REST on paljon vapaampi palvelu, sen standardoimattomuus saattaa vaatia enemmän ylläpidollisia kustannuksia ja huolenpitoa. SOAP:n kanssa toimiessa palveluntarjoaja tietää aina mitä odottaa. Tieto välitetään aina WSDL:nä, XML:nä tai SOAP-tunnisteina. (Ivak, 2011.) Sen takia tosin SOAP:n käyttö esimerkiksi JavaScript-kielen kanssa voi osoittautua haastavaksi, koska jokaista pientäkin toimintoa varten täytyy luoda XML-tiedosto (Mueller, 2013). Molempien palveluiden turvallisuudesta on paljon eriäviä mielipiteitä. Tyypillisessä SOAP-pyynnössä käytetään POST-protokollaa kommunikointiin palvelun kanssa, jolloin ei voida tietää koskeeko pyyntö datan tiedustelua vai poistoa. Tämä toimenpide jättää todennuksen ja valtuutuksen täysin palveluntarjoajan käsiin. REST sen sijaan ottaa huomioon, että verkkopalveluilla on jo olemassa tuki tämänkaltaisiin tehtäviin. Alan sertifikaattien ja yleisen identiteetin hallintajärjestelmien kuten esimerkiksi LDAP-serverin avulla se antaa verkon tehdä suurimman työn. Silti lähtökohtaisesti dataa, joka vaatii vahvaa suojausta ei ikinä tulisi käyttää URI-muuttujina. (Ivak, 2011.)

Sekä SOAP, että REST ovat molemmat hyviä vaihtoehtoja ohjelmointirajapinnan luomiseen. Esimerkiksi Google käyttää SOAP:aa ja Yagoon verkkopalvelut REST:ia. Myös molempia palveluita voi hyödyntää verkkopalvelukokonaisuudessa. Tästä esimerkkejä ovat Ebay ja Amazon. (Ivak, 2011.) Valinta siitä, kumpaa palvelua käyttää täytyy tehdä perustuen ohjelmointikieleen, käyttöympäristöön ja palvelun vaatimukseen. Hyvä tapa testata kumpi niistä sopii palveluntarjoajan palveluun parhaiten, on kokeilla useita valmiita ilmaisia verkkopalveluita, jotka voivat jopa täyttää tietyn tarpeen verkkopalvelusivustolla. Kyseisiä palveluita voi löytää sivustoilta kuten free-web-services.com, webservicex.net ja swaggerhub.com. (Mueller, 2013.)

1.14 Ohjelmointikielet

Ensimmäiset ohjelmointikielet, jotka täytyy tuntea rakentaakseen minkä tahansa verkkosivun, ovat HTML ja CSS. Ne eivät ole oikeita ohjelmointikieliä, vaan informaatiota, joka hahmottaa sivun rakennetta ja ulkoasua. (Trapani, 2009.) HTML antaa sivulle rakenteen ja tarkoituksen määrittelemällä sisällön esimerkiksi otsikoiksi, kappaleiksi tai kuviksi. CSS luo sisällölle ulkoasun esimerkiksi eri fonttien ja värien avulla. HTML rakentuu termeistä, joista yleisimmät ovat elementit (elements), tagit (tags) ja ominaisuudet (attributes). CSS:n yleisimpiä termejä ovat valitsijat (selectors), ominaisuudet (properties) ja arvot (values). (Howe, 2016.)

JavaScript on ohjelmointikieli, joka saa dynaamiset efektit tapahtumaan sivulla (Trapani, 2009). Sitä pidetään HTML:n ja CSS:n lisäksi kolmantena pakollisena kielenä, jota jokaisen verkkokehittäjän tulisi oppia (W3Schools, 2016). JavaScriptiä ei pidä sekoittaa Java-ohjelmointialustaan, johon kuuluu useita eri ohjelmointikieliä ja -ympäristöjä. JavaScriptin ainut kytkös Javaan on sen nimi. JavaScript vaikuttaa yleensä HTML-dokumenttien sisällä ja tarjoaa verkkosivulle vuorovaikutusta, joka ei pelkällä HTML:lla ole mahdollista. (Oracle Corporation, 2016.) JavaScript on siis ohjelmointikieli, joka tekee verkkosivustosta interaktiivisen. Se on ainut niin sanotusti asiakaspuoleinen ohjelmointikieli. (Fankhauser, 2012.) Tässä tapauksessa asiakkaana puhutaan verkkoselaimesta eli JavaScriptin tekee asiakaspuoleiseksi se, että se pyörii suoraan verkkoselaimissa (Microsoft Language Portal, 2012). Kaikki mitä JavaScriptin koodaamiseen tarvitaan, on siis tekstinmuotoiluohjelma ja verkkoselain. (Fankhauser, 2012). Suurin osa maailman verkkosivujen asiakaspuolesta eli niin sanotusta frontendistä on yhdistelmä HTML:a, CSS:a ja JavaScriptiä (Girdley, 2014). Frontend-koodin rikastamiseen on käytettävissä myös useita lisäosia, joilla verkkosivulle saa esimerkiksi teemoja, tyylejä ja ominaisuuksia käden käänteessä. Tällaisia ovat muun muassa Greasemonkey, jonka avulla voi muuttaa verkkosivun esillepanoa ja käyttäytymistä; Stylish, joka sisältää monia eri teemoja verkkosivun ulkonäön hiomiseen; ja Bookmarklets, joka muun muassa tarjoaa käyttäjälle mahdollisuuden kääntää tekstiä eri kielille ja suorittaa hakuja perustuen aiemmin kirjoitettuun tekstiin. (Trapani, 2009.)

Vaikka JavaScript on verrattain helppo ohjelmointikieli, monien ohjelmoijien mielestä JavaScript näyttää melko sekavalta. Tuota ongelmaa ratkaisemaan on kehitetty

CoffeeScript, joka näyttää enemmän Ruby- ja Python-ohjelmointikieliltä. Sen avulla JavaScript saadaan helppolukuisemmaksi, varsinkin kokeneiden ohjelmoijien silmin. Siitä huolimatta, että JavaScriptiä käytetään usein tukemaan muita ohjelmointikieliä, voi pelkästään sillä myös rakentaa koko verkkosivuston. Tuolloin tarvitaan lisäksi JavaScriptin lisäosat Node.js-kehitysalusta ja MongoDB-tietokanta, joiden avulla palvelinpuoli eli niin sanottu backend kehitetään. Node.js:n etuja on sen nopeus käsitellä dataa. Esimerkiksi 600 sähköpostin lähettäminen kestää sen tukemalla sivustolla noin kolme sekuntia, kun esimerkiksi PHP:llä se kestää 30 sekuntia. (Fankhauser, 2012.) Yleisesti käytetty lisäosa JavaScriptiin on jQuery-kirjasto, joka pakkaa useita yleisiä JavaScriptillä kirjattuja tehtäviä lyhyemmiksi pätkiksi koodia ja yksinkertaistaa esimerkiksi AJAX-pyyntöjä ja DOM-manipulaatioita. Toinen paljon käytetty lisäosa on JSON, joka on vaihtoehto XML-tiedostoille ohjelmointirajapinnan viestien formaattina (W3Schools, 2016.)

Ohjelmointikielien kuten PHP, Python, Perl, C++, Java, SQL tai Ruby ovat niin sanottuja palvelinpuolen kieliä eli backend-kieliä. Backendiin lasketaan kuuluvaksi perinteisesti kolme osaa: palvelin, sovellus ja tietokanta. Backend on aina suunniteltu tukemaan frontendiä siten, että sen käyttö on mahdollisimman sujuvaa ja loogista. Esimerkiksi jos käyttäjä haluaa ostaa verkkosivustolta lentolipun, kaikki mitä hän näkee, on frontendiä, mutta kun hän täyttää hakulomakkeeseen tai tilauslomakkeeseen vaadittavat tiedot ja hyväksyy ne painamalla haku- tai tilaus-painiketta, varastoituu kaikki tuo data verkkosivuston tietokantaan, josta verkkosivusto vastineeksi pyytää lisää tietoa. Verkkosovellus muun muassa luo, poistaa, muuttaa ja nimeää uudelleen tietokannan alkioita jatkuvasti sen mukaan, miten käyttäjät sitä käyttävät. Esimerkiksi kun asiakas ostaa lentolipun, se luo tietokantaan uuden alkion, ja jos asiakas muuttaa tai peruuttaa tilauksensa, alkioita muutetaan. Asiakkaan selaimen palvelin on se, minne tuo tietokanta on varastoitu ja missä sitä muutetaan. Täten backend-toiminto lentolippua ostettaessa on se, että verkkosovellus kommunikoi palvelimen kanssa tehdäkseen muutoksia tietokantaan. Backend-kielien kuten PHP, Python tai Ruby ovat niitä, jotka tekevät tästä kommunikoinnista sujuvaa, salliessa asiakkaan ostaa lentolippu vaivattomasti. (Girdley, 2014.)

Suosituimpia backend-kieliä ovat:

- **Python**, joka on suunniteltu korostamaan luettavuutta. Moni kehittäjä valitseekin juuri sen takia Pythonin ensimmäiseksi kieleksi, jota opettelee. (Codeconquest, 2016a.) Esimerkiksi Google, NASA ja Reddit käyttävät sitä verkkosivustojensa koodaamiseen (Bouwkamp, 2016).
- **PHP** on suosittu kieli lähinnä helppokäyttöisyytensä vuoksi. (Bouwkamp, 2016.) Sen toimintaperiaate on lähettää SQL-tiedusteluita MySQL tietokanta ohjelmaan ja vastaanottaa dataa tietokannasta tuottaakseen sitä HTML:na. Sitä käyttävät verkkosivustoissaan esimerkiksi Facebook, Wordpress ja Wikipedia. (Codeconquest, 2016a.)
- **Java** on jo yli 20 vuotta vanha ohjelmointikieli, jota käyttää maailmanlaajuisesti noin 9 000 000 kehittäjää. Javan suosion takuuna on jo pitkään ollut sen luettavuus ja yksinkertaisuus sekä yhteensopivuus. LinkedIn, Netflix ja Amazon käyttävät sitä verkkosivustoillaan. (Bouwkamp, 2016.)
- **C-sarjaan** voidaan lukea **C**, **C++**, **Objective-C** ja **C#** -ohjelmointikielet, mutta myös esimerkiksi Java pohjautuu C:hen vahvasti (Wikipedia, 5/2016). C kehitettiin jo vuonna 1972 ja nykyään sitä käytetään esimerkiksi osassa Microsoft Windowsin ohjelmistoista. C++ luotiin vuonna 1979 ja suurin osa tietokonepeleistä on kirjoitettu sillä. Objective-C julkaistiin vuonna 1983 ja sitä käytetään nykyään esimerkiksi monissa Applen tuotteiden ohjelmistoissa. C# on vuonna 2000 kehitetty kieli, jota esimerkiksi Microsoft käyttää monissa ohjelmissaan. (Codeconquest, 2016a.)
- **Perl** vankka ja käytännöllinen kieli, joka suunniteltiin alun perin tekstin prosessointia varten. Vankkuutensa ja rumuutensa vuoksi internetiä koossa pitäväksi ilmastointiteipiksi tituleerattua Perliä käyttää verkkosivuillaan BBC, Booking.com ja IMDB. (Codeconquest, 2016a.)
- **Ruby** on alun perin suunniteltu, jotta koodaus olisi hauskaa ja tuottavaa. (Codeconquest, 2016a.) Rubysta puhutaan yleensä Ruby on Railsinä, mikä tarkoittaa, että käyttöön on otettu kyseiselle ohjelmointikielelle tehty kehitysrajapinta, joka on luotu helpottamaan tiettyjen toimintojen koodaamista. Verkkosivujensa ohjelmointiin Rubya käyttävät muun muassa Twitter, Hulu ja Github. (Bouwkamp, 2016.)

1.15 Työtä helpottavia ratkaisuja

Koska kehittäjät kamppailevat yleensä samankaltaisten ongelmien kanssa kuin heidän kollegansa aiemmin, on eri ohjelmointikieliin kehitetty kehitysrajapintoja, joiden avulla voidaan aiempia ratkaisumalleja hyödyntää tehokkaasti. Ruby on Railsin lisäksi tällaisia rajapintoja ovat esimerkiksi jQuery (JavaScriptille), CakePHP (PHP:lle) ja Django (Pythonille). (Trapani, 2009.)

Verkkosovellusohjelmointirajapinta on sovelluksen ohjelmointirajapinta joko verkkopalvelimelle tai verkkoselaimeen. Se on verkon kehityskonsepti, joka on yleensä rajoitettu verkkosovelluksen asiakaspuolelle. (Wikipedia, 2/2016.)

Tällainen rajapinta on siis ohjelmoinnillinen tapa ohjelmiston eri osille kommunikoida toistensa kanssa. Esimerkiksi jos palveluntarjoaja haluaa verkkosivustolleen dynaamisen kartan, on järkevää käyttää Google Mapsia sen sijaan, että rakentaisi kartan itse. Google Maps -sovellusrajapinnan avulla on helppoa liittää kartta osaksi frontend-koodia. Muiden verkkosovellusten sisällyttäminen omille verkkosivuille on tehokas ja helppo tapa rikastaa palvelua. (Trapani, 2009.) Muutamia kehittäjän työtä helpottavia tai verkkopalvelua rikastuttavia rajapintoja tai lisäosia ovat:

- **Bugherd**, joka tarjoaa järjestelmällisen tavan käsitellä palautteita sekä bugien ja ominaisuuksien muokkauspyyntöjä, ilman että sähköpostia tarvitsee ottaa prosessiin mukaan. Simppelin JavaScript koodinpätkän avulla sivustolle tulee mahdollisuus painaa kohtaa, jota halutaan muutettavan sekä muutosehdotusta varten palautelomake ja -painike. Bugherdin hinta vaihtelee ilmaisesta kokeiluvärsiosta 180 Yhdysvaltain dollariin kuukaudessa.
- **Fontello**, joka tarjoaa helpon mahdollisuuden lisätä erilaisia kuvakkeita (icons) verkkosivustolle. Kaikki samat kuvakkeet on myös ladattavissa Githubin säilöstä, mutta Fontellon avulla niiden muokkaaminen kuhunkin fonttiin sopivaksi on helpompaa. Fontellon kuvakekirjaston käyttö on ilmaista, mutta on kohteliasta tehdä heidän sivuillaan lahjoitus, mikäli tuotteesta on suurta hyötyä.

- **Proto.io**, joka on hyvä työkalu verkkosivustoprototyypin visualisointiin ja muokkailuun. Sillä voi kokeilla myös sivuston eri klikkaustoimintoja, animaatioita ja kommentointi- ja jakotoimintoja. Proto.io:sta löytyy ilmaisversio, mutta eri projektien määrän kasvaessa voi hinta kohota aina 160 Yhdysvaltain dollariin per kuukausi.
- **Cloud9 IDE**, joka on verkkoselain-pohjainen ohjelmointiympäristö, luotu avustamaan kehittäjiä koodin kirjoitusprosessissa. Koodieditorissa koodin viimeistely, älykäs dokumenttipuiden (document trees) vedä ja pudota -toiminto, FTP-integrointi ja etenkin kehitystiimin reaaliaikainen muokkausyhteys ovat sen tärkeimpiä ominaisuuksia. Cloud9 IDE:n hinta vaihtelee ilmaisesta 29 Yhdysvaltain dollariin per kuukausi jokaista käyttäjää kohden.
- **Brackets**, joka on koodieditori, jonka avulla voi eri konteksteihin liittyviä koodinpätkiä ja työkaluja laittaa parempaan järjestykseen ja toistuvia kehitysprosessissa tarpeettomaksi havaittuja pikkutoimintoja poistaa. Brackets on ilmainen työkalu.

(Penfold, 2012.)

Lisää työkaluja voi etsiä esimerkiksi osoitteesta www.capterra.com/application-development-software/ (Capterra, 2016).

Ohjelmoijille on myös olemassa verkossa monia eri kanavia, joiden avulla ratkaisuja tuodaan esille ja joissa ammattilaiset voivat keskustella keskenään mieltä askarruttavista koodauksen pulmista. Esimerkiksi GitHubia on luonnehdittu ohjelmoijien sosiaaliseksi mediaksi, joka tarjoaa paitsi vuorovaikutusympäristön, myös kattavan kirjaston avoimen lähdekoodin resursseja, jotka helpottavat ohjelmoijan työtä. (SmartBear Software, 2016.) Muita paikkoja, joista apua voi tiukan paikan tullen hakea ovat muun muassa CodeSnippit, StackOverflow ja SourceForge (Shah, 2014).

Verkkopalvelu on myös mahdollista rakentaa täysin ilman koodia. Tällöin täytyy ottaa huomioon, että verkkosivustojen rakennuspalveluissa ei välttämättä pysty lisäämään kaikkia backend-ominaisuuksia, joita verkkopalvelu tarvitsee. Suosituimpia verkkosivuston rakennuspalveluita ovat muun muassa:

- **Wix.com**, jota käytti vuoden 2016 toukokuussa 82 miljoonaa käyttäjää. Käyttäjien määrä on kasvanut vuosittain noin 30 prosenttia. Suurin syy vahvaan kasvuun on, että Wix pyrkii jatkuvasti parantamaan palveluaan, tehden siitä ihmisille helpomman käyttää. Wixissä on yli 500 ammattimaisen näköistä mallia verkkosivustolle ja käyttäjä voi jopa kustomoida oman mallinsa. Mallia ei kuitenkaan voi enää vaihtaa, kun sen on kerran valinnut. Verkkosivuston luominen perustuu vedä ja pudota liittymään, joten kaikki sisältö vain yksinkertaisesti valitaan ja asetellaan paikoilleen. Jokaisella elementillä on myös oma apu-painikkeensa, josta saa tarvitsemaansa tukea ja apua nopeasti. Wixillä voi myös luoda sivustostaan mobiiliversion, ja palvelu tarjoaa käyttöön yli 260 lisäosasovellusta, joilla verkkosivuston toimintoja ja palveluita voi rikastuttaa.

Wix sallii myös hakukoneoptimoinnin perusominaisuuksien, kuten kuvausten, otsikoiden ja avainsanojen muokkauksen. Kuitenkin jos käyttää Wixin ilmaisversiota tulee käyttäjän luomille verkkosivuille automaattisesti mainoksia verkkosivun sivu- ja pohjasektoriin. Verkkokaupan rakentamisessa on myös ongelmia. Wixin työkalujen avulla ei voi esimerkiksi lähettää automaattisesti vahvistussähköpostiviestiä asiakkaalle maksutapahtuman jälkeen. Wixiä on ilmaista kokeilla, mutta kun on tullut aika julkaista verkkosivut, vaihtelee hinta noin neljästä Yhdysvaltain dollarista noin 30 dollariin, riippuen siitä mitä ominaisuuksia tahtoo sivustonsa tueksi. (Wong, 2016d.)

- **Webs.com**, jolla on rakennettu yli 55 miljoonaa verkkosivustoa. Webs.comin työkalut on rakennettu erityisesti yrittäjiä ja pieniä yrityksiä varten. Käyttöliittymä perustuu Wixin tapaan vedä ja pudota -periaatteeseen ja siinä voi muokata jokaista elementtiä vain niitä klikkaamalla. Webs sallii myös rakentaa jäsenyyden vaativia sivustoja, mikä on harvinainen ominaisuus verkkosivustojen rakennuspalveluissa. Websillä on myös sovelluskauppa, josta sivustolle saa hyödyllisiä sekä ilmaisia että maksullisia lisäosia. Websissä voi lisäksi muokata hakukoneoptimoinnin perusominaisuuksia, kuten kuvauksia, otsikoita ja

avainsanoja. Jotta yksittäisten sivujen otsikoita, kuvauksia ja metatageja pääsee muokkaamaan, täytyy kuitenkin ostaa premiumpalvelu.

Webs tarjosi pitkään vain noin 40 mallia verkkosivuston rakentamiseen, mutta heinäkuussa 2014 se julkaisi 450 uutta mobiilioptimoitua mallia. Webs ei kuitenkaan tarjoa mahdollisuutta modifioida näitä malleja muuttamalla HTML tai CSS -koodia ja lisäksi Websillä tehtyjen verkkosivustojen latausajat ovat melko pitkiä. Websiä voi käyttää ilmaiseksi, mutta jos haluaa muutamia tärkeitä ominaisuuksia, kuten esimerkiksi, että voi muuttaa domaininsa nimen, kannattaa ostaa premium-palvelu, jonka saa 7,50 Yhdysvaltain dollarista 16,50 dollariin kuukaudessa. (Wong, 2016a.)

- **Squarespace**, jolla on yli miljoona maksavaa asiakasta. Sen käyttöliittymä perustuu myös vedä ja pudota toimintatapaan ja sitä suositellaan erityisesti niille yrityksille ja verkkosivustoille, joille ulkoasu on erittäin tärkeää. Squarespacen verkkosivumallit ovat erittäin kauniita ja kuvitukseltaan rikkaita. Kaikki mallit ovat myös responsiivisia ja kaikkiin elementteihin löytyy paljon tyyllittelyvaihtoehtoja. Elementtien lisääminen ja siirtely saattaa olla hieman jumittavaa. Squarespacen tarjoama apu ja tuki on hyvää, varsinkin apuvideot ovat erittäin hyödyllisiä. Myös sen verkkokauppatyökalut ovat joustavampia ja kattavampia kuin kilpailijoilla. Squarespacella ei ole erillistä kauppaa lisäsovelluksille, mutta muutamia niistä on sisällytetty sen käyttöliittymään ja Squarespace esimerkiksi luo automaattisesti sivukartan, jonka voi toimittaa Googlelle hakukoneoptimoinnin parantamiseksi. Yhden sivun verkkosivuston voi Squarespacella tehdä viiden Yhdysvaltain dollarin hintaan, mutta yritysversio vuodeksi, joka sisältää esimerkiksi rajoittamattoman varaston, maksaa 18 dollaria kuukaudessa. (Wong, 2016c.)
- **Wordpress**, joka poiketen muista esitellyistä esimerkeistä ei ole verkkosivuston rakennuspalvelu, vaan avoimen lähdekoodin sisällönhallintajärjestelmä, joten kuka tahansa voi luoda siihen omia työkalujaan jaettavaksi ilmaiseksi tai myytäväksi. Vuonna 2015 Wordpress-sivustojen määrä oli noin 23 prosenttia internetin kaikista verkkosivustoista. Wordpress-lisäosia on yli 44 000 kappaletta, mutta koska kuka tahansa voi tehdä lisäosan, vaihtelee niiden laatu huomattavasti. (Wong, 2016b.)

Wordpress vaatii enemmän opettelua kuin esimerkiksi Wix, Webs tai Squarespace, mutta myös sen kehitysmahdollisuudet ovat laajemmat. Wordpress on jaettu kahteen osaan: My Siteen, joka vaikuttaa verkkosivuston rakennuspalvelulta ja WP Adminiin, joka vaikuttaa sisällönhallintajärjestelmältä. My Site osio ei kuitenkaan toteuta käyttöliittymältään vedä ja pudota -toimintamallia ja on hyvin yksinkertainen. Heti kun käyttäjä haluaa luoda jotain monimutkaisempaa, kuten esimerkiksi luoda yhteystietolomakkeen, on siirryttävä WP Adminiin. (Benjamins, 2016.) Lisäksi jo se, että saa tietyn elementin siirrettyä oikealle paikalle saattaa vaatia koodin muokkausta. Apua on saatavilla ympäri internetiä, mutta se ei ole kovinkaan kuratoitua, joten oikean tekniikan tai vinkin löytämiseen voi kulua kauan aikaa. (Wong, 2016b.) WP Admin saattaa kuitenkin ainakin verrattuna verkkosivustojen rakennuspalveluihin tuntua epäjärjestelmälliseltä ja ylipäättään

Wordpressin tiedottomuus omasta identiteetistään heikentää käyttökokemusta. Wordpressin parhaita ominaisuuksia on sen blogin muokkaus -osio. Wordpressiin on saatavilla myös noin 220 ilmaista ja noin 180 maksullista teemaa ja niitä tulee jatkuvasti lisää. (Benjamins, 2016.) Wordpress on itsessään ilmainen palvelu, mutta se ei tarjoa host-palvelua, joten siitä aiheutuu verkkosivuston kehittäjälle yleensä noin 7 Yhdysvaltain dollarin kuluerä per kuukausi. Myös domainin nimestä täytyy maksaa, yleensä noin 10-12 dollarin verran per vuosi. Lisäksi useat teemat ja lisäosat ovat maksullisia. (Wong, 2016b.)

1.16 Palvelupolku

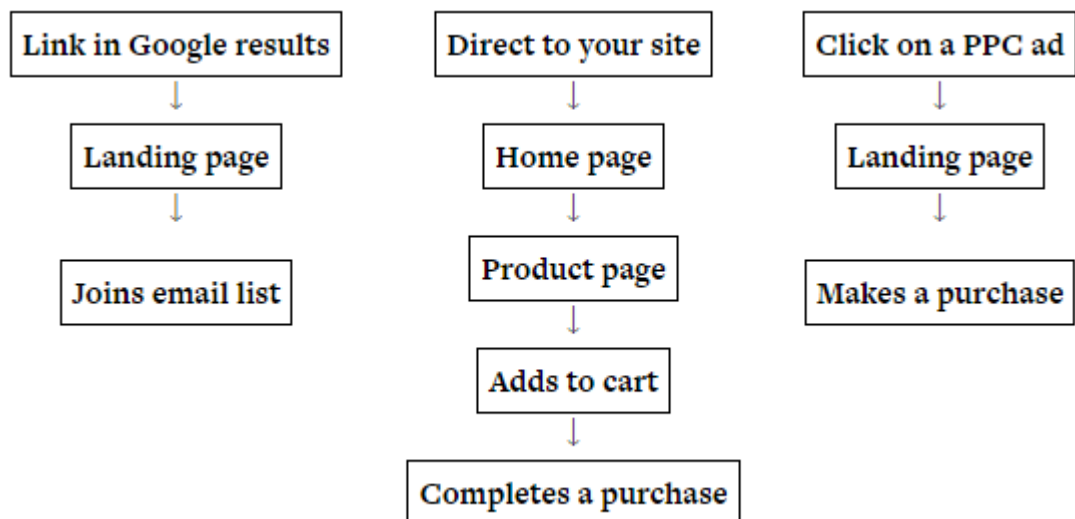
Verkkopalvelun palvelupolku koostuu yksittäisistä näyttökuvista, joissa vuorovaikutus tapahtuu. Näyttökuvassa tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia, joista käyttäjä valitsee yhden. Sen seurauksena jotain tapahtuu ja näyttökuva vaihtuu. On tärkeää määrittää avainsisällöt, joita käyttäjälle halutaan kussakin näyttökuvassa esittää. Sisällöissä voi olla myös monia eri toiminta-vaihtoehtoja, jolloin käyttäjän polun mahdollisuudet luonnollisesti lisääntyvät. (Laja, 2012.)

Palvelupolkua suunniteltaessa täytyy huomioida etenkin seuraavat kaksi asiaa:

- Mitkä ovat liiketoiminnalliset tavoitteet? Eli mitä käyttäjän halutaan sivustolla tekevän?
- Mitkä ovat käyttäjän tavoitteet? Eli mitä ovat käyttäjän tarpeet, joita sivusto pyrkii tyydyttämään?

(Laja, 2012.)

On tärkeää pyrkiä saamaan tieto siitä, mitä polkuja käyttäjät todennäköisimmin käyttävät, ja eritoten millaista polkua he haluaisivat käyttää saavuttuaan sivustolle. Ensimmäinen askel on selvittää mistä käyttäjät sivustolle saapuvat. Näitä kanavia voivat olla Google-haku, maksettu mainonta, sosiaalinen media, sähköpostiviesti, uutisartikkeli tai suora URL-linkki. Käyttäjän käyttämä polku voi vaihdella (kuva 9) sen mukaan, mitä reittiä hän on sivustolle saapunut. (Laja, 2012.)



KUVA 9. Palvelupolkuesimerkkejä (Laja, 2012)

Kun suunnitellaan parasta mahdollista polkua kuhunkin skenaarioon, kannattaa aloittaa vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tarpeita käyttäjällä on? Mihin ongelmaan hän hakee ratkaisua?
- Miksi hän tarvitsee kyseistä ratkaisua?
- Mitkä sivuston ominaisuudet ovat hänelle kaikkein tärkeimpiä?
- Mitä kysymyksiä hänellä on palvelusta?
- Mitä epäilyksiä hänellä on palvelusta?

- Mitä informaatiota hän tarvitsee tehdä ostopäätöksen?
- Minkälainen tunnekokemus saa hänet tekemään ostopäätöksen?

Vastaukset kyseisiin kysymyksiin on saatava käyttäjiltä itseltään, joten kehitysvaiheessa on tehtävä paljon asiakastutkimustyötä. (Laja, 2012.)

Ostopäätöstä tai rekisteröitymistä ei kannata kysyä palvelupolulla liian varhain, koska nykyään ihmiset harvoin tekevät päätöksiä liian vähän informaation turvin. Käyttäjälle on selitettävä mahdollisimman johdonmukaisesti miksi palvelua kannattaa käyttää ja miten se toimii. Lisäksi palvelupolun jokaisella askelmalla on esitettävä selkeästi arvolupaus. Palvelun arvoa tukemaan kannattaa hankkia suosituksia aiemmilta käyttäjiltä. Kun ostopäätöstä tai rekisteröitymistä (call to action) pyydetään, on se ilmaistava selkeästi ja houkuttelevasti. (Laja, 2012.)

1.17 Testaus

Sivuston ilmeen tehokkuutta kannattaa testata A/B-testauksen avulla. Kyseisessä testausmenetelmässä vertaillaan kahta erilaista sivumallia ilmeen ja käytettävyyden osalta. Tavoitteena on yleensä kasvattaa myyntiä, vähentää välitöntä poistumista tai lisätä konversioprosenttia. (Smith, 2015.) ‘‘Konversioprosentilla tarkoitetaan sitä suhdetta, kuinka suuri osa sivustolle saapuvista päätyy tekemään halutun transaktion eli osto- yms. tapahtuman’’ (Tenkanen, 2009).

A/B-testaukseen löytyy internetistä hyviä ilmaisiakin työkaluja:

- **Five Second Testissä** mitataan nimensä mukaisesti sitä, mitä käyttäjä muistaa designista vain viiden sekunnin käyttökokemuksen jälkeen.
- **Google Analytics Experimentsissä** on mahdollista luoda jopa kymmenen erilaista versiota sivusta, jota sattumanvaraisesti valittu käyttäjäryhmä testaa.
- **A/Bingo** on Ruby on Rails -ohjelmistokehykseen liitettävä vain yhden koodirivin mittainen lisäosa. A/Bingolla voi mitata mitä tahansa tapahtumaa sivulla, testata tilastollista merkitsevyyttä ja se on myös erittäin nopea, mikä tarkoittaa, että sen vaikutus sivun latausaikaan on minimaalinen.

(Smith, 2015.)

Verkkosivuston käyttäjille näkyvää puolta eli front-endiä kannattaa testata myös muuten, jotta havaitaan mikäli jokin sivuston ominaisuus ei toimi aivan kuten sen pitäisi. Muutaman kysymyksen avulla voi luoda tarkemman kuvan siitä mitä ominaisuuksia täytyy testata. Näitä kysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat suosituimmat laitteet käyttäjien keskuudessa?
- Mitkä ovat suosituimmat käyttöjärjestelmän ja verkkoselaimen kombinaatiot käyttäjien keskuudessa?
- Kuinka nopeita verkkoyhteyksiä käyttäjillämme on?
- Kuinka teknologia-tietoisia käyttäjämme ovat?

Kun kyseisiin kysymyksiin on löydetty vastaukset, voidaan testausta suorittaa tietyillä laitteilla, selaimilla, yhteyksillä ja käytettävyyden kannalta olennaisin tietotaso mielessä pitäen. (Howlett, 2014.)

Kunkin sivun toimivuutta eri laitteilla ja selaimilla kannattaa luokitella tukitasojen mukaan. Ensiluokkaisen tukitason periaatteet ovat, että kaikki sisältö on luettavissa, kaikki toiminnot toimivat moitteettomasti ja graafisen ilmeen poikkeavuudet ovat minimaalisia. Ensimmäiseen tukitasoluokkaan kuuluvat laitteet ja selaimet ovat siis täysin tuettuja. Toisen tukitasoluokan sivuilla kaikki sisältö on luettavissa, navigaatio toimii ja mikäli esitys on heikentynyt ei se saa tehdä sisällöstä vaikeaselkoista. Kyseiset laitteet ja selaimet ovat siis vain osittain tuettuja, mutta niitä voidaan silti suositella käyttäjille. Kolmannen tukitasoluokan sivut eivät vaadi tukea tai testausta, koska niitä ei edes haluta käyttää. (Howlett, 2014.)

Testaajiksi kannattaa hankkia joukko kehitystiimin ulkopuolisia henkilöitä, jotta kaikki mahdolliset ongelmat havaitaan mahdollisimman autenttisesti. Testaajille kannattaa kertoa miten heidän halutaan raportoida havaitsemistaan virheistä. Kehittäjille on helpointa käsitellä saatuja raportteja ja ratkaista ongelmakohtia, kun raportit ovat tarpeeksi tarkkoja. Tarkkuus saavutetaan siten, että raportissa kerrotaan täsmälleen mitä tehtiin ja mitä tapahtui. Esimerkiksi "Klikkasin Submit-painiketta ja ikkuna nimeltään Registration ei latautunut". Lisäksi kussakin raportissa on hyvä olla vain yksi bugi-havainto, sekaannuksen välttämiseksi. Bugeilla tarkoitetaan pieniä virheitä ja ongelmakohtia. (Howlett, 2014.)

Bugien raportointiin kannattaa käyttää niitä varten luotuja työkaluja. Kyseisten työkalujen tulisi vähintäänkin osoittaa bugit, ongelmat ja tehtävät kategorisoituna ja hyvin järjestettynä listana. Listan artikkeleihin pitäisi pystyä lisäämään päivämäärät, korjaushistoriat, screenshotit tai videot sekä merkinnät ratkaistuihin bugeihin. Nämä tarpeet täyttäviä työkaluja ovat ainakin **Asana** ja **Bugherd**. (Howlett, 2014.)

1.18 Moderointi ja kehitystyö

Sivuston kehitystyön tulee olla jatkuvaa, jotta sivusto säilyttää tehokkuutensa ja sulavan toimivuutensa. Turvallisuuden kannalta täytyy sivuston Content Management Systemsiin (CMS) ladata aina uusimmat päivitykset. Päivitykset sisältävät turvallisuuden muutostiedostoja, bugien korjauksia ja muita uusia ominaisuuksia, joten niiden lataaminen ja asentaminen auttaa poistamaan sivuston haavoittuvuutta. (Duckett, 2015.) Myös hakukoneoptimoinnin kannalta on tärkeää, että sivuja päivitetään. Hakukoneoptimoinnin ohjelmistot tunnistavat sen, että sivusto niin sanotusti liikkuu, muuttuu ja on kiinnostava. (Generation Labs, 2016.)

Erilaisten bugien ja ongelmakohtien havaitsemista varten kannattaa luoda järjestelmä, jonka avulla käyttäjiltä kerätään palautetta mahdollisimman usein. (Ciotti, 2016.) Käyttäjien kuunteleminen on ainoa keino taata se, että palvelu on oikeasti sellainen, josta käyttäjät haluavat maksaa. Palautteen kerääminen antaa palveluntarjoajalle relevanttia tietoa siitä, kuinka tyytyväisiä käyttäjät ovat sivustoon ja miten sitä pitäisi parantaa. Sitä kautta palautteen avulla on mahdollista luoda parempia käyttökokemuksia, tehdä parempia liiketoiminnallisia päätöksiä ja jopa tunnistaa palvelun suurimmat puolestapuhujat. (Beard, 2014.) Ciottin esittelemän tutkimuksen (2016) mukaan 43 prosenttia käyttäjistä ei anna palautetta, koska ei usko, että yritys ottaa sitä huomioon ja 81 prosenttia antaisi palautetta mikäli tietäisi, että yritys vastaisi palautteeseen. (Ciotti, 2016.)

Yksi keino kerätä palautteita on sähköpostitse. Se voidaan toteuttaa siten, että sivustolla pyydetään käyttäjää antamaan sähköpostiosoite, jotta hän esimerkiksi pääsee tiettyihin tietoihin käsiksi. Automaattinen palautekyselyviesti kannattaa tehdä hyvin

yksinkertaiseksi, jossa on mielellään vain yksi kysymys. Se voi olla esimerkiksi jompikumpi seuraavista:

- Minkä sivuston ominaisuuden kanssa sinulla oli eniten ongelmia?
- Minkä ominaisuuden haluaisit nähdä sivustolla?

(Ciotti, 2016.)

Sähköpostitse saadut palautteet kannattaa pitää järjestyksessä jakaen ne esimerkiksi kolmeen eri kategoriaan: tuoteideat eli käyttäjiltä saadut pyynnöt; tekeillä eli ne pyynnöt, joita työestetään parhaillaan ja etenemissuunnitelmat eli ne pyynnöt, joita aiotaan työstää myöhemmin. Tuoteidea-kategorian pyynnöt voidaan vielä jakaa uusiin ideoihin; hylättyihin ideoihin; potentiaalsiin ideoihin, jotka ehkä myöhemmin toteutetaan; ja muiden sovellusten integraatiota vaativiin ideoihin. (Ciotti, 2016.)

Myös sivuston kyselyt ovat hyvä tapa kerätä palautetta käyttäjiltä. Mikäli tehdään kokonainen kyselylomake, täytyy sen kysymysten olla niin tarkoituksenmukaisia, että ne vievät kohti kyselyn tavoitetta. Lomakkeessa täytyy kysyä yksi kysymys kerrallaan ja mielellään avoimia kysymyksiä. Mikäli kysymyksissä on arviointiasteikkoja, on niiden oltava johdonmukaisia. Sähköisen kyselylomakkeen voi toteuttaa esimerkiksi Survey Monkeyn avulla. Verkkosivustolle voi myös asettaa pienemmän yhden tai kahden kysymyksen kyselyn. Sen toteutukseen voi käyttää esimerkiksi Qualaroo-työkalua, joka luo sivulle lyhyen popup-kyselyn. Toinen hyvä vaihtoehto on KISSmetricsin kommenttilaatikko, jonka voi asettaa esimerkiksi sivun loppuun. Kyselyitä voi toteuttaa myös sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi Facebook tarjoaa sitä varten ketterän Poll-toiminnon. Relevanttia palautetta sivustosta on lisäksi mahdollista kerätä testausryhmältä tai epäsuorasti sivun analytiikan tuloksista (Ciotti, 2016.) Testaukseen paneudutaan enemmän edellisessä aliluvussa ja analytiikkaan sille omistetussa aliluvussa.

1.19 Mobiiliversion toteutus

Palvelun täytyy myös olla käytettävissä mobiilissa. Khalafin (2015) esittelemän tutkimuksen mukaan USA:n keskivertokuluttaja käyttää päivässä 168 minuuttia katsellen televisiota ja 198 minuuttia käyttäen mobiilisovelluksia. (Khalaf, 2015.) ComScore whitepaperin (2014) tutkimuksen mukaan mobiiliverkkoa käytetään suhteessa pöytätietokoneeseen 20 prosenttiyksikköä enemmän (Lella & Lipsman, 2014).

Mobiilipresenssiä suunnitellessa palveluntarjoajan on tehtävä jo mielellään suunnittelun varhaisessa vaiheessa päätös siitä, onko palvelu saatavilla mobiiliin sopeutetulla verkkosivustona vai mobiilisovelluksena. Ira Brodskyn (2015) mukaan tylsä totuus on, että kumpikaan ratkaisu ei ole poistumassa vielä lähitulevaisuudessa. Molemmissa ratkaisuissa on rajoitteensa ja vikansa, joita käyttäjät eivät toisessa kontekstissa sietäisi (Brodsky, 2015).

Mobiiliverkkosivustot ovat helposti löydettävissä hakukoneiden avulla ja niitä ei tarvitse asentaa erikseen. Sivustot ovat helpommin kehitettävissä ja päivitettävissä kuin sovellukset, ja niistä ei tarvitse erillisiä versioita eri käyttöjärjestelmille. Verkkosivuilla voi kuitenkin mobiilissa kestää ladata sivua hyvin kauan, etenkin sisätiloissa ja jos 4G-yhteyttä ei ole saatavilla. Verkkosivuston huono puoli on myös, että ne eivät kykene jäljittämään käyttäjän toimintaa niin monella tapaa ja niin tarkasti kuin sovellukset. Lisäksi niitä ei voi integroida käyttäjän laitteeseen niin tiiviisti kuin sovelluksia, joten ne eivät voi hyödyntää älypuhelimien muita ominaisuuksia yhtä helposti kuin sovellukset. (Wright, 2014.)

Perinteistä mobiilisovellusta kutsutaan yleisesti natiivisovellukseksi (Wright, 2014). Sovellukset ovat nopeita, helppokäyttöisiä ja toimivat osittain jopa ilman verkkoyhteyttä. Sovellus voi käyttää hyväksi älypuhelimien muita toimintoja ja pilvipalveluita. Se voi esimerkiksi jäljittää käyttäjän sijainnin tai tallentaa käyttäjän tärkeimmät klikkaukset. Luotettavan palveluntarjoajan sovelluksella tietoturva on myös parempi kuin verkkosivustolla. (Brodsky, 2015.)

Flurry Analyticsin (Subramanian, 2015) teettämän tutkimuksen mukaan Yhdysvalloissa ja Kanadassa ihmisten älypuhelimien käyttöajasta 86 prosenttia kuluu sovellusten parissa. Sovellusten ongelmakohtana on, että puhelimiin eri käyttöjärjestelmiin on rakennettava oma sovelluksensa koodikielen erojen vuoksi. Usein tämä johtaa siihen, ettei sovellus toimi kaikissa puhelinmalleissa odotetusti. (Brodsky, 2015.)

Natiivisovelluksen ja mobiiliverkkosivuston lisäksi on vielä niiden välimuoto. Hybridisovellus voidaan asentaa laitteelle samaan tapaan kuin natiivisovellus, mutta se toimii verkkoselaimen kautta. Ne on ohjelmoitu HTML5-kielellä. (Wright, 2014.) Apuna voi käyttää esimerkiksi Phonegap-työkalua, joka on ketterä apuväline varsinkin JavaScriptin osajille. Käytännössä se luo verkkokuvan, jota voi täyttää ja manipuloida JavaScriptillä. (Sims, 2016.) Hybridisovellukset eivät ole yhtä nopeita, luotettavia ja sujuvia kuin natiivisovellukset, mutta sen hyötynä on, ettei sen kehittäminen yleensä vaadi niin paljon aikaa ja resursseja kuin natiivisovelluksen kehittäminen. (Wright, 2014.)

Jos palveluntarjoaja päätyy valitsemaan mobiiliverkkosivuston tarkoittaa se, että ohjelmoija luo sivustosta uuden version, jossa on otettu huomioon kunkin laitteen rajoitukset. Tällöin kannattaa miettiä jo pöytäkoneille tarkoitettua versiota suunnitellessa, mikä kieli soveltuu parhaiten kaikkiin laitteisiin. (Franklin, 2015.) Frontend toteutetaan kuitenkin lähes poikkeuksetta HTML:n, CSS:n ja JavaScriptin yhdistelmällä. On myös muutamia työkaluja, jotka avustavat verkkosivuston soveltamisessa muihin laitteisiin. (Penfold, 2012.)

Adobe Edge Inspect muokkaa verkkosivuston layoutin soveltuvaksi iOS ja Android -laitteille. Riittää kun sivustossa on ehdollista koodia tai responsiivisia malleja, jolloin laitteet täytyy vain liittää pöytäkoneen kanssa yhteen. Adobe Edge Inspect on ilmainen. (Penfold, 2012.)

Foundation 3 auttaa ratkaisemaan ongelmia, joita ilmenee, kun verkkosivustosta halutaan tehdä responsiivinen eli visuaalisesti soveltuva muihin laitteisiin kuten esimerkiksi tabletteihin ja älypuhelmiin. Se hyödyntää toiminnoissaan paljon SASS:ia, joka on CSS-koodiin liitettävä lisäosa erilaisten tyylytasojen hallintaan. Tästä syystä Foundation 3:a käyttäessä kannattaa SASS asentaa pikimmiten. Foundation 3 on ilmainen. (Penfold, 2012.)

Natiivisovelluksissa käytettävän ohjelmointikielen valintaan vaikuttaa eniten laitteen käyttämä käyttöjärjestelmä. Palveluntarjoajan suurin ongelma kyseisessä prosessissa onkin, että jos haluaa sovelluksensa saataville useille puhelinmalleille, on sovellus luotava jokaiselle niistä alusta lähtien erikseen. Esimerkiksi Facebookin iOS-tiimissä ja Android-tiimissä on kummassakin 300 suunnittelijaa ja ohjelmoijaa. (Wright, 2014.)

Android-puhelimille ohjelmointikieli on liki poikkeuksetta **Java**. Toisia vaihtoehtoja ovat **Objective-C**, **C**, **C++** tai **LUA**. Objective-C:n työkalut, kuten Xcode, ovat ainakin toistaiseksi olleet jopa parempia kuin Javan. Java-osaajia on kuitenkin helpommin löydettävissä ja uusi työkalu nimeltä Android Studio saattaa lähitulevaisuudessa kääntää työkalu-vertailun Javan eduksi. (Wright, 2014.) Sen lisäksi esimerkiksi Google tarjoaa hyvän työkalupakin, Android Developer Toolsin (ADT), jonka avulla ohjelmointityö helpottuu. LUA on paljon yksinkertaisempi kieli kuin Java ja sen Corona SDK-työkalupakin avulla esimerkiksi yksinkertaisen sovellus, jossa on vain taustakuva ja näytölle voi kirjoittaa tekstiä, tarvitsee vain kolme riviä koodia. (Sims, 2016.)

Applen iOS:ia käyttäville puhelimille varteenotettavia kielivaihtoehtoja ovat **Objective-C** ja Applen oma vuonna 2014 julkaistu kieli, **Swift**. Vaikka Objective-C on kokeneidenkin ohjelmoijien keskuudessa haastava kieli, Xcode-työkalu tekee siitä helpompaa. (Wright, 2014.)

Käyttäjämäärissä laskusuunnassa olevalle Microsoftin tukemalle Windows Phonelle on myös olemassa hyvä työkalu, **Visual Studio**. Kielivaihtoehtoja ohjelmointiin ovat **C#** ja **VB.NET**. (Wright, 2014.)

Jotta sovelluksen kehittäminen ei olisi liian vaikeaa, löytyy sitä varten myös todella yksinkertaisia, jopa koodittomia, työkaluja (Heller, 2016, 1, 3-4, 6, 9.).

App Press on kooditon ohjelma mobiilisovelluksen luomiseen. Sen ulkoasu muistuttaa valokuvanmuokkausohjelma Adobe Photoshopia ja myös kerroksien käyttöön pohjautuva toimintatapa on samanlainen. Siitä löytyy jopa Amazon-pilvipalvelupohjainen palvelu ja alusta backendin luomiseen. Hinta vaihtelee 30 Yhdysvaltain dollarista 460 dollariin, riippuen siitä, mitkä ominaisuudet haluaa käyttöönsä. (Heller, 2016, 3.)

EachScape on pilvipalvelupohjainen, vedä ja pudota -muokkain iOS ja Android -natiivisovellusten ja HTML5 -verkkosovellusten luomiseen. EachScape sisältää myös palveluita backendin luomiseen. EachScape on ilmainen aloittaa, mutta muuttuu maksulliseksi, kun sovellus on valmis julkaistavaksi. (Heller, 2016, 4.)

iBuildApp lupaa, että sovelluksen voi luoda viidessä minuutissa. Palvelu tukee sekä iOS että Android -käyttöjärjestelmiä. Hinta vaihtelee 5,99 Yhdysvaltain dollarista 895 dollariin per kuukausi. (Heller, 2016, 6.)

ViziApps yhdistää visuaalista suunnittelua ja monia kustomoitavia otoksia sovelluksista. Sitä voi käyttää mobiiliverkkosivuston luomiseen sekä natiivisovellusten luomiseen iOS:lle ja Androidille. Ohjelma antaa käyttöön lomakekenttiä ja -kaavioita, 60 taustakuvaa, 4000 varastokuvaa, navigaatiopalkin ja navigointipaneelin. Se tukee myös monia JavaScript-laajennuksia ja yli 50 datalähdettä. ViziAppsia on ilmaista kokeilla, mutta julkaistujen sovellusten luominen maksaa 33:sta 129:än Yhdysvaltain dollariin per kuukausi. (Heller, 2016, 9.)

5 ASIAKKUUDET

1.20 Myyntisuppilo

Myyntisuppilo on potentiaalisten asiakkaiden keräämisen ja karsimisen prosessi, jossa erilaisten toimintojen myötä saadaan selville kaikkein potentiaalisimmat (pitkäaikaiset) asiakkaat. Visuaalisesti esitettynä prosessi näyttää aivan suppilolta, josta juontuu sen nimikin, kuten kuvasta 14 voidaan havaita. (Horn, 2015.)



KUVA 14. Myyntisuppilo (Ackerson, 2014)

Verkkopalvelussa myyntisuppilon yksi kriittisimmistä osista on laskeutumissivu (landing page), joka on suunniteltu vain sitä varten, että potentiaalisia käyttäjiä tai asiakkaita ohjataan suoraan paikkaan, jossa on mahdollista suorittaa vain se toimenpide, joka potentiaalisen asiakkaan halutaan suorittavan, kuten esimerkiksi ostotoimenpide. Laskeutumissivulla jokaisen elementin tulisi tukea vain sitä tavoitetta. (Liu, 2016.) Myyntisuppilossa laskeutumissivu sijoittuu aina ensimmäisten karsintatoimintojen joukkoon. Sitä ennen ollaan kuitenkin jo karsittu potentiaalisten asiakkaiden joukosta ne ihmiset, joita palvelu ei kiinnosta sen vertaa, että jaksaisi painaa laskeutumissivulle vievää linkkiä. (Horn, 2015.) Siihen, miten saadaan ihmiset kiinnostumaan kyseisen linkin sisältävästä markkinointimateriaalista, paneudutaan tarkemmin alaluvussa Markkinointi.

Jos potentiaalisia asiakkaita ohjattaisiin laskeutumissivun sijaan kotisivulle, on vaarana, että hän hairahtuu alkuperäisestä suunnitelmastaan, koska kotisivulla on paljon muutakin sisältöä, kuin se jota varten asiakas sinne on alun perin ohjattu. Yksi suuri hyöty laskeutumissivun käytössä on myös sen mitattavuus. Jos on esimerkiksi tehnyt sähköpostikampanjan, joka ohjaa kyseiselle sivulle, voi kampanjan tehokkuutta mitata helposti seuraamalla Google Analyticsin avulla laskeutumissivun mittareita. Tärkeimpiä mittareita ovat se, kuinka moni sivulle on päätenyt, kuinka moni on poistunut, mikä on sivun välitön poistumissuhde ja kauanko sivulla on vietetty aikaa. Sivun tehokkuutta kannattaa myös testata A/B-testausmenetelmällä. (Liu, 2016.)

Laskeutumissivua luotaessa täytyy vastata kysymyksiin kuten:

- Mikä on tämän sivun tarkoitus?
- Mitä haluan, että käyttäjät tällä sivulla tekevät?

(Liu, 2016.)

Laskeutumissivulla on oltava otsikko, joka kertoo mahdollisimman tarkasti ja selkeästi minne potentiaalinen asiakas on päätenyt. Sen alapuolelle täytyy laittaa hieman pidempi tekstinpätkä selittämään asiaa syvällisemmin. Jos sivulle laitetaan video, on sen oltava lyhyt ja relevantti. Sivun graafiseen ilmeeseen on kiinnitettävä paljon huomiota, jotta se vastaa brändiä ja kutakin kampanjaa, jonka avulla potentiaalisia asiakkaita sivulle ohjataan. Jos kampanjassa esimerkiksi mainostetaan ilmaisia resursseja, ei niistä kannata tehdä myöhemmin maksullisia. On myös tärkeää, että sivulla pyydetään tekemään vain yksi aktiviteetti. (Liu, 2016.)

Jos halutaan potentiaalisen asiakkaan tilaavan uutiskirjeen kannattaa sivulle laittaa painike tai lomake sekä muutama lause siitä mitä arvoa kyseinen uutiskirje hänelle tuottaa. Jos taas halutaan potentiaalisen asiakkaan ostavan jonkin tuotteen tai palvelun, täytyy sivulla olla sen kuva, muutama lausunto tukemaan tuotteen tai palvelun arvolupausta sekä kutsu toimimaan (call to action) eli tässä tapauksessa ostopainike. (Liu, 2016.) Edellä mainittuja osioita suunnitellessa kannattaa myös miettiä, miten ne voisivat tukea myyntisuppilon seuraavaa askelmaa (Horn, 2015).

Kun asiakas on tehnyt ostopäätöksen laskeutumissivun tarjouksen pohjalta, on seuraava askel pyrkiä tekemään lisämyyntiä (upsell offer). Palvelua myytäessä voidaan tarjota päivitettyä palvelua, jossa on paremmat ominaisuudet ja mikäli myydään tuotetta, voidaan siihen liittää olennaisia palveluita, joilla tuotteesta saa suuremman hyödyn irti. Kannattaa huomioida, että päivitys toimii myös toiseen suuntaan. Eli varsinkin, jos asiakas ei laskeutumissivulla paina ostopainiketta, on järkevää tarjota halvempaa, ominaisuuksiltaan yksinkertaisempaa, palvelua tai tuotepakettia (downsize option). (Horn, 2015.)

Jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä myös jatkossa, kannattaa ostotapahtuman jälkeen tarjota jäsenyyspalveluita, joilla asiakkaat voivat ansaita palkkioita uskollisuudestaan. Tällä tavoin asiakkaaseen voidaan olla jatkuvasti yhteydessä siten, että se on relevanttia eikä ärsytä asiakasta. Asiakas kuulee uusista tarjouksista ja palveluista perustuen omaan haluunsa saada niitä, ja pysyy siten tiiviisti myyntisuppilossa mukana. (Horn, 2015.)

1.21 Käyttökokemus

Abhimanyu Ghoshalin (2016) mukaan hyvä suunnittelu verkkosivustolla vaatii muutakin kuin esteettisesti kivan ulkonäön. Sivuston käytettävyys ja eri osioiden löydettävyys täytyy myös huomioida. Vaikeakäyttöisten verkkosivujen suurimpia ongelmakohtia ovat:

- Huono luettavuus. Sivulla on esimerkiksi liikaa erilaisia ja erivärisiä fontteja.
- Epäselvä navigointi. Käyttäjä ei onnistu löytämään etsimäänsä tai tiedä minne mikäkin linkki vie, hän tuskin viihtyy sivustolla kauaa.
- Hidas suorituskyky. Sivustolla on paljon komentosarjoja, kuvia ja animaatioita, jolloin sen lataaminen kestää tuhattoman kauan.

(Ghoshal, 2016.)

Hackernews.com on hyvä esimerkki kevyestä designista. Hacker News kuratoi uutissisältöä ohjelmoijille ja yrittäjille, ja antaa käyttäjilleen mahdollisuuden antaa uutisille pisteitä sen mukaan kuinka paljon käyttäjät niistä pitivät. Projektipäällikön Daniel Gacklen mukaan on hyvä, että lukijoiden ei tarvitse nähdä paljoa vaivaa mielenkiintoisen sisällön etsimisessä. Sivusto on myös rakenteeltaan niin kevyt, että se latautuu todella nopeasti. Se houkuttelee käyttäjikseen ihmisiä, jotka välittävät enimmäkseen sivuston substanssista. Sivusto saattaa kuitenkin näyttää melko kryptiseltä uudelle käyttäjälle, mikä voi aiheuttaa tarpeettomia ennakkoluuloja palveluntarjoajaa kohtaan. (Ghoshal, 2016.)

Visuaalinen sisältö voi olla todella hyödyllistä (Lloyd, 2014). Lloydin (2014) esittämän tutkimustuloksen mukaan 90 prosenttia aivoihin asti kulkeutuvasta informaatiosta on visuaalista ja 40 prosenttia ihmisistä vastaa paremmin visuaaliseen informaatioon kuin pelkkään tekstiin. Lisäksi tarinat luovat luotettavuutta ja tunnesiteen yrityksen ja asiakkaan välille. Kun onnistutaan vetoamaan asiakkaan tunteisiin, helpottuu myynti huomattavasti. (Carter, 2016.)

Etusivun otsikolla on myös merkitystä. Olisi hyödyllistä, että se kertoisi paitsi sen mikä palvelu on, myös sen mitä hyötyä siitä on asiakkaalle. (Gehl, 2015.) 80 prosenttia ihmisistä lukee sivun otsikon ennen leipätekstiin siirtymistä. Hyvällä otsikolla voi siis lisätä sitoutumisen tasoa ja sitä kautta lopulta myyntiä. (Bashinsky, 2016.) Etusivulla pitää lisäksi esittää minkä ongelman palvelu ratkaisee ja miten palvelu sen ratkaisee. Ratkaisun synnystä kertoessa kannattaa pyrkiä korvaamaan minä ja me pronominit sinä ja te pronomineilla. Se rakentaa luotettavuutta siitä, että palvelu on kehitetty nimenomaan asiakkaan hyötyä silmällä pitäen. Asiakkaiden antamat todistukset siitä, miten palvelu on heidän ongelmansa ratkaissut, ovat niin ikään tärkeitä esittää rakennettaessa palvelun luotettavuutta käyttäjien mielissä. (Gehl, 2015.) Lisäksi yhteystiedot sekä sisällön jakaminen ja kommentointi täytyy olla helposti saatavilla, mutta kuitenkin siten, ettei designin puhtaus häiriinny (Bashinsky, 2016).

Myös kuvien sijoittelua sekä tekstin muotoilua kannattaa testaila. Tekstin muotoilussa testaamisen arvoisia keinoja myynnin kasvattamiseksi ovat muun muassa:

- tärkeiden lausekkeiden korostaminen

- tekstikappaleiden sijoittaminen siten, että teksti ei täytä leveydeltään koko sivua
- luettelomerkein listaaminen
- alaotsikoiden käyttö tekstikappaleissa

(Gehl, 2015.)

Jos palveluntarjoaja haluaa muuttaa jo suuren käyttäjäkunnan keränneen sivuston ulkoasua tai toimintamalleja, voivat sen vakiintuneet käyttäjät turhautua ja etäännyä. Esimerkiksi digg.comin käyttäjäkunta väheni 34 prosenttia, kun se julkisti uuden ulkoasunsa. (Ghoshal, 2016.) Käyttäjäkunnan esimerkin mukainen toiminta on täysin inhimillinen reaktio. Ihmisen selviytyminen riippuu kyvystä havaita virheitä ympäristössä ja reagoida niihin nopeasti välttääkseen uhat. Muutoksen tai virheen havaittuaan ihmisen aivoissa aktivoituu pelon tai ärtymyksen tila. Tätä seuraa aivojen taipumus homeostaasiin. (Langley, 2012.) Homeostaasi on minkä tahansa organismin luonnollinen liike kohti tasapainoa, pois muutoksesta (Rock & Schwartz, 2006). On siis luonnollista haluta välittömästi takaisin tuttuun tilanteeseen (Langley, 2012).

Intelligent Interfacesin perustajan Amit Dasin mukaan sivuston täytyy tehdä pieni muutos kerrallaan, jotta vakiintunut käyttäjäkunta ei altistu muutoksille liikaa kerralla. Esimerkiksi Amazon tekee jatkuvasti niin pieniä muutoksia sivustoon, ettei niitä välttämättä huomaa, vaikka sivustolla kävisi päivittäin. Kuitenkin, jos vertailisi heidän nykyistä layoutiaan vuoden takaiseen, huomaisi parannuksen olevan valtava. (Ghoshal, 2016.)

“Testaus on ainoa keino havaita mikä toimii ja mikä ei toimi verkkosivustolla, ja se on paras tapa kasvattaa myyntiä eksponentiaalisesti (Gehl, 2015).” Kannattaa testata sitä, että tarjoaa verkkosivuston etusivulla vain yhtä palvelua. Tällöin potentiaalinen asiakas voi keskittyä vain siihen ja palveluntarjoaja voi tarjota kaiken tarpeellisen palvelua koskevan tiedon jo etusivulla. Myös opt-in -tarjouksen sijoittelua eri paikkoihin kannattaa testata. (Gehl, 2015.) Opt-inilla tarkoitetaan komponenttia, jossa pyydetään käyttäjän tietoja (yleensä sähköpostiosoitetta), jotta hän voi vastaanottaa esimerkiksi palvelun tarjouksia (Gao, 2012). Saapuessaan sivulle käyttäjän katse suuntautuu yleensä ensimmäiseksi vasempaan yläkulmaan, joten se on opt-in -tarjoukselle oivallinen paikka (Gehl, 2015).

Hover adsit ovat kuin pop-up-mainoksia, mutta niitä ei voi estää mainosten blokkauksohjelmilla, koska ne on liitetty suoraan sivuun (Gehl, 2015). Gehlin (2015) oman testauksen tuloksena hänen sivustonsa myynti kasvoi 162 prosenttia, kun hän otti käyttöön hover adsit. Hover adtiin kannattaa laittaa esimerkiksi jokin aikaan sidottu alennustarjous. Kiireen luominen on hyvä tapa kasvattaa myyntiä. Se, että tarjous on voimassa vain tietyn ajan tai siihen sisältyy jotain ylimääräistä vain tietyn ajan, saa käyttäjän tekemään ostopäätöksen nopeammin. Ostamiseen kannattaa viitata kuitenkin vasta sitten, kun palvelu on kunnolla esitelty. (Gehl, 2015.)

Palvelun hinnoittelussa kannattaa noudattaa kolmea periaatetta. Ensimmäinen on tärkeää tietää palvelun arvo ja pitää siitä kiinni. Mikäli potentiaalinen asiakas haluaa halvemmän palvelun, on hyvää asiakaspalvelua ohjata kyseinen asiakas toisen palveluntarjoajan pakeille, jolta palvelun saa halvemmalla. Toiseksi on tärkeää, että hinnoittelua on segmentoitu esimerkiksi palvelun kustomoinnin, myyntiajan, ostopolun ja palvelun toteutusajan mukaan. Kolmas periaate on, että palveluntarjoajalla on oltava tuoteportfolio, joka kattaa muun muassa lisäpalvelut. (Stiving, 2016.)

Maksusivun (checkout page) huolellinen suunnittelu on erittäin tärkeää sen kannalta, että sivun käyttäjästä saadaan maksava asiakas (Papageorgiou, 2013). Milo Local Shoppingin (2016) esittämän infografiikan (kuvio 1) mukaan 56 prosenttia asiakkaista toivoisi sivulle monia eri maksuvaihtoehtoja ja 50 prosenttia haluaisi, että heidän maksutietonsa tallentuvat sivustolle, jotta seuraavan maksun yhteydessä aikaa kuluu vähemmän. Se, mitkä maksuvaihtoehdot ovat relevanteimpia voidaan selvittää tutkimalla, mitä maksumenetelmiä tärkein kohderyhmä käyttää (Papageorgiou, 2013).



KUVIO 1. Verkko-ostajien haluamia toimintoja ostotilanteeseen (Milo Local Shopping, 2016)

Se, että käyttäjää pyydetään rekisteröitymään ennen maksutapahtumaa karkottaa helposti potentiaalisen asiakkaan pois (Papageorgiou, 2013). Papageorgioun esittämän tutkimuksen (2013) mukaan suurin syy siihen on, että käyttäjä olettaa saavansa lukemattoman määrän mainoksia rekisteröidyttyään sähköpostiosoitteellaan. Mikäli kuitenkin halutaan antaa käyttäjille mahdollisuus rekisteröityä, ja sitä kautta vastaanottaa tarjouksia ja muita ilmoituksia palveluntarjoajalta, voi antaa vaihtoehdon suorittaa maksun vieraana (guest checkout). Esimerkiksi Apple Store toimii juuri näin. (Papageorgiou, 2013.)

Maksusivun designin on myös vastattava sivuston muuta designia, jotta käyttäjälle ei tule oloa, että kyseessä on huijaussivusto. Kun pyydetään maksutietoja, kannattaa pyytää vain ostotapahtuman kannalta tarpeellisimmat. Tällöin maksaminen on nopeaa ja vaivatonta. Mikäli maksutietoja täyttäessään käyttäjä tekee jonkin virheen, kannattaa siitä ilmoittaa kohdassa, jossa virhe on tapahtunut. Maksusivulle on järkevää myös lisätä jokin lauseke kertomaan maksutapahtuman turvallisuudesta. Jos sivusto käyttää Secure Sockets Layer sertifiikaattia (SSL), joka kuuluu automaattisesti esimerkiksi HTTPS-protokollaan, voi kyseisestä sertifiikaatista esittää sivulla kuvan (kuva 15). (Papageorgiou, 2013.)



KUVA 15. SSL-sertifikaatti (FXDomains, 2016)

Palvelun maksutapoja on monia, mutta kätevin tapa on internet-maksupalvelu. Kyseisen palvelun kautta asiakas voi maksaa suoraan yrityksen tilille, vastaanottaa ostotapahtumasta laskun tai suorittaa talletuksen maksupalvelun tilille, jolta sitten eri tuotteita tai palveluita voi maksaa suoraan. Joissain maksupalveluissa asiakas tosin joutuu suorittamaan maksutoimenpiteen kyseisen palvelun sivuille. Se saattaa aiheuttaa hämmennystä, joka johtaa siihen, ettei asiakas teekään ostosta. (Stephenson, 2015.)

Paypal on yksi suosituimmista maksupalveluista. Palvelu toimii siten, että käyttäjä tekee sinne oman online-pankkitilinsä ja voi sitä kautta suorittaa maksuja ympäri internetiä. Pankkitilille voi tehdä yksittäisiä talletuksia omalta pankkitililtä tai liittää tilin suoraan luottokorttiin, jolloin maksu veloitetaan kortin pankkitililtä. Palveluntarjoaja voi liittää palveluunsa Paypalin maksusovelluksen, jonka avulla maksu voidaan suorittaa poistumatta palvelun sivuilta. Paypal veloittaa jokaisesta sen kautta tapahtuvasta maksusta 2,7-3,5 prosenttia maksun suuruudesta sekä 0,15-0,30 Yhdysvaltain dollarin suuruisen lisämaksun. (Johnson, 2016.)

Google Wallet on maksupalvelu, joka toimii nimensä mukaisesti myös verkkolompakkona samantapaisesti kuin Paypal. Käyttäjilleen ilmainen palvelu tarjoaa mahdollisuuden suorittaa maksuja niin käyttäjältä toiselle, kuin käyttäjältä palveluntarjoajalle. Suoraan luotto- tai debit-korteilla suoritetuista maksuista sovellus perii 2,9 prosentin suuruisen maksun. Liittämällä "Buy with Google" -painikkeen maksusivulle palveluntarjoaja tarjoaa käyttäjälle mahdollisuuden suorittaa maksu vain kahdella painalluksella. (Parker, 2015.)

WePay antaa palveluntarjoajalle käyttöön erittäin simppelein maksupalvelun asiakkaidensa maksattamiseen. Sen avulla maksun voi suorittaa luotto- tai debit-kortilla

tai laskulähetteen kautta. Jokainen sen kautta suoritettu transaktio kustantaa 2,9 prosenttia maksun suuruudesta sekä 0,30 Yhdysvaltain dollaria. (DeSimone, 2016c.)

2Checkout maksupalvelun kautta palveluntarjoaja voi maksattaa palvelunsa asiakasta Paypal-tililtä, luotto- tai debit-kortilta tai laskuttamalla. Ottaakseen sen käyttöön palveluntarjoajan täytyy luoda kyseiseen palveluun tili, jolle rahat tulevat. Jokainen transaktio maksaa 2,9 prosenttia maksun suuruudesta sekä 0,30 Yhdysvaltain dollaria, mutta maksuista, jotka 2Checkout määrittelee korkean riskin maksuiksi, hinta on 5,5 prosenttia ja 0,45 dollaria. (DeSimone, 2016b.)

Stripe on maksupalvelu, joka on erityisesti ohjelmoijien suosiossa, koska sen voi liittää lisäosana ohjelmistorajapintaan. Täten sen käyttöä varten ei tarvitse erikseen luoda tiliä. Jokaisesta transaktiosta se veloittaa 2,9 prosenttia maksun suuruudesta sekä 0,30 Yhdysvaltain dollaria. Stripea on kuitenkin kritisoitu siitä, että sen kehittäjät eivät suhtaudu tarpeeksi tiukasti palvelun kautta tehtäviin huijauksiin. (DeSimone, 2016a.)

Keskusteleva kaupankäynti on kasvava trendi, joka sisältää chatin ja viestittelyn käytön asiakkaan ja brändin tai palvelun vuorovaikutuksessa. Itseasiassa Chris Messina, hashtagin keksijä ja Uberin ohjelmistokehittäjä, on julistanut, että vuonna 2016 keskusteleva kaupankäynti lyö verkkokauppabisneksessä läpi. Esimerkiksi Kiinassa toimivalla WeChatilla on jo nyt 440 miljoonaa aktiivista käyttäjää, jotka maksavat laskunsa, katsovat pankkitilinsä saldoa ja tilaavat tuotteita pelkästään tekstaamalla. Myös länsimaalaiset Uber ja Lyft ottivat hiljattain käyttöön Facebook Messengerin toimiakseen vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. (Wang, 2016.)

Keskustelevan kaupankäynnin idea pohjautuu siihen, että koska monet käyttäjät käyttävät jo nyt aikansa kirjoitellen viestejä ja käyttäen sosiaalista mediaa, on luonnollista, että myös arkisia askareita on mahdollista toteuttaa samaa kautta. Yksi tapa keskustelevan kaupankäynnin aloittamiseen on integroitua johtavien viestintä alustojen kanssa. Aasialaiset WeChat, Didi ja Line sallivat jo nyt yritysten integroitua alustoihinsa, ja sekä Snapchat että Facebook ovat tekemässä muutoksia, jotta samankaltainen toiminta olisi myös mahdollista heidän kanssaan. Myös Microsoft otti hiljattain käyttöönsä Skypeen virtuaalisen assistentin, Cortanan. (Wang, 2016.)

Viimeisen vuoden aikana on myös tullut uusia chatbot-startupeja, joita kannattaa hyödyntää. Näitä ovat esimerkiksi Chatfuel, Prompt ja Messenger.ai. Promptin perustajan Tom Hadfieldin mukaan chatbotin rakentamiseen menee vain 30 minuuttia aikaa ja 30 riviä koodia, kun käyttää heidän ohjelmistokehitysokalujaan, ohjelmointirajapintaa (API) ja kielen jäsentelyä. (Wang, 2016.)

Tärkeintä on kuitenkin, että aloittaa suoran viestinnän asiakkaan kanssa. Oli tapa mikä hyvänsä, asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kuunteleminen on aina viisasta. Myös jo olemassa oleviin viestintäsovelluksiin voi esimerkiksi luoda tilin, jonka kuka tahansa voi lisätä. (Wang, 2016.)

1.22 Ansaintamallit

Verkkopalvelun ansaintalogiikan ei tarvitse nojata pelkästään tai edes ollenkaan palvelumaksuihin. On olemassa monia keinoja saada tuloja verkkosivustosta, varsinkin jos sen kävijämäärät ovat korkeita. (Mening, 2016.)

Kumppanuusmarkkinointi on yksi suosituimmista keinoista. Sen voi aloittaa etsimällä tuotteen tai palvelun, josta pitää ja jota voisi suositella. Tuotteesta tai palvelusta kerrotaan verkkosivustolla ja sinne lisätään suora kumppanuuslinkki, jota kautta käyttäjä kyseisen tuotteen ostaa. Kyseisen tuotteen tai palvelun tarjoajan kanssa tehdään sopimus komissiosta, joka on yleensä 30-70 prosenttia ostetun tuotteen hinnasta. Aina kun käyttäjä ostaa tuotteen kumppanuuslinkin kautta, saa ostosta komission. Suositeltavia tuotteita voi etsiä esimerkiksi Commission Junctionista, ShareASalesta tai Clickbankista. (Mening, 2016.)

Google AdSensen avulla voi Googlelle antaa luvan lisätä verkkosivustolle asiakkaidensa mainoksia. Google pitää huolen, että mainokset ovat aina relevantteja sivuston aiheeseen nähden. Kyseisistä mainoksista saadut tulot vaihtelevat 0,5 Yhdysvaltain dollarista viiteen dollariin per klikkaus. (Mening, 2016.)

Mainostilaa voi myös myydä suoraan yrityksille. Kunkin tilan voi hinnoitella esimerkiksi siten, että jokaista tuhatta kävijää kohden per kuukausi yritys maksaa tietyn summan rahaa. Paikkoja, joissa voi ilmoittaa halustaan tarjota mainostilaa ovat esimerkiksi BuySellAds ja AdvertiseSpace. (Mening, 2016.)

Lahjoitukset ovat myös hyvä tapa saada tuloja palvelusta. Varsinkin jos palvelusta on ollut merkittävää hyötyä käyttäjälle, saattaa hän haluta palkita palveluntarjoajan saamastaan hyödystä. (Mening, 2016.) Suomessa vastikkeettomaan rahankeräykseen vaaditaan rahankeräyslupa. Vaikka Suomessakin on tällä hetkellä verkkosivustoja kuten esimerkiksi pokemonitkartalla.fi, jotka ovat ilman rahankeräyslupaa lisänneet lahjoitusmahdollisuuden sivustolleen, on sen kaltainen toiminta Suomen lain mukaan vähintäänkin arveluttavaa. (Forss, 2014.)

Uuden lain aikaan on annettu Korkeimmassa hallinto-oikeudessa päätös, jonka mukaan pelkkä rahankeräyksen tietojen ja tilinumeron ilmoittaminen tarkoittaa samaa kuin rahankerääminen netissä, vaikka yleisöön ei ole erikseen vedottu (Forss, 2014).

Sponsoroidut artikkelit toimivat myös tapana saada tuloja. Tällöin sivustolle luodussa sisällössä mainostetaan epäsuorasti jotakin yrityksen tuotetta tai palvelua. On tärkeää, että sponsoroitu sisältö on relevanttia sisältöä sivuston aiheeseen liittyen. (Mening, 2016.)

Liidien hankinta yrityksille on yksi tapa saada tuloja. Kun käyttäjä luovuttaa sähköposti- tai puhelintietojaan esimerkiksi saadakseen säännöllisesti palvelun tarjouksia tai uutiskirjeen, voidaan noita tietoja myydä kolmannelle osapuolelle. Tämänkaltaisia tarjouksia löytyy MaxBountysta, Neverbluesta tai Peerflysta. Myös sivustolla julkaistujen artikkelien lopussa kannattaa antaa käyttäjälle mahdollisuus liittyä sähköpostilistaan. Ajan kuluessa kerätty lista kattaa usein sivuston kaikkein sitoutuneimmat käyttäjät, joille tuotteiden tai palveluiden myynti on yleensä menestyksekkästä. (Mening, 2016.)

Sivuston myynti saattaa myös tulla kysymykseen ja sillä voi tienata suurenkin summan rahaa, mikäli sivustolla on paljon kävijöitä. Hyviä myyntipaikkoja ovat esimerkiksi Flippa, We Buy Websites ja FEInternational. (Mening, 2016.)

Muita kokeilemisen arvoisia ansaintamalleja ovat muun muassa pop-up mainostilan myynti, työpaikkailmoitus -paikan myynti, konsultointi- ja valmennuspalveluiden myynti sekä e-kirjojen tai muun lisäsisällön myynti. (Mening, 2016.)

1.23 Analytiikka

Verkkosivuanalytiikka koostuu sarjasta erilaisia mittauksia, analyyssejä ja raportteja, jotka auttavat palveluntarjoajaa ymmärtämään käyttäjien mieltymyksiä ja optimoimaan verkkosivusto vastaamaan niitä. Kyseinen toimenpide on erittäin tärkeää, kun halutaan saavuttaa suurempia käyttäjämääriä ja sitä kautta kasvattaa myyntiä. Pääasiassa analytiikka koostuu datasta, joka osoittaa kuka verkkosivustoa käyttää, miten käyttäjä on sivustolle päätenyt, mitä käyttäjä on sivustolla tehnyt ja minne käyttäjä on sivustolta mennyt. (Yola, 2014.)

Nykyään on jo paljon verkkosovelluksia, jotka laskevat erilaisia mittareita ja tarjoavat analyysseja, jopa täysin ilmaiseksi. Suurin osa kyseisistä analytiikkatyökaluista kerää dataa ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka monta käyttäjää sivustolla on käynyt?
- Ovatko nuo käyttäjät uusia vai vanhoja käyttäjiä?
- Mistä maasta käyttäjät ovat?
- Mitä internet-selainta käyttäjät käyttävät?
- Mille sivulle käyttäjät sivustolla tulivat ja minne he sieltä menivät?
- Mitkä sivuston sivut ovat käyttäjien keskuudessa suosituimpia?
- Mitkä kampanjat toivat käyttäjiä sivuille?
- Mitkä muut sivustot ohjasivat käyttäjiä kyseiselle sivustolle?
- Millä avainsanoilla käyttäjät tekivät hakukonehaun, jotta päätyivät sivustolle?

(Yola, 2014.)

Työkaluista ylivoimaisesti suosituin on Google Analytics, jota käyttää yli 17 000 000 sivustoa. Google Analytics on ilmainen, hyödyllinen ja helppokäyttöinen. Sen käyttöön voi tutustua esimerkiksi osoitteessa <https://moz.com/blog/absolute-beginners-guide-to-google-analytics>. Mutta myös muita analytiikkatyökaluja on saatavilla. (Oberoi, 2015.)

Clicky tarjoaa reaaliaikaista informaatiota sivuston käyttäjistä. Monien mittareiden lisäksi siinä on mahdollista tarkastella linkkiä, joka listaa kaikki muut sivustot, jotka omalle sivustolle ohjaavat. Clickyn muita ominaisuuksia ovat muun muassa lämpökamerakartat, jotka näyttävät missä kohdin sivustoa käyttäjät eniten kursoriaan liikuttavat; Twitter Search Tracking, joka tarkastelee Twitterin tageja, avainsanoja ja retweettejä; automaattinen niiden avainsanojen syöttö sivustolle, joita käyttäjät ovat eniten käyttäneet sivustolle päätyessään sekä Clickyn oma A/B-testausmenetelmä. Heikkouksia Clickyssä ovat muun muassa se, että sen käyttöliittymä on melko hankala ja se, että jos työkalun haluaa asentaa useammalle sivustolle tai jos sivustolla on yli 3000 sivulatausta päivässä, joutuu siitä suorittamaan ylimääräisen maksun. Perusversio on kuitenkin muuten ilmainen. Clicky on helppo asentaa ja sen premium-versiosta on olemassa 21 päivän kokeiluversio. Kokeilun jälkeen hinta määräytyy kävijämäärän perusteella. (Oberoi, 2015.)

KISSmetricsin data on niin ikään reaaliaikaista. Sen data funnel -ominaisuuden avulla voi sivustosta löytää helposti (konversioprosentilla mitattuna) sivuston heikoimman kohdan. Muita hyviä ominaisuuksia ovat sen käyttöliittymä, A/B-testausmenetelmä ja tuottoseuranta-ominaisuus, joka näyttää paitsi sen, kuinka paljon tuloja palveluntarjoaja on tienannut, mutta myös mitä asiakkaat ovat tehneet ostamisen jälkeen. Huonona puolena on se, että koska työkalu on tehty asiakasymmärryksen kasvattamista varten, puuttuu siitä monia mittareita, joita on esimerkiksi Google Analyticsissä. KISSmetricsin hinta on 500 000 tapahtumaan asti 250 Yhdysvaltain dollaria per kuukausi. (Oberoi, 2015.)

Chartbeat tarjoaa myös pääasiassa reaaliaikaista dataa ja analyysijä. Sen Iphone-sovellus ja sähköposti-hälytysjärjestelmä ilmoittavat automaattisesti kaikista sivuston kaatumisista ja kävijämäärien merkittävistä muutoksista. Chartbeat tallentaa kävijöiden kaikki liikkeet tietokantaansa sivun rullausta myöten ja tarjoaa myös kiteytyksiä siitä, miten käyttäjät ovat jakaneet sivuston sisältöä. Sen tarjoama data ei kuitenkaan ole kovinkaan syvällistä, varsinkaan vanhemman toiminnan osalta. Chartbeatin lähtöhinta on 9,95 Yhdysvaltain dollaria. (Oberoi, 2015.)

Mint kerää lähes samanlaista dataa kuin Google Analytics. Sen keräämä data ei kuitenkaan ole yhtä tyhjentävää kuin Google Analyticsin data. Yksi sen hyvistä ominaisuuksista on niiden käyttäjien analysointi, jotka ovat viitanneet sivustoon. Kyseinen informaatio viittaajista on jaettu tuoreimpien, uusimpien ja jatkuvien viittaajien kategorioihin. Toinen hyvä ominaisuus on bird feeder, joka mittaa syötteenlukijan tilausten trendejä ja sisältöjen klikkauksia. Mintin asennusvaiheessa haasteita aiheuttaa se, että työkalu täytyy konfiguroida manuaalisesti palvelimelle. Sen hinta on 30 Yhdysvaltain dollaria jokaista sivustoa kohden.

(Oberoi, 2015.)

Tarkasteltaessa verkkopalvelun käyttäjävälisyyttä täytyy myös mobiilipuolen mahdollisuudet huomioida. Aberdeen Groupin (2014) tutkimuksessa havaittiin, että mobiilianalytiikan käytöllä lisättiin kuluttajien tietoisuutta brändistä 11,6 prosenttia ja markkinointi-investoinnista saatavaa tuotto prosenttia (ROMI) 11,2 prosenttia. Analytiikan jatkuva kerääminen ei pelkästään osoita asiakkaiden käyttäjäpolkuja, vaan se auttaa myös markkinointistrategian räätälöimisessä palvelun edun mukaiseksi, jolloin päätöksiä tehdään perustuen oikeaan dataan. (Sareen, 2016.)

Sareen (2016) esittelee artikkelissaan kolme hyvää työkalua analytiikan keräämiseen, hallinnointiin ja tarkasteluun.

AppSee mobile analytics otetaan käyttöön integroimalla sen SDK (software development kit) iOS tai Android -sovellukseen. Työkalun perusominaisuus on, että se näyttää käyttökokemuksen mittareista visuaalisen analytiikka-alustan. User Recordings -ominaisuuden avulla voi lisäksi katsoa videota käyttäjän toiminnasta sovelluksessa. Touch Heat Maps -ominaisuus näyttää lämpökartan siitä, mitä kohtia sovelluksen näyttökuvissa on eniten napautettu, pyyhkäisty tai muuten kosketettu. Eli käytännössä se näyttää mitä sovelluksen ominaisuuksia käytetään ja mitä ei. Realtime In-App Analytics -ominaisuuden avulla voi mitata missä sovelluksen kohdissa käyttäjät viettävät eniten aikaa, mistä näyttökuvista poistutaan useimmin ja mitkä näyttökuvat ovat muuten ongelmallisia. AppSee ei vain näytä numeroita, vaan myös suodattaa numerot siten, että palveluntarjoaja ymmärtää syyt siihen miksi käyttäjä lopettaa sovelluksen käytön. AppSeestä on saatavilla laaja demoversio ilmaiseksi, mutta startupeille ja suuryrityksille tarjotaan kokoversiota, jonka hinta perustuu käyttäjämääriin. (Sareen, 2016.)

Adobe Analytics tuottaa yksityiskohtaisia mittaustuloksia ja kiteytyksiä kaikesta sovelluksen käytössä tapahtuvasta toiminnasta joukkoanalyysistä ja paikannusdatasta, pysymän pituuteen, sovelluksen kaatumisiin ja trendeihin käyttösessio session pituudessa ja käyttäjän sitoutumisessa. Adobe Analyticsin hinta liikkuu noin 5000 Yhdysvaltain dollarissa per kuukausi. (Sareen, 2016.)

Flurry on ilmainen mobiilianalytiikka-työkalu, joka sopii loistavasti pienten yritysten käyttöön. Flurry tarjoaa palveluntarjoajalle sovelluksesta perusanalyysijä, kuten käyttötilastoja, käyttösessioiden pituuksia ja analytiikkaa käyttömietymyksistä. Kaikki data on reaaliaikaista ja siitä saa myös joukkoanalyysijä. (Sareen, 2016.)

1.24 Hakukoneoptimointi

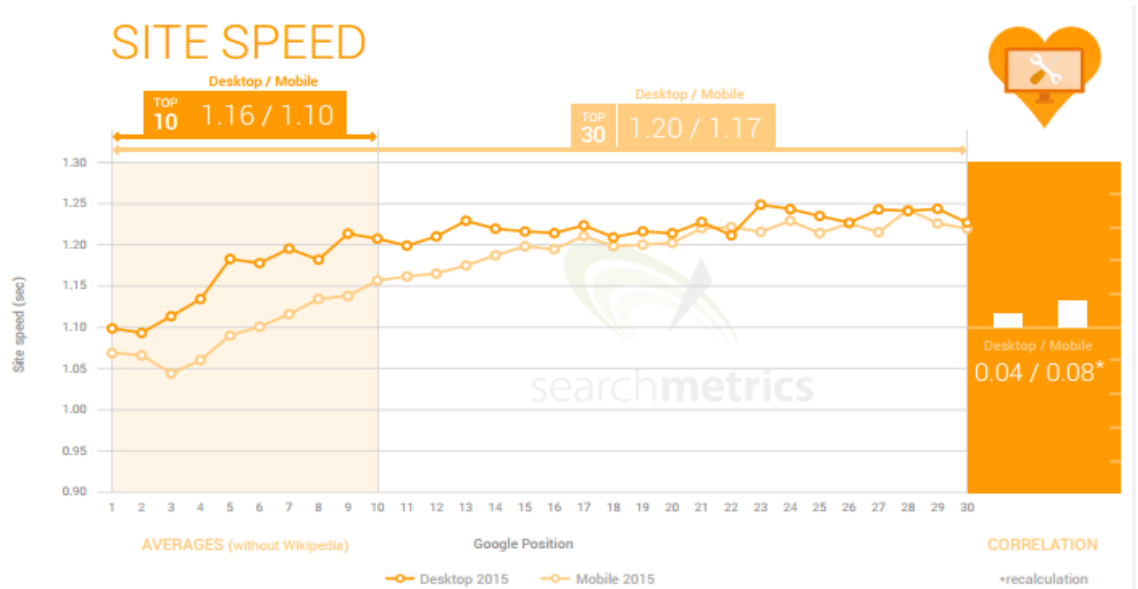
Hakukoneoptimointi on tullut yhä tärkeämmäksi tavaksi saavuttaa suurempia kävijämääriä. Sillä, että oma sivusto tulee vastaan hakutuloksissa aiemmin, on suuri merkitys paitsi kävijämäärien ja säännöllisten käyttäjien ansaitsemisessa, myös siinä, että päihittää kilpailevat sivustot. Hakukoneista ylivoimaisesti merkittävin on Google, jonka kautta tehdään noin 3,5 miljardia hakua päivittäin (Internet Live Stats, 2016). Täten myös hakukoneoptimoinnissa kannattaa toimia tarkasti Googlen asettamien sääntöjen mukaan.

SEO-sijoitus tarkoittaa sitä, kuinka nopeasti sivusto esiintyy hakemalla tietyllä sanalla esimerkiksi Googlen hakukoneella. Sitä voi parantaa lisäämällä kyseistä sanaa muun muassa sivuston otsikoihin, otsikkotageihin, alt image -tageihin ja linkkeihin. Jos haluaa parantaa sivuston paikallisen haun sijoitusta, niin paras tapa on saada muille sivustoille linkittämiä mainintoja oman brändin nimestä. Kannattaa myös rekisteröityä Google My Businekseen, Yelpiin ja Yahoo Localiin sekä tuottaa mielenkiintoisia uutisia paikallisille medioille. Sivustolla kannattaa myös jakaa paikallisten yritysorganisaatioiden sisältöä aktiivisesti. (Rampton, 2016a.)

Hakukoneoptimoinnin kannalta on myös erittäin tärkeää, että sivustolla on metakuvaus. 99 prosentilla verkkosivuista, jotka esiintyvät Google-hauissa kymmenen ensimmäisen sivun joukossa, on metakuvaus. (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann,

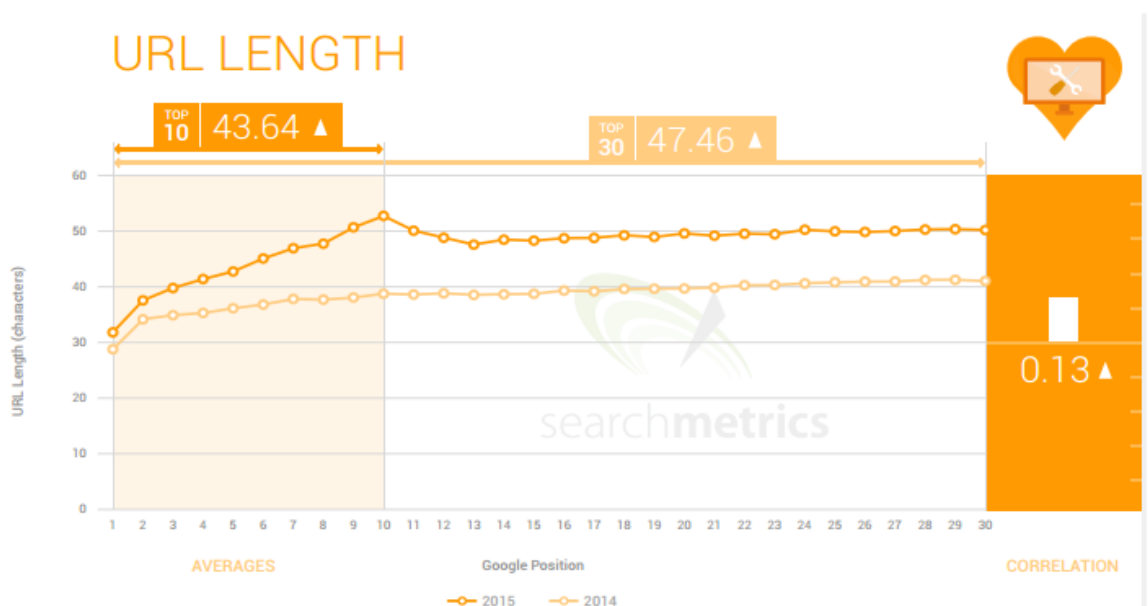
2015, 5-6.) Myöhemmin tässä luvussa termillä "top 10" viitataan sivuihin, jotka esiintyvät Google-hauissa kymmenen ensimmäisen verkkosivun joukossa. Luvussa käytetään myös muita samaa kaavaa noudattavia termejä, joissa numero ilmaisee verkkosivujen määrää. Metakuvaus on noin 160 merkin mittainen yhteenveto verkkosivun sisällöstä, joka kirjataan HTML-tagina koodiin (Heijmans, 2016). Myös H1 ja H2 -tagien käyttöä suositellaan. 80 prosentilla top 10:stä on H1-tag. H2-tagin osalta vastaava prosenttiluku on 74.

Avainsanan käyttö domainissa eli verkkotunnuksessa ei kuitenkaan ole ollut suositeltavaa enää vuosiin. Vain 5 prosenttia top 10:stä käyttää tätä ominaisuutta ja kyseinen prosenttiluku on ollut laskussa jo pitkään. Alidomaineja top 10:stä käyttää vain 23 prosenttia, joten niiden sijaan suositellaan käytettävien verkkotunnuksia, joissa esiintyy alihakemisto. .com-verkkotunnuksen käyttö on myös suositeltavaa. Top 10:stä sitä käyttää 84 prosenttia. Sen sijaan Flashin käyttö ei ole kovin kannattavaa. Sitä käyttää 14 prosenttia top 10:stä ja mobiilissa lukema on vain 5 prosenttia. (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 7-9, 15-17, 20.) Flash on "Adobe Systemsin tuottama kehitysympäristö, jonka avulla voidaan luoda multimediaesityksiä esimerkiksi verkkosivustoille ja mobiililaitteisiin" (Wikipedia, 2016). Keskimääräinen latausaika top 10:ssä on tietokoneella 1,16 sekuntia ja mobiilissa 1,10 sekuntia (kuvio 2). Latausajan nopeuden merkitys näkyy siinä, että sivuilla, jotka esiintyvät Google-hauissa kolmenkymmenen ensimmäisen sivun joukossa keskimääräiset ajat olivat 1,20s ja 1,17s.



KUVIO 2. Latausajan merkitys hakukoneoptimointiin (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 21.)

Samankaltainen ilmiö näkyy myös verkkotunnuksen pituudessa (kuvio 3). Top 10:ssä on keskimäärin 43,64 merkkiä, kun taas top 30:ssä vastaava luku on 47,46. Sekä latausajan, että verkkotunnuksen pituuden merkitys on melko suoraan nähtävillä oheisissa kuvaajissa. (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 20-22.)



KUVIO 3. Verkkotunnuksen pituuden merkitys hakukoneoptimoinnissa (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 22.)

HTTPS-salausta käyttää 12 prosenttia kyseisistä sivuista, mutta tuo luku on kasvusuunnassa. Lisäksi tutkimustuloksissa muistutetaan useaan otteeseen niin sanotusta ‘bränditekijästä’, joka vääristää tuloksia usein ensimmäisen ja toisen tarkastellun sivun osalta. (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 10.) Kyseisten sivujen brändit ovat siis jo niin vahvoja, että niillä on merkittävästi enemmän paluulinkkejä ja sosiaalisia signaaleja (Searchmetrics, 2016). Paluulinkit ovat sivustolle lisättyjä linkkejä, jotka ohjaavat toisille sivustoille (Wikipedia, 2016). Paluulinkkien ja sosiaalisten signaalien määrä vaikuttaa niiden esiintyvyyteen hakutuloksissa. Tietyillä sektoreilla Google tunnistaa brändejä myös niiden tunnettuuden, käyttäjälouottamuksen sekä brändikuvan mukaan. Bränditekijä vaikuttaa tutkimustuloksiin merkittävästi varsinkin juuri HTTPS-salauksen käyttöä mitattaessa. Hajonta top 10:n osalta on jopa 18 prosenttiyksikköä. (Searchmetrics, 2016.)

Verkkosivustolla esiintyvien sisäisten linkkien määrän keskiarvo on top 10:ssä 150. Tutkimustuloksista voi havaita, että lähtökohtaisesti mitä vähemmän sisäisiä linkkejä sivuilla on, sitä huonommin sivu hakutuloksissa sijoittuu. Sisäisten linkkien määrä on viime vuosiin nähden voimakkaassa kasvussa. Kuvien määrä top 10:ssä on 10,03 ja isommassa kuvassa se noudattaa samaa kaavaa kuin sisäiset linkit: Mitä enemmän kuvia, sitä parempi sijoitus. Sama kaava on nähtävillä myös interaktiivisten elementtien (top 10: 226), järjestämättömien listojen (top 10: 47%), listojen luettelomerkkien (top 10: 13) ja responsiivisen designin (top 10: 33%) määrässä. Interaktiivisiin elementteihin kuuluvat muun muassa menut ja painikkeet. Järjestämättömiä listoja ovat ne listat, joiden luettelo ei ole numeroitu. Responsiivinen design tähtää visuaalisesti sovittamaan automaattisesti sivun käyttäjän laitteeseen. Mobiiliystävällisiä sivustoja top 10:ssä on 77 prosenttia. (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 25-26, 28, 30-32, 59.) Google-hakuja tehdään nykyään useammin mobiilissa kuin tietokoneella. Googlen Mobile Friendly Test auttaa analysoimaan kuinka hyvin sivustoni on mobiilikäyttöön optimoitu. (Rampton, 2016a.)

Fonttikoko kannattaa sivustolla asettaa taitteen yläpuolella noin neljääntoista (top 10: 14,08) ja keskialueella noin kahteentoista (top 10: 12,01). Integroitujen videoiden määrä listan sivuilla on laskenut viime vuodesta noin prosenttiyksikön. Tähän suurin syy ovat ‘täyteläiset pätkät’ (rich snippets) joiden olemassaolon myötä Google ei enää laske listauksiinsa suurten videoportaalien osalta muita integroituja videoita, kuin niin sanottuja esikatselukuvia. Täyteläisillä pätkillä tarkoitetaan sisältöä, joka näkyy

hakutuloksissa suoraan listaussivulla. Integroituja videoita top 10:ssä on kolmella prosentilla sivuista ja niistä 80 prosenttia on Youtubesta. 11 prosentilla top 10:stä on mainoslinkkejä tai Googlen jakamia tekstipohjaisia Adsense-mainoksia. Tutkimus osoittaa, että mitä vähemmän niitä sivuilla on, sitä paremmin sivu listauksessa sijoittuu. (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 27, 29, 33.)

Hakukoneoptimoinnin ja käyttökokemuksen mittaamisessa olennaisia mittareita ovat myös klikkaussuhde (CTR), sivustolla vietetty aika ja välitön poistumissuhde. Tutkimustuloksista voi havaita, että hakutulosten listauksen ykkössijalla on erittäin suuri merkitys klikkaussuhteeseen (top 1: 32%), mikä siis tarkoittaa sivun linkin klikkauksien prosentuaalista määrää kyseisen linkin näkemiseen nähden. Top 10:ssä tuo prosentti on 9. Sivustolla vietetty aika on top 10:ssä keskimäärin 100 sekuntia ja top 3:ssa 121,4 sekuntia. Välitön poistumisprosentti osoittaa kuinka moni sivustolta on poistunut tutkimatta sivuston muita sivuja. Top 3:ssa tuo prosentti on 35,1 ja mitä heikompi listaus sivustolla on, sitä suuremmaksi prosenttiarvo kasvaa. (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 35-37.)

Hakukoneoptimoinnin kannalta sisältöön liittyviä relevantteja lukuja ovat:

- sanamäärä (top 10: 1285)
- avainsana kuvauksessa (top 10: 53%)
- avainsanat leipätekstissä (top 10: 10,22)
- avainsana sisäisessä linkissä (top 10: 56%)
- avainsana ulkoisessa linkissä (top 10: 23%)
- luettavuusaste Flesch-Kinkaid asteikolla (top 10: 76,19)
- proof-termit (top 10: 78%)
- relevantit termit (top 10: 53%).

Luettavuusastetta voi mitata esimerkiksi readability-score.com sivun testillä. Proof-termit ovat niitä aiheeseen liittyviä termejä, joita yksinkertaisesti täytyy käyttää, kun kirjoittaa tietystä aiheesta. Relevantit termit ovat termejä, jotka luonnollisesti liittyvät kyseiseen aiheeseen. (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 40-47.)

Avainsanat, joiden avulla erottuu edukseen Googlen hauissa, täytyy valita huolellisesti. Jos jokin kilpailijoista käyttää jo tiettyä avainsanaa sivustollaan paljon, omalla sivustolla ei kyseistä sanaa kannata tietenkään käyttää. Kannattaa mieluummin valita joku sellainen sana, jota kilpailijat eivät vielä ole älynneet käyttää. Serps.com on oivallinen apuväline tutkiessa sitä, mitkä sivustot käyttävät mitäkin avainsanoja ja

kuinka paljon, sekä sitä mikä on oman sivuston sijoitus jonkin tietyn avainsanan esiintyvyydessä. Serps.com listaa kutakin avainsanaa käyttävät sivut käyttömäärän mukaiseen järjestykseen. (Rampton, 2016a.) Jos haluaa selvittää, kuinka monta kertaa sanaa on jollakin tietyllä sivulla käytetty, pitää avata kyseinen sivu ja painaa näppäimistöä Ctrl+F näppäinyhdistelmää. Tuolloin sivun oikeaan yläreunaan tulee hakurivi, jolle kirjoittaessa minkä tahansa sanan, hakurivipalkki näyttää kuinka monta kertaa kyseinen sana sivulla esiintyy.

Myös scheman hyödyntäminen on verkkopalvelun hakukoneoptimoinnin kannalta erittäin hyödyllistä. Schema on mikrodataa, joka tekee hakukoneille helpommaksi jäsentää ja tulkata sivustolla esiintyvää informaatiota, jotta hakukone pystyy tarjoamaan hakutuloksia, jotka ovat kyseiseen hakuun nähden relevantimpia. Schema-elementtejä ja -lisämääreitä voi lisätä suoraan HTML-koodiin. Esimerkiksi jos sisältöön, joka kertoo Avatarista, James Cameronin vuoden 2009 elokuvasta, lisää itemtype-lisämääreen, tunnistavat hakukoneet helpommin sisällön liittyvän elokuvaan. Schemaa voi myös hyödyntää liittämällä sitä sosiaalisen median tagien kanssa, jolloin hakukoneet tarjoavat enemmän yksityiskohtia sivuston sisällöstä. Tähän tarkoitukseen esimerkiksi Facebookin Open Graph -tagit, jotka lisäävät sisällön jaettavuutta, ovat erittäin tarkoituksenmukaisia. (Shewan, 2015.)

Searchmetricsin tutkimuksen (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015) mukaan Googlen listauksissa kärkipäähän sijoittuneet sivut saavat myös eniten tykkäyksiä Facebookissa (top 10: 6504, top 30: 2869), seuraajia Google+:-ssa (top 10: 1367, top 30: 466), tweettejä ja retweettejä Twitterissä (top 10: 442, top 30: 190) ja pinnejä Pinterestissä (top 10: 60, top 30: 23). Jokaisessa mittarissa myös listauksen ensimmäinen sivusto sai ylivoimaisesti muita suuremman arvon. (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 53-56.)

Paluulinkkien tutkimustuloksissa huomioitavia asioita ovat niiden määrä (top 10: 4248), kotisivulle osoittavien linkkien määrä muista sivustoista (top 10: 18903), paluulinkit joissa on avainsana linkkisanassa (top 10: 26%), domainin nimi linkkisanassa (top 10: 10%), paluulinkit uutissivustoilta (top 10: 522) ja paluulinkkien ikä (top 10: 470 päivää). (Tober, Furch, Londenberg, Massaron, Grundmann, 2015, 64-69.) Moz.comin avulla voi selvittää kuinka usein oman sivuston linkki esiintyy muilla sivuilla, eli siis kuinka usein sivustolle on mahdollista päästä muualta internetistä. Saman sivuston

kautta löytää myös mitkä sivustot omalle sivustolle ohjaavat. Rekisteröityessä helpareporter.comiin saa kolme kertaa päivässä sähköpostiin pyynnön, jossa kerrotaan millaista uutisisältöä CNN:n, Huffington Postin ja Forbesin kaltaiset media-alan jättiläiset tarvitsevat juuri nyt. Vastatessa pyyntöön on mahdollisuus siihen, että journalisti julkaisee oman sivuston sisältöä ja laittaa oheen linkin sivustolle. Tällöin myös luonnollisesti moz-sijoitus nousee. (Rampton, 2016a.)

1.25 Brändi

Käytännössä brändillä tarkoitetaan tuotemerkkiä, joka koostuu nimestä, termistä, merkistä, symbolista, muodosta ja näiden yhdistelmästä. Tähän tuotemerkkiin kiteytyvät ihmisten mielikuvat kyseisestä yrityksestä. Brändillä siis synnytetään mielikuvia potentiaalisten asiakkaiden mieliin erilaisilla viesteillä, jotka ovat kuitenkin pohjimmiltaan vain organisaation tekoja ja päätöksiä. (Hakala, 2014, 3-6.)

Kemiallisesti brändiin tai palveluun rakastuminen ei eroa inhimillisestä rakastumisesta mitenkään. Yhtä lailla niin brändiin kuin ihmiseen rakastuneen henkilön aivoissa vapautuu hyvänolonhormonia, dopamiinia, kun rakkauden kohteeseen ollaan kosketuksissa. Kun rakastuminen tapahtuu, johtaa se usein siihen, että looginen ajattelu kohdetta kohtaan hämärtyy, jolloin negatiivisiin puoliin ei kiinnitetä niin paljoa huomiota. Yrityksen tavoitteen onkin oltava, että asiakkaat saadaan rakastumaan palveluun ja sen brändiin. (Ahonen & Luoto, 2015, 43-50.)

Rakastettavaa brändiä luodessa on hyvä muistaa muutama perusvinkki. Viestinnässä on oltava autenttinen ja sen pitää tapahtua niin sanotusti uniikilla äänellä. Palvelulla on oltava ulkoasu ja slogan, jotka jäävät helposti mieleen. Sloganilla pitäisi myös tuoda ilmi yrityksen missio ja tarkoitus. Lisäksi on tärkeää rakentaa sähköpostilista sekä pyrkiä voimaannuttamaan ja sitä kautta sitouttamaan asiakkaita. (Rampton, 2016c.)

Adriana Stanin (2016) mukaan tulevaisuus on luottamustaloudessa. Monet nykyajan teknologiset ratkaisut perustuvat luottamukseen ja jaettuun talouteen. Se on tuonut uudenlaisen merkityksen yhteisölle, synnyttänyt enemmän yhteistyötä, luonut uudenlaisia ajattelumalleja ja palkkion luottamukselle. Jos ei ala työskentelemään rakentaakseen ja demonstroidakseen sitä, jää auttamatta jälkeen kilpailijoista, koska

luottamuksesta on tulossa maailmanlaajuinen arvostetuin modernin ajan valuutta. (Stan, 2016.) Äärimmäisiä esimerkkejä luottamustalouden vaalimisesta ovat ”Maksa mitä haluat” (PWYW) -ansaintastrategiaa käyttävät palvelut, kuten Humble Bundle. Asiakas saa siis itse päättää ostamalleen tuotteelle tai palvelulle hinnan. Toki kuten esimerkiksi Humble Bundlen tapauksessa, tuotteille voidaan asettaa hintalattia. (Von Der Heydt, 2016.)

Muutokseen luottamusajattelussa on vaikuttanut maineen kodifionti eli siis se, että internetissä voi nykyään lukea yhä enemmän muiden ihmisten kokemuksista vuorovaikutustilanteista kyseisen yrityksen tai ihmisen kanssa. Arkisissa toimenpiteissä kuten esimerkiksi kyytipalvelun tai majoituksen ostamisessa arvioimme muiden ihmisten kokemusten perusteella, mikä palveluntarjoaja on kaikista paras ja luotettavin. Mainetta hallitaan nykyään uudenlaisen systeemin avulla, jossa vaikeasti kuvailtavat mielikuvat luotettavuudesta, vaikuttavuudesta ja statuksesta muutetaan mitattaviksi pisteytyksiksi. (Stan, 2016.) 57 prosenttia kuluttajista sanoo mielikuvansa yrityksestä nousseen sen jälkeen, kun on lukenut siitä jonkin positiivisen arvion internetissä (Pick, 2016). Maineseen ja siihen, että ansaitaan asiakkaiden luottamus, vaikuttaa merkittävästi se, kuinka johdonmukainen brändi on. Tällöin asiakas voi luottaa siihen, että kyseinen brändi arvottaa jatkossakin samoja asioita. Brändin ei kannata yrittää miellyttää kaikkia, vaan pyrkiä viestimään omien arvojensa mukaista sisältöä, joka kuitenkin tuottaa arvoa sen yleisölle. (Rampton, 2016c.)

Kuluttajina olemme tottuneet, että tunnistettavien brändien on pakko tarjota myös hyviä käyttökokemuksia, eiväthän ne muuten olisi voineet rakentaa tuota tunnettuutta. Avainasemassa esidigitaalisella ajalla oli se, että mainostaminen, joka auttoi yrityksiä rakentamaan brändiään, oli kallista. Nykypäivän hajautettu, sirpaloitunut ja osin myös verrattain halpa markkinointi aiheuttaa uusia haasteita yrityksille. Luottamuksen rakentamisen moderni ajattelumalli vaatii näppärää yhteyttä käyttäjään, kohtuullista tilauksien virtausta, vaikuttavia kuvia ja ennen kaikkea loistavia arvosteluita muilta käyttäjiltä. (Stan, 2016.)

Lähitulevaisuudessa luottamus tulee olemaan apu, jota ihmiset vaativat käyttämiltään brändeiltä. Sitä ei saavuteta pelkästään muiden asiakkaiden antamilla arvosteluilla, vaan myös oma persoona on liitettävä brändiin. Vaikuttavuus, sosiaalinen seurattavuus, saavutetut työverkostot ja luottoarvoisuus ovat kaikki relevantteja luottamuksen

mittareita. Ne voivat jopa määrittää sitä kuka voi ostaa mitäkin tuotteita ja kuka saa parempaa asiakaspalvelua. (Stan, 2016.)

1.26 Markkinoinnin keinot nykyään

Markkinoinnin kulmakiviä ovat muistettava ja yhteneväinen brändäys, luovan sisällön luominen ja kohdeyleisön ymmärtäminen. Vaikka viime vuosina digitaalisuus ja sosiaalinen media ovat muuttaneet markkinoinnin maisemaa, eivät nuo perusajatukset muutu. (Bullas, 2016.)

Sosiaalinen media on loistava työkalu kävijämäärien, bränditietoisuuden ja asiakkaiden sitoutumisen kasvattamiseen, mutta kun asiakas siirtyy lähemmäs ostopäätöksen tekemistä ovat myös muut keinot elintärkeitä. Esimerkiksi laskeutumissivu sekä sähköpostimarkkinointi tulevat tällöin kysymykseen. Markkinointi voidaankin käsittää sarjana keinoja, joilla asiakasta viedään myyntisuppilon lävitse kohti ostopäätöstä ja joilla vanhoja asiakkaita sitoutetaan palveluun entistä tiiviimmin. (Bullas, 2016.) Myyntisuppilon mukaisesti kannattaa pyrkiä löytämään oikea asiakasryhmä, jolle markkinointia kohdennetaan (DiPiazza, 2016).

Digitaalisen vallankumouksen myötä kuluttajista on tullut entistä skeptisempiä kaikkea markkinointia kohtaan. Tästä syystä sen sijaan, että vain kertoo olevansa markkinoiden paras palveluntarjoaja, on tärkeää rakentaa luottamusta näyttämällä, miten palvelu luo asiakkaalleen arvoa tai kertomalla ilmaisia vinkkejä, joilla osoitetaan asiantuntemusta. Ylipäätään sisältö, joka vilpittömästi auttaa asiakasta ratkaisemaan arkisia tai vähemmän arkisia ongelmia, on omiaan kasvattamaan luottamusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välille. (Simkin, 2016.)

Digimarkkinoinnin yhteydessä puhutaan usein inbound-markkinoinnista ja outbound-markkinoinnista. Inbound-markkinoinnin tavoitteena on, että asiakas löytää palvelun. Siinä pyritään tuottamaan materiaalia, joka sisältönsä puolesta kiinnostaa potentiaalisia asiakkaita. Outbound-markkinointi on perinteisen mainonnan tapaista huomion lisäämistä erilaisin myyntityöntekijöiden keinoin. (Asiakasuskollisuusjohtaja, 2011.)

Asiakkaan kuuntelu ja heidän mielipiteidensä huomiointi markkinoinnin suunnittelussa on ensisijaisen tärkeää. Etenkin sosiaalisessa mediassa on hyödyllistä pyrkiä ylläpitämään dialogia seuraajien kanssa. (Bullas, 2016.) Claire Hollandin (2016) mukaan hyvää markkinointia on yksinkertaisesti kysyä käyttäjiltä tai seuraajilta suoraan muutamia kysymyksiä tarjotusta palvelusta. Tällaisia kysymyksiä voisivat olla esimerkiksi:

- Mistä palvelun ominaisuudesta pidit eniten?
- Mistä palvelun ominaisuudesta pidit vähiten?
- Mitkä palvelun hyödyistä ovat sinulle kaikkein tärkeimpiä? Mitkä ominaisuudet ovat tehokkaimpia?
- Missä muodossa haluaisit jatkossa saada tietoa palvelun päivityksistä, alan muutoksista, ynnä muuta sellaista?

(Holland, 2016.)

Vastaajia kyselyyn kannattaa houkutella esimerkiksi jonkin ilmaisen näytteen tai tuotteen avulla (Toren, 2016). Myös markkinointisisällön tuottamisessa kannattaa hyödyntää käyttäjiä ja heidän haluaan osallistua sisällön luontiin. Onalytican tutkimuksen mukaan 99 prosenttia Youtuben sisällöstä, joissa mainittiin jokin brändi, oli fanien luomaa materiaalia. (Bullas, 2016.)

1.27 Digimarkkinoinnin keinot ja työkalut

Digimarkkinoinnissa tärkein voimavara on itse sivusto. Sen täytyy olla fiksusti ja näyttävästi suunniteltu, jotta se houkuttelee käyttäjiä palaamaan sivustolle kerta toisensa jälkeen. Adelle Studiosin (2016) mukaan videoiden lisääminen yrityksen kotisivulle lisää konversiota noin 20 prosentilla. Digimarkkinoinnin keinoja pohtiessa kannattaa ottaa huomioon, että sivuston esiintyvyys korkealla hakukoneiden hauissa tuo sivustolle 300 prosenttia enemmän kävijöitä, kuin suuri sosiaalisen median kävijämäärä. (Bullas, 2016.)

Datan hyödyntäminen on tämän päivän tärkeimpiä digimarkkinoinnin osioita (Bullas, 2016). Analytiikka luvussa listatuilla työkaluilla voi selvittää käyttäjäprofiileja sekä miten käyttäjät sivustolle päätyvät. Sosiaalisessa mediassa on myös olemassa omat työkalunsa datan keräämiseen ja analysointiin (Bullas, 2016). Simon Kempin 2016 Digital Yearbookista selviää, mitä maailman ihmiset verkossa nykyään tekevät.

Diaesityksen muodossa esitetty e-kirja sisältää todella kattavan määrän mittaustuloksia digitaalisesta maailmastamme: <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016?ref=http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>. (Kemp, 2016.)

Digitaalisen markkinoinnin keinoja on kuitenkin nykyään monia. Google AdWords on yksi tehokkaimmista keinoista. Tämä selittyy sillä, että Googlen kautta tehdään nykyään noin 3,5 miljardia hakua per päivä, ja AdWordsiin sijoittamisen avulla sivusto saadaan esiintymään hakutuloksissa aiemmin haettaessa tietyllä hakusanalla. (Parks, 2015.) Adwordsin kautta voi myös tehdä display remarketing -kampanjoita, joissa sivustolla vierailut käyttäjä näkee myöhemmin muilla sivustoilla kyseisen sivuston mainoksia (Parks, 2015; Google Display Network, 2016).

Hakukoneoptimointia käsittelevässä alaluvussa mainitun moz.comin käyttäminen on erittäin hyödyllistä selvitettäessä, kuinka usein sivuston linkki esiintyy muilla sivustoilla. Tuota lukua voi sitten parantaa samassa alaluvussa jo mainitun helpareporter.comin avulla, kirjoittamalla ja tarjoamalla laadukasta sisältöä tietyille sivustoille sekä tuottamalla itse tai palkkaamalla esimerkiksi bloggareita tekemään palvelusta arvosteluita. 90 prosenttiin asiakkaiden ostopäätöksistä vaikuttaa verkkoarvostelu. (Parks, 2015.)

Hollandin esittämän tutkimuksen (2016) mukaan 60 prosenttia markkinointialan ammattilaisista uskoo, että sähköpostimarkkinointi kannattaa. Etenkin sähköpostimarkkinoinnissa on viestin sisällön personointi avainasemassa (Holland, 2016). Jeff Bullasin (2016) mukaan mikäli viestiin lisätään sosiaalisen median jakopainikkeet, lisää se viestin klikkauksia 158 prosentilla. Sähköpostimarkkinointiin voidaan sisällyttää myös e-kuponit. Torenin esittämän (2016) tutkimuksen mukaan 44 prosentilla kuluttajista kuponki oli erittäin merkittävässä roolissa brändin valinnassa. (Toren, 2016.) Hubspotin Sidekick-työkalun avulla voi selvittää onko sähköpostiviestin saanut potentiaalinen asiakas avannut kyseisen viestin tai klikannut sen sisältämiä linkkejä. Tuloksista riippuen voidaan siis selvittää tarkemmin missä kampanjan pienemmässä osassa on parantamisen varaa. (Parks, 2015.)

Verkkomainoksen toimivuutta voidaan määrittää esimerkiksi clickz.comin CPA-laskimen avulla (<https://www.clickz.com/static/cpa-calculator#>) (Hubermann, 2016). Laskimessa voi laskea kuinka paljon mainoskuluja yksi kauppa aiheuttaa, mikäli mainoksen hinnoittelu tapahtuu joko CPC (hinta per klikkaus) tai CPM (hinta per tuhat mainoksen esityskertaa) hinnoittelutapaa hyödyntäen. Tällöin kyseisten hintojen lisäksi laskuriin täytyy syöttää analytiikkatyökalulla saatavat klikkausprosentti (CTR), joka kertoo, kuinka monta prosenttia mainoksen nähneistä käyttäjistä on sitä klikannut sekä konversioprosentti (Conversion rate), joka kertoo, kuinka moni sivustolle saapuvista päätyy tuotteen tai palvelun ostamaan. (Knegten, 2016; Tenkanen, 2009.)

Suunniteltaessa sijoittamista verkkomainontaan, kannattaa budjetoinnin kannalta ottaa huomioon kuinka pitkä on ostoprosessin aikasykli. Eli kuinka kauan kestää siitä, että asiakas klikkaa mainosta siihen, että maksu näkyy yrityksen tilillä. Tällöin voidaan tarkemmin mitata, kuinka hyvin mainoskampanja on tuloksellisesti onnistunut sekä määrittää kuinka paljon varoja tarvitsee uuteen kampanjaan budjetoida ennakkoon. (Hubermann, 2016.)

Monen digitaalisen markkinointikanavan hallinta on työlästä, mutta aikaa säästämään on olemassa monia työkaluja, joissa voi hallinnoida monen eri sosiaalisen median palvelun profiileja sekä muita kanavia samassa hallintapaneelissa. (Bullas, 2014.)

HubSpot on yksi suosituimmista digitaalisen markkinoinnin automatisointiohjelmistoista. Sen avulla saa muun muassa apua hakukoneoptimointiin, verkkomainoskampanjoihin, verkkosivun designiin, sisällön dataan perustuvaan suunnitteluun sekä sosiaalisen median sisältöjen hallintaan. Kaiken tuon lisäksi HubSpotin tietokannasta löytyy jokainen kosketus kyseiseen brändiin. Eli siis esimerkiksi jokainen tykkäys Facebookissa ja jokainen verkkomainoksen klikkaus talletettuna omana tapahtumanaan. Ohjelmistossa voi myös luoda listoja markkinoinnin avulla kerätyistä potentiaalisten asiakkaiden yhteystiedoista sekä hallita sähköpostikampanjaa ja analysoida sen tuloksia. HubSpotin All-In-One -markkinointityökalun hinta on 200 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa, mutta sen ominaisuuksia voi myös ostaa pienemmissä paketeissa halvempaan hintaan. (HubSpot, 2016.)

Marketo on hyvin kattava ohjelmisto, joka on tehty suuria yrityksiä varten. Se kattaa niin suuren määrän pääasiassa markkinoinnin automatisointiin ja mittaamiseen sekä asiakaskontaktien hallintaan liittyviä ominaisuuksia, että oikeiden ominaisuuksien löytämiseen ja ohjelmiston opetteluun kuluu väkisin melko paljon aikaa. Mutta kun ohjelmiston oppii tuntemaan, avaa se paljon uusia mahdollisuuksia tehostaa ja nopeuttaa markkinoinnin hallintaa. 1200 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa maksava ohjelmisto on kuitenkin suurimmalle osalle yrityksistä aivan liian kallis kuluerä. (Motola, 2016.)

ActiveCampaign on luotu sähköpostimarkkinoinnin hallintaa varten. Ohjelmisto osaa yhdistellä sähköpostimarkkinoinnin reaktioita verkkosivustokäyttäytymiseen siten, että kunkin potentiaalisen asiakkaan toimista voidaan luoda käyttäytymismalli. Arvioituun tulevaan käyttäytymiseen voidaan etukäteen lisätä automaattisia markkinointitoimia. Tämän lisäksi jokainen sähköpostimarkkinointikampanja on mahdollista suunnitella todella tarkasti ja personoidusti. (Taylor, 2016.) ActiveCampaignin hinta on alkaen 9 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa, mutta pienyrityksille suositellaan 49 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa maksavaa versiota (ActiveCampaign, 2016).

Buffer on ohjelmisto, joka on suunniteltu nimenomaan sosiaalisen median julkaisujen aikatauluttamiseen ja hallinointiin. Julkaisujen tehokkuuden mittaamiseen Buffer tarjoaa sosiaalisen median analytiikkaa muun muassa klikkauksista, retweettauksista ja maininnoista. Buffer myös ehdottaa parhaita aikoja julkaista kussakin sosiaalisen median kanavassa. (Cassavoy, 2013.) Yrityksille Bufferin hinta on alkaen 50 Yhdysvaltain dollaria per kuukausi (GetApp, 2016).

Hootsuite on Bufferin kaltainen sosiaalisen median julkaisujen aikataulutukseen, hallinointiin ja mittaamiseen luotu ohjelmisto. Julkaisuihin on mahdollista vetää sisältöä suoraan linkitetyltä OneDrive, Dropbox tai Google Drive -tililtä ja ohjelmisto on muutenkin helppoa linkittää esimerkiksi moniin asiakashallinnan (CRM) sovelluksiin. Hootsuitesta on ilmainen versio, mutta yrityksille suositellaan 9.99 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa maksavaa versiota. (Marvin, 2016.)

Sosiaalisen median markkinointityökaluja on valtavasti. Pawan Deshpande (2016) on luonut erittäin kattavan ja hyvin kategorisoidun listan, josta työkaluja kannattaa tutkia tarkemmin: <http://www.curata.com/blog/content-marketing-tools-ultimate-list/>. (Deshpande, 2016.)

1.28 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median kasvu on edennyt siihen pisteeseen, että maailman noin kolmesta miljardista internetin käyttäjästä, noin 2,1 miljardia käyttää sosiaalista mediaa aktiivisesti. Todennäköisesti sen kasvu myös jatkuu tulevaisuudessa. 90 prosenttia internetiä käyttävistä Yhdysvaltojen nuorista aikuisista (iältään 18-29 vuotta) käyttää sosiaalista mediaa ja kolmannes milleniaali-sukupolven edustajista sanoo sosiaalisen median olevan ensisijainen kommunikointikanava hänen ja yritysten välillä. (Pick, 2016.)

Jos haluaa saavuttaa suosiota sosiaalisessa mediassa, täytyy luoda hyvää sisältöä. Itse asiassa 51 prosenttia B2B-markkinoijista aikoo lisätä sisältömarkkinointiin käytettävää budjettia seuraavan kahdentoista kuukauden aikana. (Deshpande, 2016.) Sisällön luomisen suhteen onkin järkevämpää luoda selkeä suunnitelma, kuin yrittää ilman selkeää päämäärää joka viikko etsiä jotain mielekästä jaettavaa. Ennen sisällön julkaisemista kannattaa vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä yritämme saavuttaa sosiaalisessa mediassa ja miten se toimii suhteessa yrityksemme tavoitteisiin?
- Mitä tarinoita haluamme kertoa ja kuinka teemme niistä relevantteja yleisöllemme?
- Millainen on sosiaalisen median asiakasprofiilimme ja minkä tyyppiseen sisältöön hän helpoiten reagoi?
- Miten kilpailijamme toimivat sosiaalisissa medioissa ja millainen sisältö toimii heillä?
- Kenen täytyy olla mukana luomassa sisältöä?
- Kuinka mittaamme menestystä sosiaalisessa mediassa?
- Kuinka optimoimme ja kehitämme sosiaalisen media käyttäytymistämme?

Näiden kysymysten vastausten avulla luodaan suuntaviivat yrityksen sosiaalisen median sisällölle. (Gurd, 2016.) Perinteisiä sisältötyyppejä sosiaalisessa mediassa ovat teksti, kuvat ja nykyään myös videot. Jotta kuitenkin potentiaalisista asiakkaista koostuva sosiaalisen median yleisö pysyy varpaillaan ja sitoutuneena, kannattaa käyttää monia eri sisältötyyppejä. (Frost, 2016.)

Kustomoidut GIF-animaatiot ovat hyviä huomionherättäjiä ja auttavat selittämään ideoita nopeammin ja viihdyttävämmin. Hyviä GIF-animaation luomisen työkaluja ovat muun muassa giphy.comin GIF Maker, Gifmaker.me ja LICECAP. (Frost, 2016.)

Käyttäjien luoma sisältö (UGC) on loistava tapa saada käyttäjät sitoutumaan tiukemmin brändiin ja sitä kautta seuraamaan palvelun markkinointikanavia aktiivisemmin. Milleniaali-sukupolven edustajat luottavat 50 prosenttia todennäköisemmin brändeihin, jotka julkaisevat käyttäjien luomaa sisältöä. Kyseistä sisältöä voi löytää tutkimalla yhteisöjä, joissa asiakaskohderyhmään kuuluvat ihmiset liikkuvat. Kun sopivaa materiaalia tulee vastaan, kannattaa lähestyä sen luonutta henkilöä, pyytää lupaa jakaa kyseinen sisältö ja antaa julkaisussa tunnustusta alkuperäiselle sisällön luojalle. Brändin seuraajien huomattaessa, että yksittäinen seuraaja voi saada tuottamaansa sisältöä jaettavaksi, voivat seuraajat alkaa lähettää materiaalia brändin omistajalle suoraan. (Frost, 2016.)

Infografiikka on hyvä tapa esittää palveluun liittyvää informaatiota tehokkaasti vain yhden graafisen kuvan avulla. Kuvien lisääminen tekstin tueksi lisää julkaisun ymmärrettävyyttä 25 prosentilla. Infografiikkakuvien tekemiseen löytyy muutama prosessia helpottava työkalu: Piktochart, Venngage ja Canva. (Frost, 2016.)

Sisällön luomiseen liittyviä työkaluja löytyy internetistä valtavasti (Deshpande, 2016). Bitly on yksi hyödyllisimmistä, sillä sen avulla minkä tahansa url-linkin voi muuttaa ilmaiseksi lyhyempään muotoon siten, että se varmasti mahtuu sosiaalisen median julkaisuun (Bitly, 2016). Videoiden merkitys sosiaalisessa mediassa on jo nykyään valtava. 75 prosenttia verkkovideoita nähneistä on toiminut vuorovaikutuksessa videomainoksen kanssa kuluvan kuukauden aikana, keskiarvo käyttäjä viettää yli 16 minuuttia katsellen videomainoksia kuukausittain ja kolmasosa kaikesta internetin aktiviteetista on videoiden katselua. (Insivia, 2016.) Internetistä löytyy videoiden editointia varten muutamia pilvipalvelupohjaisia työkaluja, jotka helpottavat videosisällön luomisen aloittamista. Esimerkiksi WeVideo-ohjelmistossa voi ketterästi editoida yksinkertaisia videoita. Palvelusta löytyy myös kirjasto, josta voi ostaa lisensoitua musiikkia videoiden taustalle. (Devaney, 2016.) WeVideolla on melko pelkistetty ilmaisversio ja maksulliset versiot maksavat 29-69 Yhdysvaltain dollaria vuodessa (WeVideo, 2016). Uusi mielenkiintoinen ilmainen sovellus kuvasisällön muokkaamiseen on Prisma. Siinä voi luoda kuviin ja nykyään myös videoihin

taiteellisen filterin, jonka avulla sisältö näyttää ikään kuin piirretyltä (kuva 16). (Prisma, 2016.)



KUVA 16. Prisma-sovelluksen tuotos (Ramamurthy, 2016)

Sosiaalinen media käsittää nykyään monia palveluita, joiden avulla sisältöä voi tuoda potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen. Palvelut ovat itsessään yleensä ilmaisia käyttää, mutta niissä on silti mahdollisuus kasvattaa yleisöä maksetuilla mainonnan ratkaisuilla. (Helmrich, 2016.) 52 prosenttia internetiä käyttävistä Yhdysvaltojen aikuisista käyttää vähintään kahta sosiaalisen median palvelua. (Pick, 2016.) Eri palveluita on nykyään paljon ja niissä on omat tunnusomaiset piirteensä esimerkiksi sisällön esitystavan suhteen. Tämän vuoksi markkinoijan on harkittava tarkkaan, millaista sisältöä minkäkin kanavan ominaisuudet tukevat ja mitkä sosiaalisen median palveluista tavoittavat oman palvelun kohderyhmän. (Helmrich, 2016)

Twitterin erikoisominaisuus on, että sinne voi julkaista vain maksimissaan 140 merkin mittaisia kirjoituksia. Pelkkien kirjoitusten ohien voi liittää videoita, kuvia tai linkkejä. Twitter toimii erinomaisesti esimerkiksi asiakaspalvelukanavana ja retweet-toiminnon sekä hashtagien avulla julkaisut voivat levitä yllättävänkin laajasti. (Helmrich, 2016.) 77 prosentilla Twitterin käyttäjistä on positiivisempia tunteita brändiä kohtaan, joka on reagoinut kyseisen käyttäjän tweettiin (Smith, 2016). Twitterillä on noin 320 miljoonaa aktiivista käyttäjää, ja ainoastaan 55 vuotiaita ja sitä vanhempia käyttäjiä on suhteessa vähemmän, kuin muun ikäisiä aikuisia käyttäjiä. (Helmrich, 2016; Hoelzel,

2015.) Ohjeet Twitterin käyttöön löytyvät täältä: <http://www.businessnewsdaily.com/7488-twitter-for-business.html> (Helmrich, 2016).

Facebookilla on noin 1,55 miljardia aktiivista käyttäjää hyvin laajalti ympäri maailmaa ja sen aikuinen käyttäjäkunta on ikäryhmältään hyvin tasaisesti jakautunut (Helmrich, 2016; Hoelzel, 2015). Pages-ominaisuuden ansiosta Facebookissa voi kommunikoida paitsi ystävien ja perheen, myös julkisuuden henkilöiden, organisaatioiden ja yritysten kanssa. (Helmrich, 2016.) Facebook Live on yksi palvelun uusimmista ominaisuuksista, mutta se on jo nyt osoittautunut hyvin tehokkaaksi sisältömuodoksi. Live videoita katsotaan keskimäärin kolme kertaa pidemmän aikaa ja Facebook näyttää niitä useammin käyttäjien uutisseinällä. (Frost, 2016.) Kattavat ohjeet Facebook-sivun luomiseen löytyvät osoitteesta <http://www.businessnewsdaily.com/7761-facebook-business-guide.html> (Helmrich, 2016).

Youtube on videoiden jakamiseen erikoistunut sosiaalinen media, joten mikäli verkkopalveluntarjoajana tahtoo luoda paljon videosisältöä markkinointitarkoituksiin, on Youtube siihen oikea paikka. Youtuben vahvuus on, että miljardi ihmistä käy sivustolla joka kuukausi ja se onkin internetin toiseksi suosituin hakukone. (Sachs, 2016; WeAreGrow, 2015.) Youtuben hyödyistä yrityksen markkinoinnissa voi lukea lisää osoitteessa: <http://www.wearegrow.com/8-massive-benefits-of-using-youtube-for-business/> (WeAreGrow, 2015).

Instagram on visuaalisen sisällön jakamiseen perustuva sosiaalisen median palvelu, jonka lukuisat filtrit sekä kuvien ja videoiden muokkaustyökalut pitävät palvelun visuaalisen imagon yllä. Mikäli yritys haluaa menestyä Instagramissa, on tärkeää, että tiliä päivittävällä henkilöllä on silmää yksityiskohdille ja vähintäänkin välttävät valokuvaustaidot. (Helmrich, 2016.) Instagram julkaisi hiljattain uuden ominaisuuden nimeltään Instagram Stories, jolla se haastaa Snapchat MyStory-ominaisuuden vain vuorokauden säilyvien visuaalisten tarinajulkaisujen saralla (Instagram, 2016). Noin 400 miljoonaa ihmistä käyttää Instagramia aktiivisesti ja 93 prosentilla B2C-yrityksistä on Instagram-tili (Von Der Heydt, 2016; Helmrich, 2016.). 90 prosenttia Instagramin käyttäjistä on alle 35-vuotiaita (Smith, 2016). Ohjeita Instagramin käyttöön löytyy tästä osoitteesta: <http://www.businessnewsdaily.com/7662-instagram-business-guide.html> (Helmrich, 2016).

Snapchatia käyttää noin 100 miljoonaa käyttäjää joka päivä, vähintään puolen tunnin ajan (Frost, 2016). Palvelu on erityisen suosittu nuorison keskuudessa ja sen aikuiskäyttäjistä jopa 45 prosenttia on 18-24 vuotiaita, mikä on yli tuplasti enemmän kuin esimerkiksi Twitterin nuorisosta (Hoelzer, 2015). Silti vain 40 prosenttia B2C-yrityksistä käyttää sitä. Snapchatin ehdoton vahvuus on sen autenttisuus ja spontaanisuus, mikä juontaa juurensa palvelun erilaisesta luonteesta. Snapchat toimii periaatteella, jossa kaikki julkaisut tuhoutuvat vähintään vuorokauden sisällä sen julkaisusta. Lisäksi sen lukuisat otsikot, filterit ja tarrat tekevät muuten tylsistäkin videoista ja kuvista mielenkiintoisia. Snapchatin ominaisuuksista voi lukea lisää osoitteessa: <http://www.pcadvisor.co.uk/how-to/mobile-phone/how-use-snapchat-new-snapchat-features-how-use-snapchat-playlists-3515801/>. (Frost, 2016; Martin, 2016.)

LinkedInin käyttäjäkunta on keskimäärin vanhempaa, kuin tässä oppaassa käsitellyissä muissa sosiaalisen median palveluissa (Hoelzer, 2015). Palvelu onkin luotu pääasiassa ammattikäyttöön ja B2B-markkinoita silmällä pitäen. Sen avulla on helppo luoda yhteys muihin oman alan ammattilaisiin ja moni on löytänyt LinkedInin kautta itselleen töitä. Groups-ominaisuuden avulla on helppo löytää ihmisiä tai yrityksiä, jotka ovat kiinnostuneet samoista asioista. (Sachs, 2016.) LinkedInillä on noin 100 miljoonaa aktiivista käyttäjää ja yli 3 miljoonaa yritysprofiilia (Smith, 2016). LinkedInistä voi lukea lisää täältä: <http://uk.pcmag.com/linkedin/84551/feature/everything-businesses-need-to-know-about-linkedin>.

Pinterest on kuvien ja videoiden jakamista varten ja sen peruseräite on, että käyttäjät ”pinnaavat” (’pin’) kuvia tai videoita ja luovat niistä omaan profiiliinsa taulukokonaisuuksia (boards) (Helmrich, 2016). Pinterestillä on noin 100 miljoonaa aktiivista käyttäjää, joten mikäli joku monia seuraajia taakseen saanut käyttäjä ”pinnaa” kuvan, voi se saada hetkessä miljoonayleisön (Sachs, 2016; Smith, 2016). Käyttäjäkunta on keskimäärin enimmäkseen 20-40 vuotiaita aikuisia (Hoelzer, 2015). Pinterest on oivallinen väline tuotteiden esittelyyn ja monenlaisiin kuvasommitelmiin (Sachs, 2016). Pinterestistä voi lukea lisää täältä: <http://www.businessnewsdaily.com/7552-pinterest-business-guide.html> (Helmrich, 2016).

6 POHDINTA

Opas koostuu neljästä isommasta kokonaisuudesta: Liikeidean kiertokulku, Organisaation luominen, Palvelun tekninen toteutus ja Asiakkuudet. Näihin kaikkiin neljään kokonaisuuteen törmää vääjäämättä, mikäli tahtoo luoda uuden verkkopalvelun. Oppaan tieto on kerätty pääasiassa viimeisen viiden vuoden aikana internetissä julkaistuista artikkeleista ja e-kirjoista. Niiden kirjoittajat ovat alaan perehtyneitä professoreita, kokeneita yrittäjiä, ohjelmistojen kehittäjiä, myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia sekä muita verkkopalveluiden parissa työskenteleviä ammattilaisia. Opas sisältää useita katsauksia erilaisiin resursseihin, jotka tekevät suunnittelutyöstä ja toteutuksesta helpompaa.

Huomionarvoista on, että oppaan kaikki vinkit eivät toimi suoraan kaikkien ideoiden kanssa. Oppaassa annetaan vaihtoehtoja, työkaluja ja tutkimustuloksia, jotka puoltavat tiettyjä ratkaisuja. Verkkopalvelun luomisessa ei ole yhtä oikeaa polkua, jonka avulla aina saa saman tien 100 miljoonan euron rahoituksen ja 300 miljoonaa asiakasta heti. Tarkoituksena on antaa tietoa siitä, mitä mahdollisuuksia ongelmien ratkaisemiseksi on käytössä. Internetistä löytyy nykyään valtavasti erilaisia työkaluja ja resursseja, joita voi hyödyntää omissa verkkoprojekteissa. Yllättävän usein ne osoittautuvat jopa ilmaisiksi. Olisi silkkaa typeryyttä olla hyödyntämättä näitä mahdollisuuksia, joiden avulla itse palvelun ja siihen liittyvien rakenteiden luominen nopeutuu. Työkalujen avulla voi myös korvata joitakin taitoja, joita varten muutoin jouduttaisiin palkkaamaan tehtävään perehtynyt henkilö.

Oppaan kategorisoinnista saa myös suurta apua luomisprosessin alun epätietoisuuteen. Kategorioissa on pyritty käsittelemään kaikki ne tärkeät strategian osiot, jotka tulevat lähes kaikkien verkkopalveluyritysten kehittämisessä vääjäämättä vastaan. Osioiden pohjalta voi tuore yrittäjä luoda oman palvelunsa liiketoimintasuunnitelman.

Tietoa hankittaessa oli harmillista huomata, kuinka jälkeenjäänyttä suomalainen lainsäädäntö yritysten ja yrittämisen kannalta osin on. Hyvä esimerkki tästä on rahankeräyslaki, joka estää suomalaisia uusien innovaatioiden luoja pyytämästä vastikkeettomia lahjoituksia toimintansa edistämiseen. Tämä onkin johtanut naurettavaan tilanteeseen, jossa suomalaiset voivat lahjoittaa vastikkeettomasti ulkomaisiin projekteihin, mutta eivät kotimaisiin. Ja koska vastikkeettomia

joukkorahoituskampanjoita eivät suomalaiset saa perustaa, on kyseisellä sektorilla rahan virtaus suomalaisittain vahvasti negatiivinen. Toinen suuri ongelma on ammattiliittojen järkyttävä lainsäädännöllinen valta työnantajia vastaan. Tämä näkyy muun muassa työntekijän massiivisena oikeusturvana etenkin työsuhteen päättämisessä. Työntekijän palkkaamiseen liittyy niin suuria riskejä, että yrittäjän on usein helpompaa vain teettää työ alihankintana tai tehdä se itse henkilökohtaisena ylityönä. Nämä tekijät vaikeuttavat osaltaan uusien verkkopalveluiden luomista Suomessa ja jarruttavat näin talouskasvua.

Myös lujia valtiollisia panostuksia ja ponnistuksia vaatinut suomalaisten yritysten kansainvälistymistä vauhdittamaan luotu Team Finland on osoittautunut pettymykseksi. Team Finlandin ja Finpron sivustoverkostolla on kyllä varmasti paljon tietoa, mutta tuntuu, ettei sivustolta löydy minkäänlaista aloituspistettä. Nykyään varsinkin verkkopalvelun luoja on päivästä numero yksi mietittävä kansainvälistymistä, joten mielestäni olisi järkevää, että valtion tukema sivusto ajattelisi asiaa myös aloittavan yrittäjän näkökulmasta. Lisäksi tieto on ajallemme enimmäkseen väärässä muodossa. Missä ovat kansainvälistymistä koskevista kokonaisuuksista informoivat animaatiovideot? Missä on budjettilaskuri, joka ilmaisee paitsi mitä kustannuksia kansainvälistymisestä aiheutuu, myös sen minkä talouden tunnuslukujen olisi oltava positiivisia, jotta kannattaa edes harkita kansainvälistymistä? Missä on verkkopeli, jossa Kalle Kansainvälinen seikkailee ulkomaisten lakipykälän, kohderyhmien ja yhteistyökumppanien kulttuurierojen sekä muiden kansainvälistymisen ongelmakohtien maailmassa? Sivustolla ei ole edes chat-mahdollisuutta, jonka avulla voisi nopeasti kysyä mistä relevanttia tietoa löytää. Team Finlandin sivustoverkosto ohjaakin jostain ihmeellisestä syystä enimmäkseen soittamaan neuvojalle. Eikö tällaisten verkkopalveluiden luomisen tarkoitus ole nimenomaan automatisoida tiedon jakamisen prosessia siten, että yrittäjän ei välttämättä tarvitse missään vaiheessa ottaa yhteyttä neuvojaihmiseen? Tällöin neuvojaihmissä ei tarvitsisi palkata niin useita, resursseja voitaisiin siirtää organisaation innovatiivisempiin elimiin ja parhaassa tapauksessa valtio jopa säästäisi.

Tutkimusmenetelmänä pelkästään teorian tiedon käsittely jättää toki toivomisen varaa myös tätä opasta kohtaan. Valitettavasti aika ei vain riittänyt käytännön kokeiluihin aiheen tiimoilta. Kuten johdannossa jo ilmaistiin, Verkkopalvelupelikirjasta tullaan kuitenkin tekemään oma verkkopalvelunsa, jossa suomalaisille kunnianhimoisille yrittäjille jaetaan ilmaiseksi järkevästi kategorisoitua tietoa. Tällaisenaan sisältö on vielä

tietenkin melko raakaa ja ulkoasultaan pelkistettyä, mutta Minimum Viable Productina pelkkä teksti toimii hyvin. On itse asiassa pelkästään etu, että tekninen puoli ja käyttöystävällisyys hiotaan loppuun asti, ennen kuin paneudutaan ulkoasun suunnitteluun. Palveluun tulee myös käyttäjälle mahdollisuus korjata tai täydentää tietoa, jonka toivotaan helpottavan sen kehittämisprosessia. Verkkopalveluversio tulee toimimaan minulle loistavana harjoituskenttänä, jonka avulla opinnäytetyössä käsittelemääni teoretietoa voi soveltaa käytäntöön. Tämä pelikirjan toteutuksen vaihe aloitetaan vuoden 2017 alussa, joko kevyen wordpress-version luomisella tai rekrytoimalla kokeneempi ohjelmoija, joka vastaa ohjelmoinnin toteutuksesta.

LÄHTEET

Ackerson M. 12 Best Sales Funnel Examples to Help Your Website Convert More Customers. 2014. Petovera. Luettu 20.8.2016. <https://petovera.com/best-sales-funnel-examples/>

ActiveCampaign. Simple pricing with no setup fees. 2016. Luettu 15.10.2016. <http://www.activecampaign.com/pricing/>

Advani A. How to Forecast Revenue and Growth. 15.7.2011. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 18.8.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/76418>

Ahonen L & Luoto S. 2015. Markkinointi boksen ulkopuolelta. 1. painos. Talentum Helsinki.

Akavan Erityisalat. Julkinen taloudellinen tuki ja rahoitus. 2016. Työmarkkinajärjestö Akava. Luettu 12.8.2016. http://www.akavanerityisalat.fi/edunvalvonta/ammattinharjoittaja_yrittaja/julkinen_taloudellinen_tuki_ja_rahoytus

Alsever J. The Essential Guide to Crowdfunding. 23.6.2015. Inc Magazine. Luettu 19.8.2016. <http://www.inc.com/magazine/201507/jennifer-alsever/join-the-right-crowd.html>

Ammattinetti. Taloushallinto. 2016. KEHA-keskus. Luettu 11.8.2016. <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/6d91ff7ac0315a8d0144dd9038a77bb1?link=true>

Anderson B.T. A Little Empathy Makes Good Leaders Great. 1.4.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 3.8.2016. https://www.entrepreneur.com/article/271454?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Anderson D. 5 signs of a great bookkeeper. 17.7.2014. MYOB Technology Pty Ltd. Luettu 6.10.2016. <https://www.myob.com/au/blog/5-signs-of-a-great-bookkeeper/>

Apple. Usein kysytyt kysymykset. 2016. Luettu 6.10.2016.

<https://appleid.apple.com/faq/#!/&page=faq>

Apple iCloud. iCloud storage plans and pricing. 2016. Luettu 6.10.2016.

<https://support.apple.com/en-us/HT201238>

Arctic15. 2016. Luettu 15.8.2016. <http://test.conseil-sante.com/>

Asiakasuskollisuusjohtaja. Inbound marketing, mitä se on ja miten siinä onnistutaan. 25.2.2011. Loyalistic Blog. Luettu 23.9.2016. <http://blog.loyalistic.com/fi/inbound-marketing-mita-se-on-ja-miten.html>

Atlassian Hipchat. Pricing. 2016. Luettu 8.8.2016. <https://www.hipchat.com/pricing>

Bahgat Y. The Top 10 Most Innovative Recruitment Campaigns. 20.5.2015. LinkedIn Pulse. Luettu 22.7.2016. <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-most-innovative-recruitment-campaigns-yumna-bahgat>

Banerjee A. What a Prototype Is (and Is Not). 17.11.2014. UX Magazine. Luettu 21.7.2016. <https://uxmag.com/articles/what-a-prototype-is-and-is-not>

Bashinsky A. 7 Website Hacks to Help You End Lackluster User Engagement. 3.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 19.9.2016. https://www.entrepreneur.com/article/254321?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Beard R. Why Customer Feedback Is Important To Your Business (6 Reasons). 29.9.2014. Client Heartbeat. Luettu 9.8.2016. <http://blog.clientheartbeat.com/why-customer-feedback-is-important/>

Benjamins S. Wordpress.com Review. 21.3.2016. SiteBuilderReport. Luettu 25.7.2016. <https://www.sitebuilderreport.com/website-builders/review/wordpress>

Bitly. Tour. 2016. Bitly.com. Luettu 16.10.2016. <https://bitly.com/pages/tour>

Bonnie E. Anatomy of a Tech Startup Team (Infographic). 22.6.2015. Wrike, Inc.
Luettu 22.7.2016. <https://www.wrike.com/blog/anatomy-tech-startup-team-infographic/>

Bourque A. Does Your Business Idea Solve a Problem? Does It Fit You Personally?
Ask Yourself These Questions Before Committing. 4.3.2016. Entrepreneur Media, Inc.
Luettu 20.7.2016.
https://www.entrepreneur.com/article/269697?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Bouwkamp K. The 9 Most In-Demand Programming Languages of 2016. 27.1.2016.
Coding Dojo. Luettu 24.7.2016. <http://www.codingdojo.com/blog/9-most-in-demand-programming-languages-of-2016/>

Bova D. Use This Green Beret Method to Find Out if Someone Is Trustworthy.
21.9.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.7.2016.
<https://www.entrepreneur.com/article/282698>

Bovet C. 16 Internal Communications Best Practices for 2016. 1.2.2016. Enplug Blog.
Luettu 4.8.2016. <https://enplug.com/blog/16-internal-communications-best-practices-for-2016>

Briggman S. Top 10 Ways to Meet a Startup Cofounder. 23.5.2014. Luettu 22.7.2016.
<http://www.salvadorbriggman.com/ways-meet-startup-cofounder/>

Brodsky I. Deathmatch: The mobile Web vs. mobile apps. 21.12.2015. Computerworld,
Inc. Luettu 25.7.2016. <http://www.computerworld.com/article/3016736/mobile-wireless/the-mobile-web-vs-mobile-app-death-match.html>

Bullas J. 10 Top Digital Marketing Automation Tools That Could Transform Your
Business. 2014. Jeff Bullas's Blog. Luettu 22.9.2016.
<http://www.jeffbullas.com/2015/06/19/10-top-digital-marketing-automation-tools/>

Bullas J. 15 Digital Marketing Trends for 2016 That Could Destroy Your Business.
2016. Jeff Bullas's Blog. Luettu 22.9.2016. <http://www.jeffbullas.com/2015/11/22/15-digital-marketing-trends-for-2016-that-could-destroy-your-business/>

Burnam C. 6 Signs That You Should Stop a Business Expansion in Its Tracks.

23.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 21.7.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/270939?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Burstein D. Marketing Research Chart: How do marketers perceive the ROI of email marketing?. 27.8.2013. Marketing Sherpa. Luettu 20.9.2016.

<http://www.marketingsherpa.com/article/chart/how-marketers-perceive-roi-email-marketing#>

BusinessFellows. Alkavan yrityksen rahoitukseen löytyy monenlaisia julkisia instrumentteja. 18.4.2009. Invesdor Oy. Luettu 12.8.2016.

<https://www.businessfellows.com/articles/11>

Campbell B. 4 Elements Essential to Building a Great Team. 15.4.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.7.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/273988?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Campbell C. 7 Traits of Exceptional Leaders In the Age of Customer Feedback.

2.8.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 3.8.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/279661?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Capterra. Top Application Development Software Products. 2016. Capterra, Inc. Luettu 4.9.2016. <http://www.capterra.com/application-development-software/>

Cardone G. 8 Steps to Keep Your Company Growing. 24.12.2015. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.9.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/254302>

Carter J. 3 Essential Stories You Need on Your Website to Attract Customers.

21.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.9.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/269881?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Cassavoy L. Buffer review: Time your social media posts to a tee. 9.9.2013. PCWorld from IDG. Luettu 15.10.2016. <http://www.pcworld.com/article/2048227/buffer-review-time-your-social-media-posts-to-a-tee.html>

Casserly M. Best cloud storage services 2016 UK: Best Alternatives to Copy. 2.2.2016. PC Advisor from IDG. Luettu 8.8.2016. <http://www.pcadvisor.co.uk/test-centre/internet/14-best-cloud-storage-services-2016-uk-copy-3614269/>

Ciotti G. The 7 Best Ways to Gather Customer Feedback. 16.5.2016. Help Scout. Luettu 8.8.2016. <https://www.helpscout.net/blog/customer-feedback/>

Clarke A. Top 10 Business Plan Mistakes. 2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.7.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/81188>

Codeconquest. Common Coding Languages. 2016a. Codeconquest.com. Luettu 24.7.2016. <http://www.codeconquest.com/what-is-coding/common-programming-languages/>

Codeconquest. How Coding Works. 2016b. Codeconquest.com. Luettu 24.7.2016. <http://www.codeconquest.com/what-is-coding/how-does-coding-work/>

CoFoundersLab. 2016. Luettu 22.7.2016. <https://www.cofounderslab.com/>

CollabNet. Introduction to Scrum. 2012. Scrumtrainingseries.com. Luettu 28.7.2016. http://scrumtrainingseries.com/Intro_to_Scrum/Intro_to_Scrum.htm

Comodo CA Limited. What is HTTPS?. 2016. Instant SSL by Comodo. Luettu 4.8.2016. <https://www.instantssl.com/ssl-certificate-products/https.html>

Constable C. 5 Signs That You've Lost Momentum in Your Business. 28.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 21.7.2016. https://www.entrepreneur.com/article/272965?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Crook J. Switch, With \$2 Million In Seed Funding, Is Tinder For Jobs. 22.5.2015. Tech Crunch, AOL Inc. Luettu 22.7.2016.

<https://techcrunch.com/2015/05/22/switch-with-2-million-in-seed-funding-is-tinder-for-jobs/>

CrowdsUnite. Invesdor. 2016. CrowdsUnite, Inc. Luettu 28.9.2016.

<http://crowdsunite.com/platforms/invesdor/#&panel1-1>

Curtis G. Six Steps To A Better Business Budget. 22.9.2014. Investopedia LLC. Luettu 11.8.2016. <http://www.investopedia.com/articles/pf/08/small-business-budget.asp>

Deeb G. Continue to Innovate Your Products, or Die a Slow Death. 30.3.2016.

Entrepreneur Media, Inc. Luettu 21.7.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/270222?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Deshpande P. Content Marketing Tools: The Ultimate List. 27.7.2016. Content Marketing Forum, Curata, Inc. Luettu 15.10.2016. <http://www.curata.com/blog/content-marketing-tools-ultimate-list/>

DeSimone T. Stripe Payments Review. 18.3.2016. Merchant Maverick. Luettu

17.8.2016. <https://www.merchantmaverick.com/reviews/stripe-review/>

DeSimone T. 2Checkout Review. 22.4.2016. Merchant Maverick. Luettu 17.8.2016.

<https://www.merchantmaverick.com/reviews/2checkout-review/>

DeSimone T. WePay Review. 1.6.2016. Merchant Maverick. Luettu 17.8.2016.

<https://www.merchantmaverick.com/reviews/wepay-review/>

Devaney E. 7 of the Best Pieces of Free Video Editing Software. 20.4.2016. HubSpot Blog. Luettu 16.10.2016. <http://blog.hubspot.com/marketing/video-editing-software#sm.000009159denxd5o11fh68ix29q5r>

Dewar J. 4 Simple Interview Tips that Deliver Strong Results for Employers. 22.3.2016. Lever. Luettu 22.7.2016.

<http://www.lever.co/blog/4-simple-interview-tips-that-deliver-strong-results-for-employers>

DiPiazza D. 3 Marketing Strategies That Will Surely Sink Your Startup. 18.4.2016.

Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.9.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/271180?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Duckett F. The importance of updating your website. 2.9.2015. Alberon Oxford. Luettu

9.8.2016. <https://www.alberon.co.uk/blog/the-importance-of-updating-your-website>

Duffy J. Microsoft Yammer. 15.7.2014. PCMag UK, ZiffDavis LLC. Luettu 8.8.2016.

<http://uk.pcmag.com/microsoft-yammer/34105/review/microsoft-yammer>

Duffy J. Atlassian HipChat. 10.7.2015a. PCMag UK, ZiffDavis LLC. Luettu 4.8.2016.

<http://uk.pcmag.com/atlassian-hipchat/69523/review/atlassian-hipchat>

Duffy J. Trello Review. 8.7.2015b. ZiffDavis, LLC. Luettu 29.7.2016.

<http://uk.pcmag.com/trello/67278/review/trello>

Duffy J. Zapier. 1.2.2016a. ZiffDavis, LLC. Luettu 13.10.2016.

<http://uk.pcmag.com/zapier/73936/review/zapier>

Duffy J. SugarSync. 18.2.2016b. PCMag UK, ZiffDavis LLC. Luettu 8.8.2016.

<http://uk.pcmag.com/sugarsync/2574/review/sugarsync>

Duffy J. Zoho Projects. 14.4.2016c. ZiffDavis, LLC. Luettu 29.7.2016.

<http://uk.pcmag.com/zoho-projects/21591/review/zoho-projects>

Duffy J. LiquidPlanner. 27.4.2016d. ZiffDavis, LLC. Luettu 29.7.2016.

<http://uk.pcmag.com/liquidplanner-4/6176/review/liquidplanner>

Duffy J. Teamwork Projects. 7.7.2016e. ZiffDavis, LLC. Luettu 29.7.2016.

<http://uk.pcmag.com/teamwork-projects/41464/review/teamwork-projects>

Duffy J. The Best Management Software of 2016f. 2.9.2016. ZiffDavis, LLC. Luettu 10.9.2016. <http://uk.pcmag.com/software/9161/guide/the-best-project-management-software-of-2016>

Egan M. 14 best free project management software programs 2016: Great project management software tools that don't cost a penny. 23.6.2016. TechWorld, IDG UK. Luettu 29.7.2016. <http://www.techworld.com/picture-gallery/startups/10-best-free-project-management-software-programs-3625922/>

Eha B.P. How Your Leadership Skills Will Determine Your Company Culture. 21.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 3.8.2016. https://www.entrepreneur.com/article/270488?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkisen rahoituksen lähteitä. 2016. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettu 12.8.2016. <http://ek.fi/mita-teenme/yrittajyys/yritysrahoitus/julkinen-rahoitus/>

Elliot M. 15 Roles Every Startup Needs Filled. 29.3.2009. Business Insider. Luettu 22.7.2016. <http://www.businessinsider.com/15-roles-every-startup-needs-filled-2009-3?IR=T>

ELY-keskus. Yrityksen kehittämisavustus. 3.2.2016. ELY-keskus. Luettu 12.8.2016. https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittamisavustus#.V62JS_196Uk

Eton Digital Team. A Quick Guide To The Best European Incubators And Accelerators. 9.7.2015. EtonDigital Ltd. Luettu 20.7.2016. <http://www.etondigital.com/guide-to-european-incubators-and-accelerators/>

Etula S. 2015. Osaamista, Verkostoja, Rahaa. 2. painos. FiBAN - Finnish Business Angels Network.

Export Finland. 2016. Luettu 15.9.2016. <http://www.exportfinland.fi/>

Fallon N. 7 Ways to (Really) Know Your Customers. 7.8.2013. Business News Daily, Purch. Luettu 21.7.2016. <http://www.businessnewsdaily.com/4890-customer-engagement-tips.html>

Fankhauser D. Is JavaScript the Future of Programming?. 12.11.2012. Mashable, Inc. Luettu 24.7.2016. <http://mashable.com/2012/11/12/javascript/#.XFtI4pwE5q6>

Fankhauser D. The Pros and Cons of Startup Accelerators. 11.6.2013. Mashable, Inc. Luettu 20.7.2016. <http://mashable.com/2013/06/11/startup-accelerator-growth/#P5kiTOcB78q6>

Feloni R. The 2 most common mistakes interviewers make that prevent them from hiring the best people. 27.5.2016. Business Insider Nordic. Luettu 22.7.2016. <http://nordic.businessinsider.com/marcus-buckingham-top-job-interview-tip-for-managers-2016-5?&platform=bi-androidapp?r=US&IR=T>

Fenton A. How to Make My Web Site International – Going Global. 15.9.2013. Businessculture.org, Passport to Trade 2.0. Luettu 4.10.2016. <http://businessculture.org/blog/2013/09/15/how-to-make-my-web-site-international-going-global/>

Finances Online. Slack REVIEW Communications Software. 28.7.2016. Luettu 4.8.2016. <https://reviews.financesonline.com/p/slack/>

Forss M. Rahankeräyslaki s(u)omessa. 9.2.2014. Uusi Suomi. Luettu 9.8.2016. <http://markofobbaforss.puheenvuoro.uusisuomi.fi/160324-rahankerayslaki-suomessa>

Founder2be. 2016. Luettu 22.7.2016. <https://www.founder2be.com/>

FoundersNation. 2016. Luettu 22.7.2016. <http://www.founders-nation.com/>

Frankel D. How To Plan For Your Startup's Gruesome Demise. 13.12.2015. Tech Crunch, AOL Inc. Luettu 21.7.2016. <https://techcrunch.com/2015/12/13/how-to-plan-for-your-startups-gruesome-demise/>

Frankel J. How to Find the Perfect Co-Founder. 18.9.2013. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.7.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/228445>

Franklin jr. C. 6 Top Programming Languages For Mobile Development. 6.9.2015. Informationweek, UBM. Luettu 25.7.2016. <http://www.informationweek.com/mobile/mobile-applications/6-top-programming-languages-for-mobile-development/d/d-id/1320687>

Frost A. 7 Types Of Awesome Social Media Content Your Brand Can Be Creating Right Now. 21.7.2016. Buffer, Inc. Luettu 15.10.2016. <https://blog.bufferapp.com/social-media-content>

Fundable. What is Crowdfunding?. 2014. Fundable LLC. Luettu 18.8.2016. <https://www.fundable.com/learn/resources/guides/crowdfunding-guide/what-is-crowdfunding>

FXDomains. SSL/HTTPS Certificates. 2016. Luettu 17.8.2016. <https://www.fxdomains.com/ssl-certificates/website-ssl-certificates/>

Gao K. Email Opt-In: Single Opt-In Versus Double Opt-In. 10.5.2012. Comm100 Network Corporation. Luettu 18.8.2016. <https://emailmarketing.comm100.com/email-marketing-ebook/email-opt-in.aspx>

Gehl D. 12 Ways to Increase Online Sales. 29.12.2015. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 18.8.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/79002>

Generation Labs. Importance of Updating Your Business Website. 2016. Luettu 9.8.2016. <https://generationlabs.com/importance-updating-business-website>

Gesenhues A. Survey: 90% Of Customers Say Buying Decisions Are Influenced By Online Reviews. 9.4.2013. Marketing Land. Luettu 20.9.2016. <http://marketingland.com/survey-customers-more-frustrated-by-how-long-it-takes-to-resolve-a-customer-service-issue-than-the-resolution-38756>

GetApp. Buffer Pricing, Features, Reviews & Comparison of Alternatives. 2016. Nubera eBusiness S.L. Luettu 15.10.2016. <https://www.getapp.com/marketing-software/a/buffer/>

Ghoshal A. Why are some of the ugliest sites on the Web also the most popular? Helmikuu 2016. The Next Web B. V. Luettu 20.7.2016. <http://thenextweb.com/dd/2016/02/17/why-are-some-of-the-ugliest-sites-on-the-web-also-the-most-popular/>

Girdley M. Front-end vs Back-end. 24.1.2014. CodeUp.com. Luettu 24.7.2016. <http://codeup.com/different-types-of-programmers-front-end-vs-back-end/>

Google. Tuotteet ja palvelut. 2016. Luettu 6.10.2016. <https://www.google.fi/intl/fi/about/company/products/>

Google Display Network. Re-engage your customers across our network. 2016. Google. Luettu 21.9.2016. <https://www.google.com/ads/displaynetwork/find-your-audience/remarketing.html>

Google Drive. Google Drive storage plans & pricing. 2016. Luettu 8.8.2016. <https://support.google.com/drive/answer/2375123?hl=en>

Guppta K. 3 Activities To Encourage Dynamic Strategic Thinking. 13.6.2016. Strategyzer AG. Luettu 20.7.2016. http://blog.strategyzer.com/posts/2016/6/13/3-activities-to-encourage-dynamic-strategic-thinking?utm_source=Master+Email+List&utm_campaign=08a37e53c9-Strategyzer_Newsletter_June_16th6_16_2016&utm_medium=email&utm_term=0_fd75a09316-08a37e53c9-336228469&mc_cid=08a37e53c9&mc_eid=8ff84874fb

Gurd J. Creating your social media content strategy + plan. 12.7.2016. Smart Insights Ltd. Luettu 15.10.2016. <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/creating-social-media-content-strategy-plan/>

Haapahovi S. Minimum Viable Product – Mikä on MVP ja miten se tehdään?.

22.2.2015. 4D Global Software Oy. Luettu 21.7.2016. <http://4dsoftware.fi/minimum-viable-product-mika-on-mvp-ja-miten-se-tehdaan/>

Hakala J. Mistä yrityksesi brändi muodostuu?. 7.11.2014. Kotoba: Verkostoidu ja vaikuta. Luettu 15.10.2016. http://www.janakkala.fi/filebank/23668-Kotoba_07112014_jaettava_ppt.pdf

Heijmans M. How to create the right meta description. 30.8.2016. Yoast. Luettu 20.9.2016. <https://yoast.com/meta-descriptions/>

Heller M. 10 simple tools for building mobile apps fast. 13.4.2016. Infoworld, Inc. Luettu 26.7.2016. <http://www.infoworld.com/article/3054549/application-development/10-simple-tools-for-building-mobile-apps-fast.html#slide8>

Helmrich B. Social Media for Business: 2016 Marketer's Guide. 29.1.2016. Business News Daily, Purch. Luettu 15.10.2016. <http://www.businessnewsdaily.com/7832-social-media-for-business.html>

Hoelzel M. UPDATE: A breakdown to the demographics for each of the different social networks. 29.6.2015. Tech Insider, Business Insider, Inc. Luettu 16.10.2016. <http://www.businessinsider.com/update-a-breakdown-of-the-demographics-for-each-of-the-different-social-networks-2015-6?r=US&IR=T&IR=T>

Holland C. 6 Marketing Tactics That Build Lifelong Loyalty. 11.9.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 21.9.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/282127>

Holst C. The State Of E-Commerce Checkout Design 2012. 4.9.2012. Smashing Magazine. Luettu 17.8.2016. <https://www.smashingmagazine.com/2012/09/the-state-of-e-commerce-checkout-design-2012/>

Hong G. How to Win on Company Culture. 6.5.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 4.8.2016. https://www.entrepreneur.com/article/272902?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Horn B. 5 Steps to Building Your First Online Sales Funnel. 15.12.2015. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 3.9.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/245730>

Hoskin J. How to manage your accounts as a small business. 26.2.2014. Small Business, Vitesse Media Plc. Luettu 11.8.2016. <http://smallbusiness.co.uk/how-to-manage-your-accounts-as-a-small-business-2455052/>

Howe S. Learn to Code HTML & CSS, Lesson 1: Building Your First Web Page. 2016. Learn.shayhowe.com. Luettu 24.7.2016. <http://learn.shayhowe.com/html-css/building-your-first-web-page/>

Howlett L. How To Create Your Own Front-End Website Testing Plan. 24.11.2014. Smashing Magazine. Luettu 8.8.2016. <https://www.smashingmagazine.com/2014/11/how-to-create-your-own-front-end-website-testing-plan/>

Hubermann E. Digital Marketing Strategy ROI for Entrepreneurs: It's a Marathon, Not a Sprint. 28.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.9.2016. https://www.entrepreneur.com/article/270452?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

HubSpot. TOUR OUR MARKETING PLATFORM. 2016. HubSpot, Inc. Luettu 23.9.2016. http://www.hubspot.com/marketing/product-tour?utm_source=products-marketing&utm_campaign=tour-marketing&utm_medium=referral

Huhman H.R. Do You Need On-Demand Talent? Here's How to Know. 28.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.7.2016. https://www.entrepreneur.com/article/272857?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Insivia. 50 Must-Know Stats About Video Marketing 2016. 12.1.2016. Insivia.com. Luettu 16.10.2016. <http://www.insivia.com/50-must-know-stats-about-video-marketing-2016/>

Instagram. Introducing Instagram Stories. 2.8.2016. Instagram Blog. Luettu 16.10.2016.
<http://blog.instagram.com/post/148348940287/160802-stories>

InstantSSL by Comodo. HTTPS and HTTP Difference. 2016. Comodo CA Limited.
Luettu 22.7.2016. <https://www.instantssl.com/https-tutorials/what-is-https.html>

Internet Live Stats. Google Search Statistics. 2016. InternetLiveStats.com. Luettu 20.7.2016.
<http://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/>

iSixSigma. What Is Six Sigma?. 2016. iSixSigma.com. Luettu 28.7.2016.
<https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/>

Iskold A. 10 Must-Knows About Joining a Startup Accelerator. 22.4.2015a. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.7.2016.
<https://www.entrepreneur.com/article/244885>

Iskold A. 8 Things You Need to Know About Raising Venture Capital. 15.7.2015b. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 12.8.2016.
<https://www.entrepreneur.com/article/248377>

Ismail S. The 4 Roles Every Founding Team Should Have. 24.10.2014. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.7.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/238883>

Ivak M. REST vs XML-RPC vs SOAP – pros and cons. 13.6.2011. Max Ivak Personal Site. Luettu 22.7.2016. <http://maxivak.com/rest-vs-xml-rpc-vs-soap/>

JamBuster. What Is Scrum?. 2008. JamBuster Technologies. Luettu 27.10.2016.
<http://www.jambuster.in/softagile-scrum-methodology.html>

James M. Scrum Training Series. 2012. Scrumtrainingseries.com. Luettu 28.7.2016.
<http://scrumtrainingseries.com/>

Jeffries R. What is Extreme Programming. 8.11.2001. Ronjeffries.com. Luettu 28.7.2016. <http://ronjeffries.com/xprog/book/whatisxp/>

Johnson C. 6 Steps to Build a Strong Team. 23.5.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 3.8.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/274001?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Johnson M. Paypal Review. 22.3.2016. Merchant Maverick. Luettu 17.8.2016.

<https://www.merchantmaverick.com/reviews/paypal-review/>

Kasvu Open. 2016. Mikä Kasvu Open?. Luettu 15.8.2016.

<https://www.kasvuopen.fi/mika-kasvu-open>

Kemp S. Digital in 2016. 26.1.2016. We are social, LinkedIn Pulse. Luettu 27.10.2016.

http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016/5-wearesocialsg_5CLICK_HERE_TO_ACCESS

Khalaf S. The Cable Industry Faces The Perfect Storm: Apps, App Stores and Apple. 10.9.2015. Flurry Analytics. Luettu 26.7.2016.

<http://flurrymobile.tumblr.com/post/128773968605/the-cable-industry-faces-the-perfect-storm-apps>

Khwaja A. How to Take Your Company Global. 5.12.2005. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 30.9.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/66014>

Kim E. The 11 biggest mistakes people make when they run a startup for the first time. 3.11.2015. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.7.2016.

<http://uk.businessinsider.com/11-biggest-mistakes-rookie-ceos-make-2015-11?r=US&IR=T>

King L. Vision Leaks and How to Repair Them. 20.7.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 4.8.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/275474?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Kittaneh F. 5 Effective Hiring Tips for Early-Stage Startups. 23.9.2014. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.7.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/237739>

Knegten P. CPA Calculator. 2016. Clickz Group. Luettu 20.9.2016. <https://www.clickz.com/static/cpa-calculator#>

Kumar P. Webservices Overview: XML RPC, SOAP and REST. 14.5.2014. LinkedIn Slideshare. Luettu 22.7.2016. <http://www.slideshare.net/prady00/webservices-overview-xml-rpc-soap-and-rest>

Kyurkchiev M. What An Accelerator Taught Me That I Could Not Have Learned at Google. 1.4.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.7.2016. https://www.entrepreneur.com/article/270269?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Laja P. Build It With The User in Mind: How to Design User Flow. 2012. ConversionXL. Luettu 9.8.2016. <http://conversionxl.com/how-to-design-user-flow/>

Lakshwani J. Importance Of A Domain Name. 23.4.2016. LinkedIn Pulse. Luettu 14.10.2016. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-domain-name-jai-lakshwani>

Langley S. The neuroscience of change: Why it's difficult and what makes it easier. 23.5.2012. Langley Group. Luettu 21.7.2016. <http://langleygroup.com.au/neuroscience-of-change-what-makes-change-easier/>

Lean Enterprise Institute. What is Lean?. 2016. Lean.org. Luettu 6.8.2016. <http://www.lean.org/WhatsLean/>

Lee C. Lessons from Bill Campbell; Silicon Valley's Secret CEO Coach. 26.1.2016. LinkedIn Pulse. Luettu 3.8.2016. https://www.linkedin.com/pulse/lessons-from-bill-campbell-silicon-valleys-secret-ceo-christina-lee?trk=eml-b2_content_ecosystem_digest-hero-14-null&midToken=AQHAmJdmNiBVjQ&fromEmail=fromEmail&ut=180wtjO1TvOn41

Leitch J., Lancefield D. & Dawson M. 10 Principles of Strategic Leadership. 18.5.2016. Strategy+Business, PwC Network. Luettu 3.8.2016. http://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Strategic-Leadership?gko=25cec&utm_source=Master+Email+List&utm_campaign=e9f8627e17-Strategyzer+Newsletter+June+2nd+2016&utm_medium=email&utm_term=0_fd75a09316-e9f8627e17-336228469

Lella A & Lipsman A. The U.S. Mobile App Report. 21.8.2014. ComScore Whitepaper. Luettu 26.7.2016. <http://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/The-US-Mobile-App-Report>

Lesonsky R. 6 Skills Every Startup Team Needs. 14.6.2012. ReadWrite. Luettu 22.7.2016. <http://readwrite.com/2012/06/14/6-skills-every-startup-team-needs/>

Liu L. To Maximize Results Stop Sending Anyone Anywhere Except Your Landing Page. 4.7.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 23.7.2016. https://www.entrepreneur.com/article/278413?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Lloyd I. WHY EVERY SEO STRATEGY NEEDS INFOGRAPHICS. 2014. WebMarketingGroup. Luettu 19.9.2016. <http://www.webmarketinggroup.co.uk/blog/why-every-seo-strategy-needs-infographics/>

Lomas N. Founder2be, The 'Match.com For Co-Founders', Adds Africa & Australia, Now In 100+ Countries. 8.7.2013. Tech Crunch, AOL Inc. Luettu 22.7.2016. <https://techcrunch.com/2013/07/08/founder2be-five-continents/>

Luostarinen J & Hyväri T. Osakeyhtiön perustaminen. 2013. Yrityksen Perustaminen.net. Luettu 25.7.2016. <http://yrityksen-perustaminen.net/osakeyhtion-perustaminen/>

MacDonald C. Team Communication Apps: Top 5 For Business Messaging. 26.6.2015. Handshake Corp. Luettu 8.8.2016. <https://www.handshake.com/blog/5-best-team-communication-apps/>

Makar A. Why critical path is critical to project management. 10.9.2009. TechRepublic, CBS Interactive. Luettu 28.7.2016. <http://www.techrepublic.com/blog/tech-decision-maker/why-critical-path-is-critical-to-project-management/>

Malila R. Yksityinen ja julkinen rahoitus pk-yrityksille. 2014. Menestyvayritys.com. Luettu 12.8.2016. http://www.menestyvayritys.com/uploads/2/0/8/4/20843658/yksityinen_ja_julkinen_rah_oitus_pk-yrityksille.pdf

Mandliya A. Web Service tutorial. 2012. Java2Blog. Luettu 22.7.2016. <http://www.java2blog.com/2013/03/web-service-tutorial.html>

Marion T.J. 4 Factors That Predict Startup Success, and One That Doesn't. 3.5.2016. Harvard Business Review. Luettu 22.7.2016. <https://hbr.org/2016/05/4-factors-that-predict-startup-success-and-one-that-doesnt>

Martin C. How to use Snapchat | New Snapchat features: How to use Story Playlists, multiple Snapchat filters, face swap, Chat 2.0, Emoji Stickers for video and more. 11.10.2016. TechAdvisor from IDG. Luettu 16.10.2016. <http://www.pcadvisor.co.uk/how-to/mobile-phone/how-use-snapchat-new-snapchat-features-how-use-snapchat-playlists-3515801/>

Marvin R. Hootsuite Pro. 31.8.2016. PCMag UK, ZiffDavis. Luettu 15.10.2016. <http://uk.pcmag.com/hootsuite-pro/71214/review/hootsuite>

Mayberry M. What True Leadership Is All About. 1.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 3.8.2016. https://www.entrepreneur.com/article/271694?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Mejia L. The top 10 prototyping tools of 2016. 25.6.2016. Creative Bloq, Future Publishing Limited. Luettu 21.7.2016. <http://www.creativebloq.com/web-design/top-10-prototyping-tools-2016-21619216>

Mening R. 33 Ways To Monetize Your Website. 3.6.2016. WebsiteSetup. Luettu 10.8.2016.

<http://websitesetup.org/33-ways-to-monetize-website/>

Microsoft Developer Network. The Basics: How Programming Works. 2008. Microsoft. Luettu 24.7.2016. [https://msdn.microsoft.com/en-us/library/ms172579\(v=vs.90\).aspx](https://msdn.microsoft.com/en-us/library/ms172579(v=vs.90).aspx)

Microsoft Enterprise Mobility. Enterprise Mobility Pricing. 2016. Luettu 8.8.2016.

<https://www.microsoft.com/en-us/cloud-platform/enterprise-mobility-pricing>

Microsoft Language Portal. Client-side - käänös ja määritelmä. 2012. Glosbe.com.

Luettu 24.7.2016. <https://fi.glosbe.com/en/fi/client-side>

Microsoft Office 365. Plans & pricing. 2016. Luettu 8.8.2016.

<https://products.office.com/en-us/business/compare-office-365-for-business-plans>

Milo Local Shopping. Infographic: No cart left behind: Why shoppers aren't following through on online purchases. Syyskuu 2013. Column Five Media. Luettu 17.8.2016.

<http://www.columnfivemedia.com/work-items/infographic-no-cart-left-behind-why-shoppers-arent-following-through-on-online-purchases>

Monarth H. Good Leaders Persuade. They Don't Manipulate. 10.7.2014. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 3.8.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/235320>

Motola C. Marketo Review. 14.4.2016. Merchant Maverick. Luettu 15.10.2016.

<https://www.merchantmaverick.com/reviews/marketo-review/>

Mueller J. Understanding SOAP and REST Basics And Differences. 8.1.2013.

SmartBear Software. Luettu 22.7.2016. <http://blog.smartbear.com/apis/understanding-soap-and-rest-basics/>

Myers J. Which are the world's fastest-growing economies?. 18.4.2016. World Economic Forum. Luettu 30.9.2016. <https://www.weforum.org/agenda/2016/04/worlds-fastest-growing-economies/>

Netbaron. 2016. Netbaron Solutions Oy. Luettu 11.8.2016. <http://www.netbaron.fi/>

Netvisor. 2016. Visma. Luettu 11.8.2016. <https://netvisor.fi/>

Newlands M. 5 Tips To Growing an International Company. 1.4.2015. Inc Magazine. Luettu 4.10.2016. <http://www.inc.com/murray-newlands/5-tips-to-growing-an-international-company.html>

Newman Z. 5 Keys to Retaining Your Best Employees. 24.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 3.8.2016. https://www.entrepreneur.com/article/270097?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Oberoi A. The Top 31 Best Web Analytics Tools | Google Analytics Alternative. 2.8.2015. AdPushUp Blog. Luettu 21.7.2016. <http://www.adpushup.com/blog/web-analytics-tools-google-analytics-alternatives/>

Onibalusi A. The 4 Essential Steps From Startup Idea to Being Really in Business. 15.6.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 21.7.2016. https://www.entrepreneur.com/article/278534?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

OnStrategy. Developing Your Strategy. 2016. OnStrategy. Luettu 20.7.2016. <http://onstrategyhq.com/resources/developing-your-strategy/>

Oracle Corporation. How is Javascript different fro Java?. 2016. Java.com. Luettu 20.8.2016. https://www.java.com/en/download/faq/java_javascript.xml

Osterwalder A. The Culture Map: A Systematic & Intentional Tool For Designing Great Company Culture. 13.10.2015. Strategyzer AG. Luettu 4.8.2016.

<http://blog.strategyzer.com/posts/2015/10/13/the-culture-map-a-systematic-intentional-tool-for-designing-great-company-culture>

Palkkaus.fi. Työnantajan sivukulut. 2016. Suomen Palkanlaskenta Oy. Luettu 22.7.2016.

https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/tyonantajan_sivukulut

Papageorgiou K. 9 Ways to Make the Payment Process Easy for Online Customers. 2013. Kissmetrics. Luettu 17.8.2016. <https://blog.kissmetrics.com/easy-payment-process/>

Parker P. Google Wallet Review. 2.7.2015. Card Payment Options. Luettu 17.8.2016. <https://www.cardpaymentoptions.com/mobile-wallets/google-wallet/>

Parks J. 16-Step Blueprint to Master Your Digital Marketing in 2016. 25.11.2015. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.9.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/253173>

Passeli. 2016. Visma. Luettu 11.8.2016. <http://www.visma.fi/passeli/ohjelmavertailu/>

Patel N. Do You Recognize the 8 Early Warning Signs of a Failed Startup?. 2.3.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 20.7.2016. https://www.entrepreneur.com/article/271716?utm_campaign=syndication&utm_medium=related&utm_source=EDailyAndroid

Patentti- ja rekisterihallitus. Avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön muuttamien osakeyhtiöksi. 2016. Prh.fi. Luettu 20.9.2016. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/muutokset/muutosoyksi.html>

Patentti- ja rekisterihallitus. Patentointi Suomessa. 2016. Prh.fi. Luettu 28.9.2016. https://www.prh.fi/fi/patentit/patentointi_suomessa.html

Patentti- ja rekisterihallitus ja verohallinto. Perusta osakeyhtiö sähköisesti. 2016. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. Luettu 25.7.2016.

<https://www.ytj.fi/index/tietoapalvelusta/sahkoisetilmoitukset/sahkoinenosakeyhtionperustaminen.html>

Penfold M. 20 brilliant tools for web design and development. 12.12.2012. Creative Bloq, Future plc. Luettu 2.8.2016. <http://www.creativebloq.com/design/20-best-new-tools-web-design-and-development-2012-5132776>

Pick T. 47 Suberb Social Media Marketing Stats and Facts. 19.1.2016. Business2Community. Luettu 15.10.2016. <http://www.business2community.com/social-media/47-superb-social-media-marketing-stats-facts-01431126#mDpy4J8e7o3hcEXW.97>

Prisma. 2016. Prisma Labs, Inc. Luettu 16.10.2016. <http://prisma-ai.com/>

Ramamurthy V. Prisma app for android to be launched soon... 11.7.2016. VinayRamamurthy.com. Luettu 16.10.2016. <http://www.vinayramamurthy.com/blog-entry/prisma-app-android-be-launched-soon%E2%80%A6>

Rampton J. 5 Steps for Building a Great Startup Team. 21.8.2014. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.7.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/236509>

Rampton J. 6 Ways to Keep Your Startup Agile While Growing. 1.3.2016b. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 21.7.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/271693>

Rampton J. 20 Ways Your Business Can Outrank Anyone Online. 14.4.2016c. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 27.7.2016. https://www.entrepreneur.com/article/273996?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Rampton J. 9 Tips for Creating an Awesome Brand. 27.5.2016d. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 15.10.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/276520>

Riley C. India's economic growth is still the envy of the world. 31.8.2016. Cable News Network Money. Luettu 30.9.2016.

<http://money.cnn.com/2016/08/31/news/economy/india-economy-gdp-narendra-modi/>

RIPE NCC. Contacting the RIPE NCC. 2016. Ripe Network Coordination Centre. Luettu 20.8.2016. <https://www.ripe.net/support/contact>

Robbins S. Why You Must Have a Business Plan. 2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 28.9.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/74194>

Robbins S. Exit Strategies for Your Business. 2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 4.10.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/78512>

Rodela J. 3 Outsourcing Mistakes That Will Ruin Your Business. 26.2.2016. Tech.co. Luettu 16.8.2016. http://tech.co/outsourcing-mistakes-ruin-business-2016-02?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+TechCocktail+%28Tech.Co%29

Sachs J. The 7 Best Social Media Channels for Business Marketing. 26.8.2016. The Huffington Post. Luettu 16.10.2016. http://www.huffingtonpost.com/young-entrepreneur-council/the-10-best-social-media_b_11654820.html

Salani D. Your ultimate guide to Minimum Viable Product. 18.6.2014. Fastmonkeys Blog. <https://blog.fastmonkeys.com/2014/06/18/minimum-viable-product-your-ultimate-guide-to-mvp-great-examples/>

Salesforce UK. Why Move To The Cloud? 10 Benefits Of Cloud Computing. 17.11.2015. Salesforce.com, Inc. Luettu 8.8.2016. <https://www.salesforce.com/uk/blog/2015/11/why-move-to-the-cloud-10-benefits-of-cloud-computing.html>

Salokannel R. Miksi kannattaa tehdä osakassopimus?. 2013. Ekonomi. Luettu 15.8.2016. <http://www.ekonomilehti.fi/miksi-kannattaa-tehda-osakassopimus/>

Sareen H. 3 Mobile Analytics Platforms for Measuring User Engagement. 27.6.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 27.7.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/277171>

Scripting News. What is XML-RPC?. 2011. Scripting News Inc. Luettu 22.7.2016.

<http://xmlrpc.scripting.com/default.html>

Searchmetrics. Explained Ranking Factors: Rank Correlations And Their Causal Interpretation. 2016. Searchmetrics.com. Luettu 20.7.2016.

<http://www.searchmetrics.com/what-is-a-ranking-factor/#brandfactor>

Seppälä P. Toimittajat voitteko jo uskoa: vastikkeellinen joukkorahoitus on laillista Suomessa. 16.2.2015. LinkedIn Pulse. Luettu 18.8.2016.

<https://www.linkedin.com/pulse/toimittajat-voitteko-jo-uskoa-vastikkellinen-suomessa-sepp%C3%A4l%C3%A4>

Shah A. 10 Most Popular Social Networks For Developers. 24.10.2014.

Webhostingreviewslist.com. Luettu 25.7.2016.

<http://www.webhostingreviewslist.com/development/social-networks-for-developers/>

Shah D. The Magical Founding Team Mix For Web Startups. 16.8.2010. OnStartups.

Luettu 22.7.2016. <http://onstartups.com/tabid/3339/bid/13808/The-Magical-Founding-Team-Mix-For-Web-Startups.aspx>

Shewan D. How to Use Schema Markup for SEO: Making Your Site Easier to Find for Stupid Machines. 8.10.2015. The WordStream Blog. Luettu 21.7.2016.

<http://www.wordstream.com/blog/ws/2014/03/20/schema-seo>

Siirilä M. Vertailulista. 19.8.2016. Webhotellit.com. Luettu 18.10.2016.

<http://www.webhotellit.com/>

Simkin B. 5 Dos and Don'ts of Thought Leadership Marketing. 21.6.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.9.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/276340?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Simpkins N. Implementing a simple web service. 2008. The Open University. Luettu 22.7.2016.

http://www.eclipse.org/webtools/community/education/web/t320/Implementing_a_Simple_Web_Service.pdf

Sims G. I want to develop Android Apps – What languages should I learn?. 29.7.2016. Androidauthority. Luettu 26.7.2016. <http://www.androidauthority.com/want-develop-android-apps-languages-learn-391008/>

Sippola J. Jari Jaanto ja Matti Kari tietävät, miltä tuntuu menettää miljoona euroa. 6.10.2014. Helsingin Sanomat. Luettu 30.9.2016. <http://www.hs.fi/raha/a1412308677372>

Slack. Pricing Guide. 2016. Luettu 4.8.2016. <https://slack.com/pricing>

Slush. 2016. Luettu 15.8.2016. <http://www.slush.org/>

SmartBear. Github & Code Review: The Quiet Revolution. 2016. SmartBear Software. Luettu 25.7.2016. <https://smartbear.com/learn/code-review/github-and-code-review/>

Smith G. 10 A/B testing tools to help improve conversions. 30.1.2015. Mashable, Inc. Luettu 27.7.2016. <http://mashable.com/2015/01/30/ab-testing-tools/#xTu78nC.gmqL>

Smith K. Marketing: 96 Amazing Social Media Statistics and Facts for 2016. 7.3.2016. Brandwatch Blog. Luettu 16.10.2016. <https://www.brandwatch.com/2016/03/96-amazing-social-media-statistics-and-facts-for-2016/>

Springrole. 2016. Luettu 22.7.2016. <https://springrole.com/>

Stan A. The future is the trust economy. 24.4.2016. TechCrunch Network AOL Inc. Luettu 23.7.2016. <https://techcrunch.com/2016/04/24/the-future-is-the-trust-economy/>

Stephenson J. The Basics of Money Management. 3.12.2015. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 17.8.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/78994>

Stiving M. 3 Lessons About Setting Your Price Learned From a Vegas Prostitute. 14.4.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 17.8.2016.

https://www.entrepreneur.com/article/273955?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Subramanian V. The Canada Report: The Great White North Testing Ground.

13.5.2015. Flurry Analytics. Luettu 26.7.2016.

<http://flurrymobile.tumblr.com/post/118861061285/the-canada-report-the-great-white-north-testing>

Sugar R. This tech CEO gives employees \$7,500 to go on vacation — here's the unexpected reason it's good for business. 25.6.2015. Business Insider. Luettu 22.7.2016.

<http://www.businessinsider.com/why-this-tech-ceo-gives-employees-7500-to-go-on-vacation-2015-6?r=UK&IR=T&IR=T>

SugarSync. Plans & Pricing. 2016. Luettu 8.8.2016. <https://www.sugarsync.com/>

Suomen Yrittäjät. 2016. Luettu 22.7.2016. <https://www.yrittajat.fi/>

Sylvester J. The importance of internal communication. 20.3.2014. Sift Media. Luettu

4.8.2016. <http://www.hrzone.com/community-voice/blogs/johnsylvester/the-importance-of-internal-communication>

Taloushallintoliitto. Kirjanpidon ABC. 2011. Huutjärvi Yhtiöt Oy. Luettu 11.8.2016.

<http://hukipalvelut.nettisivu.org/kirjanpidon-abc/>

Taloushallintoliitto. Kirjanpidon ABC. 2015. Taloushallintoliitto. Luettu 11.8.2016.

<https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc>

TalousSuomi. Yrityslaina - Lainaa yrityksen tarpeisiin. 21.7.2016. Nikitec Oy. Luettu

12.8.2016. <http://www.taloussuomi.fi/lainat-ja-vipit/yrityslaina-lainaa-yrityksen-tarpeisiin>

Taylor M. 9 Best Email Marketing Software Tools & Services. Tammikuu 2016.

VentureHarbour. Luettu 15.10.2016. <https://www.ventureharbour.com/email-marketing-software-tools-one-best/>

Tenkanen I. Digitaalisen markkinoinnin sanasto. 1.11.2009. Zeeland Media Group. Luettu 20.9.2016. <http://www.konversio.fi/konversio/digitaalisen-markkinoinnin-sanasto/>

TE-palvelut. Starttiraha - aloittavan yrittäjän tuki. 2.8.2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 12.8.2016. http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html

The Open University. T320 E-business technologies: foundations and practice, Block 3 Part 1 Activity 5: Implementing a simple web service. 2008. The Open University. Luettu 20.8.2016. http://www.eclipse.org/webtools/community/education/web/t320/Implementing_a_Simple_Web_Service.pdf

Think With Google. Export Trampoline. 2016. Google. Luettu 15.9.2016. <https://www.thinkwithgoogle.com/nordics/collection/export/>

Tober M, Furch D, Londenberg K, Massaron L & Grundmann J. Search Ranking Factors and Rank Correlations Google U.S. 2015. Searchmetrics. Luettu 20.7.2016. http://pages.searchmetrics.com/rs/656-KWJ-035/images/Searchmetrics-Ranking-Factors-2015-Whitepaper.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiT1daaE1UbGtPV1F6WmpaayIsInQiOiJ3c1VTUGJ1VWNVcWZVZHVUQmdHcFpBY0FIUWpkejQ2XC9ZZm1ZWXh3ZFZWeHJldU9sYXdxQXNVdjVhcDdSOEtGREVuVmZlWjJyZnNacDYxUUNKUEVsTzVcL1B6Um9uXC9cLzZ6MkpvSGtNR3k2aW89In0%3D

TopTenReviews. Patreon Review. 2016. Purch. Luettu 19.8.2016. <http://www.toptenreviews.com/business/services/best-crowdfunding-sites/patreon-review/>

Toren M. 7 Creative Strategies for Marketing Your Startup on a Tight Budget. 16.6.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.9.2016. https://www.entrepreneur.com/article/277343?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

Trapani G. Programmer 101: Teach Yourself How to Code. 11.11.2009. LifeHacker, Gizmodo Media Group. Luettu 24.7.2016. <http://lifelifehacker.com/5401954/programmer-101-teach-yourself-how-to-code>

Tutorialspoint. What are Web Services?. 2016. Tutorialspoint.com. Luettu 22.7.2016. http://www.tutorialspoint.com/webservices/what_are_web_services.htm

Velayanikal M. Scale up your mind: How the smart startups get venture capital funding. 22.9.2014. Tech In Asia. Luettu 12.8.2016. <https://www.techinasia.com/how-to-get-venture-capital-funding-10-questions-for-startups>

Verohallinto. Kirjanpito ja tilintarkastus - osakeyhtiö ja osuuskunta. 2011. Verohallinto. Luettu 11.8.2016. [https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus/Kirjanpito_ja_tilintarkastus_osakeyhtio\(10872\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus/Kirjanpito_ja_tilintarkastus_osakeyhtio(10872))

Vigo. 2015. Mikä Vigo-ohjelma on?. Luettu 15.8.2016. <https://vigo.fi/entrepreneur>

Vissa B. How Successful Start-up Teams Allocate Roles. 12.2.2016. INSEAD Knowledge. Luettu 22.7.2016. <http://knowledge.insead.edu/strategy/how-successful-start-up-teams-allocate-roles-4522>

Von Der Heydt A. What The Best Brands Will Do in 2016. 3.1.2016. LinkedIn Pulse. Luettu 15.10.2016. <https://www.linkedin.com/pulse/what-best-brands-do-2016-andreas-von-der-heydt>

Wang X. How to Get Your Startup #convcomm Ready. 23.5.2016. Entrepreneur Media, Inc. Luettu 24.7.2016. https://www.entrepreneur.com/article/274239?utm_source=EDailyAndroid&utm_medium=related&utm_campaign=syndication

WeAreGrow. 8 Massive Benefits of Using Youtube for Business. 2015. WeAreGrow.com. Luettu 16.10.2016. <http://www.wearegrow.com/8-massive-benefits-of-using-youtube-for-business/>

WeVideo. Plans and Pricing for you. 2016. WeVideo.com. Luettu 16.10.2016.
<https://www.wevideo.com/sign-up>

WHSR. Web Hosting Beginner Guide. 27.5.2016. WebHosting Secret Revealed. Luettu 13.10.2016. <http://www.webhostingsecretrevealed.net/web-hosting-beginner-guide/>

Wikipedia. Event chain methodology. 28.11.2014. Wikipedia.org. Luettu 28.7.2016.
https://en.wikipedia.org/wiki/Event_chain_methodology

Wikipedia. Adobe Flash. 3.3.2016. Wikipedia.com. Luettu 21.7.2016.
https://fi.wikipedia.org/wiki/Adobe_Flash

Wikipedia. C (ohjelmointikieli). 15.8.2016. Wikipedia.org. Luettu 22.8.2016.
[https://fi.wikipedia.org/wiki/C_\(ohjelmointikieli\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/C_(ohjelmointikieli))

Wikipedia. Backlink. 1.9.2016. Wikipedia.com. Luettu 2.9.2016.
<https://en.wikipedia.org/wiki/Backlink>

Wikipedia. Initial public offering. 19.9.2016. Wikipedia.org. Luettu 4.10.2016.
https://en.wikipedia.org/wiki/Initial_public_offering

Wikipedia. Web API. 19.9.2016. Wikipedia.org. Luettu 22.9.2016.
https://en.wikipedia.org/wiki/Web_API

Wikipedia. Application programming interface. 22.9.2016. Wikipedia.org. Luettu 22.9.2016. https://en.wikipedia.org/wiki/Application_programming_interface

Wikipedia. HTTP. 29.9.2015. Wikipedia.org. Luettu 22.7.2016.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/HTTP>

Wilson III E.J. Empathy Is Still Lacking in the Leaders Who Need It Most. 21.9.2015. Harvard Business School Publishing. Luettu 3.8.2016. <https://hbr.org/2015/09/empathy-is-still-lacking-in-the-leaders-who-need-it-most>

Wong J. Webs.com Review – 55 Million Websites Built? Why It's Good for You?.

3.9.2016. Websitebuilderexpert.com. Luettu 26.9.2016.

<http://www.websitebuilderexpert.com/webs-review/>

Wong J. Squarespace vs Wordpress – Our Detailed Comparison. 19.9.2016.

Websitebuilderexpert.com. Luettu 26.9.2016.

<http://www.websitebuilderexpert.com/squarespace-vs-wordpress/>

Wong J. Squarespace Review 2016 – What's with the Hype?. 26.9.2016.

Websitebuilderexpert.com. Luettu 26.9.2016.

<http://www.websitebuilderexpert.com/squarespace-review/>

Wong J. Wix Review 2016 – Create Your Stunning Website. 26.9.2016.

Websitebuilderexpert.com. Luettu 26.9.2016.

<http://www.websitebuilderexpert.com/wix-review/>

Wright N. Choosing The Best Mobile App Development Technology. 2014. Upwork

Blog. Luettu 26.7.2016. <https://www.upwork.com/blog/2014/02/choosing-best-mobile-app-development-technology/>

Wrike. The Beginner's Guide to Project Management Methodologies. 2016.

Wrike.com. Luettu 28.7.2016.

Wysocki R.K. Introduction to the Adaptive Project Framework. 17.2.2010. Pearson Education, Informit. Luettu 24.7.2016.

<http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=1554968>

W3Schools. JavaScript Tutorial. 2016. Refsnes Data. Luettu 24.7.2016.

<http://www.w3schools.com/js/default.asp>

Yaghmaie B. The 3 Essential Things Needed in a Founders' Agreement. 30.7.2014.

Entrepreneur Media, Inc. Luettu 22.7.2016.

<https://www.entrepreneur.com/article/236044>

Yola Blog. How to use analytics and why they're important. 6.2.2014. Yola Inc. Luettu 22.7.2016. <https://www.yola.com/blog/how-to-use-analytics-and-why-theyre-important/>

Yrityksen Perustaminen.net. Yrityksen perustaminen alusta loppuun. 2013. Yrityksen-perustaminen.net. Luettu 12.8.2016. <http://yrityksen-perustaminen.net/>

Yritys-Suomi. Starttiraha. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 12.8.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/palvelu/-/palvelu/starttiraha1>

Zapier. Plans for Any Kind of Workflow. 2016. Zapier, Inc. Luettu 13.10.2016. <https://zapier.com/pricing/>

Zennström, N. Sarjayrittäjä. 11.11.2015. State of European Tech Companies. Keynote interview. Slush 11.-12.11.2015.

