

*Lyhennetty versio kirjoituksesta julkaistiin Talouselämän (39/2007) Puheenvuorot-osastossa.*

## Strateginen ajattelu hukassa

Facebookin yritysarvon määräytyminen on aiheuttanut viime kuukausina paljon ihmettelyä. Monien rahoitusmarkkinatoimijoiden mukaan Facebookin huima "käyttäjien" määrä tarkoittaa, että yrityksen arvon voidaan rationaalisesti ja oikeutetusti katsoa liikkuvan jopa kymmenissä miljardeissa.

Olen huolissani tästä, sillä arvon määrittäminen (tai arvaaminen) käyttäjien – tai oikeammin – kokeilijoiden määrän perusteella ei osoita kovinkaan hienostunutta ajattelua yritysstrategisessa tai markkinointistrategisessa mielessä.

Mitä käyttäjiin tulee, on toki totta, että yrityksen kassavirtojen ja siten arvon oleellinen määrittävä tekijä on se, kuinka paljon *käyttöarvoa* yritys pystyy tuottamaan tietyille ihmisille tai organisaatioille, nyt ja tulevaisuudessa. Näin siksi, että käyttöarvo on kaapattavissa käyttäjiltä suoraan saataviksi tai – kuten Googlen ja Facebookin tapauksessa, mainostajilta tms. – epäsuoraan saataviksi rahallisiksi maksuiksi.

Mutta on tärkeä huomata, että suuri innovaation kokeilijoiden määrä ei vielä tarkoita, että kyseinen tuote tai palvelu tuottaisi merkittävän paljon käyttöarvoa kokeilijoille, etenkin jatkuvasti tai verrattuna kilpaileviin tuotteisiin tai palveluihin.

Laajasti tutkitut innovaatioiden leviämisteoriat toteavat, että innovaation kokeileminen (trial) on erillinen vaihe sen omaksumisesta (adoption). Kokeillessa vasta testataan, tuottaisiko uusi tuote tai palvelu itselle merkittävää arvoa käytössä ja kannattaisiko se siis omaksua pysyvästi.

Eli suuri kokeilijoiden määrä ei vielä tarkoita suurta pysyvästi omaksuvien käyttäjien määrää – käyttäjien, joille tuote tai palvelu tuottaisi jatkuvasti merkittävää käyttöarvoa, joka olisi edelleen kaapattavissa kassavirroiksi nyt ja tulevaisuudessa.

Jopa sekin kannattaa muistaa, että kokeilemisessa on usein kyse puhtaasta kokeilunhalusta tai vaihteluhakuisuudesta. Kun esimerkiksi kaupan hyllyille ilmaantuu uusi suklaapatukkatuote, monet ihmiset ostavat patukan ensimmäisten kuukausien aikana, koska kokeilu on jännittävää ja koska vaihtelu virkistää. Jatkuvia kyseisen patukan ostajia tulee vain harvoista.

Jatkuvan käyttöarvon lisäksi on toinenkin strateginen tekijä, joka määrittää yrityksen pidemmän ajan kassavirtoja ja arvoa. Valitettavasti myös tämä toinen tekijä unohtuu usein monilta rahoitusmarkkinatoimijoilta.

Kyseinen toinen tekijä liittyy kilpailulta välttymiseen tai kilpailun tukahduttamiseen. Yrityksen tuotteiden, palveluiden ja toimintamallien tulisi nimittäin olla mahdollisimman vaikeita imitoida.

Väitän, että esimerkiksi Facebookin tuote, palvelu tai toimintamalli ei ole kovinkaan vaikeasti imitoitava. Käyttöliittymän ohjelmointikoodi ei liene kummoista ja ulkopuolisten tahojen sivuille luomat sovellukset siirtyvät sinne, mihin käyttäjätkin.

Ja itse käyttäjien siirtyminenhan ei välttämättä vaadi muuta kuin, että tarjotaan vielä vähän "siistimpää" käyttökokemusta tuottava vaihtoehtoinen palvelu – sekä käytännön työkalu, jolla omat Facebook-kontaktit ja -aineistot siirtyvät näppärästi uuteen palveluun.

Vaihtoehtoinen Naamakirja voi lisäksi vaikka keksiä maksaa pientä "palkkaa" käyttäjille sivuillaan hengailusta – mainosrahoitteisesti tietenkin. Ja aivan varmasti käyttäjiä alkaa tulla.

Olen siis huolissani rahoitusmarkkinatoimijoiden strategisen ajattelun analyttisyydestä – tai sen puutteesta.

Ei luulisi olevan vaikea ottaa huomioon kahta yritysarvon määräytymisen liittyvää strategista tekijää: (1) missä määrin yritys tuottaa tuotteillaan ja palveluillaan jatkuvaa käyttöarvoa nyt ja tulevaisuudessa (kustannustehokkaasti) ja (2) kuinka vaikea kilpailijoiden on harjoittaa imitointia.

Esimerkiksi Facebookin, kuten myös jopa Googlen, tapauksessa toinen tai molemmat näistä strategisista tekijöistä ovat tainneet unohtua monilta.

Jaakko Aspara  
Professori (ma.)  
GloStra-projekti (Globaalit Strategiat), Helsingin kauppakorkeakoulu