

Spiros Andreou

**JAKAMISTALOUTEEN PERUSTUVAT ALUSTAT
LIIKETOIMINNALLISESTA NÄKÖKULMASTA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2017

TIIVISTELMÄ

Andreou, Spiros

Jakamistalouteen perustuvat alustat liiketoiminnallisesta näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2017, 28 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Luoma, Eetu

Tutkielman tarkoitus on tutkia jakamistalouteen perustuvien alustojen liiketoimintamalleja ja niiden osia. Oleellista on määritellä avainkäsitteistö, jotta voidaan tutkia tarkemmin tutkielman varsinaista tavoitetta. Varsinainen tavoite on perehtyä tarkemmin, mitä tutkimus on osoittanut jakamistalouteen perustuvien alustojen liiketoimintamalleista. Avainkäsitteistöön kuuluvat jakamistalous, alusta ja liiketoimintamalli. Tutkimusmenetelmänä käytetään systemaattista kirjallisuuskatsausta. Tutkielmassa onnistuttiin erittelemään jakamistalouteen perustuvien alustojen liiketoimintamallien olennaisimmat osat. Yhtenäistä yleistettävissä olevaa liiketoimintamallia ei olemassa olevan tutkimuksen perusteella pystytty toteamaan.

Asiasanat: alusta, alustatalous, jakamistalous, liiketoimintamalli

ABSTRACT

Andreou, Spiros

Platforms based on sharing economy from business point-of-view

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2017, 28 p.

Information Systems Science, Bachelor's Thesis

Supervisor: Luoma, Eetu

The purpose of this paper is to research the business models platforms based on sharing economy use. It is crucial to define the keywords and concepts used in the research to reach the aim of the research. The objective of the research is to examine closely what existing literature has proven when it comes to the business models of platforms based on sharing economy. The key concepts include sharing economy, platform and business model. The approach used in this research is a systematic literature review. The research succeeded in categorizing the key parts of the business model platform businesses based on sharing economy use. A golden standard business model was not able to be extracted based on the existing literature on the subject.

Keywords: platform, platform economy, sharing economy, business model

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Yhdeksän liiketoimintamallin rakennusosaa	16
--	----

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

TAULUKOT

1	ALUSTAT JA JAKAMISTALOUS.....	6
2	JAKAMISTALOUS.....	9
3	JAKAMISTALOUTEEN PERUSTUVAT ALUSTAT.....	11
	3.1 Liiketoiminnallinen näkökulma	11
	3.2 Tekninen näkökulma.....	13
4	LIIKETOIMINTAMALLIT	14
	4.1 Liiketoimintamallin määritelmä	14
	4.2 Liiketoimintamallien osat	15
5	JAKAMISTALOUTEEN PERUSTUVIEN ALUSTOJEN LIIKETOIMINTAMALLIT	17
	5.1 Liiketoimintamallin osat.....	18
	5.1.1 Yhtensovittaminen ja verkostovaikutukset.....	18
	5.1.2 Luotettavuuden parantaminen ja voiton kerääminen.....	19
	5.2 Liiketoimintamallin roolit ja rakenne	20
6	YHTEENVETO	22
	LÄHTEET.....	25

1 ALUSTAT JA JAKAMISTALOUS

Digitalisaatio dominoi tällä hetkellä jokaista talouden sektoria ja elämmekin digitaalista kulttuurishokkia (Accenture, 2016). Digitalisaatioon perustuva alustatalous on ottanut jalansijaa ja vallannut kasvavin määrin monia eri toimialoja (Strömberg ym., 2015; Accenture, 2016; Moser ja Gassmann, 2016; Sun, Gregor & Keating, 2016), kuten sosiaalinen media, internet huutokaupat sekä vähittäismyynti ja lähiliikenne (Accenture, 2016). Alustatalous on käsitteellinen kokonaisuus alustayrityksistä, jotka perustavat liiketoimintansa alustoihin (Kenney & Zysman, 2016). Digitalisaation lisäksi, tuotteiden ja palvelujen jakelukanavat ovat keskeisiä osia nykypäivän innovatiivisia liiketoimintatapoja (Andersson, Hjalmarsson & Avital, 2013; Moser & Gassmann, 2016). Ennustetaan, että vuoteen 2018 mennessä suurin osa maailman suurimpiin kuuluvista yrityksistä ovat implementoineet alustatalouden osaksi ydinstrategiaansa tai tekevät yhteistyötä kolmannen osapuolen kanssa, jonka ydinstrategiaan kuuluvat alustat (Accenture, 2016). Alustataloutta pidetään suurimpana muutoksena makrotaloustieteellisessä ympäristössä sitten teollisen vallankumouksen ja siihen onkin viitattu informaatioteknologia-alan suurimpien yritysten julkaisuissa (Accenture, 2016).

Alustalla tarkoitetaan digitaalista monisivuista viitekehystä, joka yhdistää myyjiä ja ostajia keskenään (Kenney & Zysman, 2016). Tutkimus osoittaa, että alustatyyppejä voidaan jakaa karkeasti kahteen eri tyyppiin: innovatiivisiin teknologisiin arkkitehtuureihin ja liiketoimiin perustuviin alustoihin (Gawer & Cusumano, 2013; Gawer, 2014; Thomas, Autio & Gann, 2014). Tätä tutkimusta rajattiin keskittymään liiketoimiin perustuviin alustoihin, jotka nimetään jakamistalouteen perustuviksi alustoiksi, koska ne toteuttavat jakamistalouden toimintaperiaatteita. Innovatiivisiin alustoihin ei syvennytä, koska niiden liiketoimintamalli ei keskity pääasiassa tarjoamaan yksityishenkilöiden välistä vaihdantaa.

Jakamistalous on yksi taloudenharjoittamismuoto ja on yhä nouseva markkinatalous sen ekologisuuden ja digitalisoituvan maailmantalouden johdosta (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2015; Jiang, 2016). Digitalisaatio on lähentänyt ihmisiä ja parantanut yhteisöllisyyttä taloudellisesta näkökulmasta. Tässä tutkielmassa perehdytään tarkemmin jakamistalouteen perustuviin

alustoihin, jotka ovat viime vuosina olleet räjähdysmäisessä kasvussa. Ne ovat alustoja, jotka toteuttavat jakamistalouden periaatteita yhdistäen tarkoituksenmukaisesti yksityishenkilöitä tai ryhmiä keskenään, joiden olisi muuten vaikea löytää toisensa, mahdollistaen tehokkaan kaupankäynnin heidän välillä (Gawer, 2014; Evans & Gawer, 2016; Hein ym., 2016). Muutamia esimerkkejä ovat muun muassa Uber ja Airbnb (Cannon & Summers, 2014). Nämä yritykset ovat muutamassa vuodessa nousseet arvoltaan oman alansa perinteisimpien yritysten ohi (Cannon & Summers, 2014). Airbnb on 25 miljardin dollarin arvolla ohittanut muun muassa yhden maailman arvostetuimpien hotelliketjujen Hyattin (Liu & Mattila, 2017) ja Uber taas 68 miljardin dollarin arviolla (Chen, 2015) perinteisemmät autovuokraamoyritykset, kuten Hertzin ja Avisin (Cannon & Summers, 2014).

Tutkimuksessa perehdytään liiketoiminnalliseen näkökulmaan, koska on tarpeellista ja hyödyllistä tutkia tarkemmin jakamistalouteen perustuvien alustayritysten liiketoimintatapoja ja mitkä ovat ne arvonluontimenetelmät, jolla ne ovat nousseet räjähdysmäisesti maailmantalouden kärkeen viime vuosina. Pelkästään digitalisaatio yksistään on vaikuttanut liiketoimintamallin muuttumiseen monimutkaisempaan ja dynaamisempaan suuntaan (Al-Debei, El-Haddadeh & Avison (2008). Tutkimuksessa ei kuitenkaan suoraan tutkita yhden ainoan menestyvän alustayrityksen liiketoimintamallia, vaan pyritään tekemään se yleisellä tasolla.

Tutkimusongelmana oli, että miten jakamistalouteen perustuvat alustayritykset rakentuvat ja luovat arvoa. Tutkimuksessa rajattiin pois myös alustojen hallinnolliseen puoleen syventyminen, vaikkakin se esitellään osana alustayritysten arvonluontimenetelmiä. Tutkimuksessa käytettiin seuraavia apukysymyksiä: mikä on jakamistalous, mikä on jakamistalouteen perustuva alusta liiketoiminnallisesta ja teknisestä näkökulmasta, mikä on liiketoimintamalli, mitä osia liiketoimintamalliin kuuluu ja millaisia osia jakamistalouteen perustuvilla alustoilla on liiketoimintamalleissaan?

Tutkimusmenetelmänä käytettiin Okolin ja Schabramin (2010) lähestymistapaa systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, johon kuuluu neljää pääosaa: tutkimuksen suunnittelu, kirjallisuuden valinta, tiedon haku sekä poiminta kirjallisuudesta ja poimitun tiedon analysointi. Lähdemateriaalin hakemiseen käytettiin elektronisia kirjastoja Google Scholar ja AIS Electronic Library niiden laajuuden ja luotettavuuden takia. Lisäksi käytettiin Googlen hakukonetta Airbnb Inc. (2017) lähteen löytämiseen. Lähteiden hakemiseen käytettiin seuraavia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä: "sharing economy", "business model", "multi-sided platform", "platform", "platform business", "collaborative consumption", "sharing economy business models", "Uber business model", "Airbnb", "peer-to-peer markets" ja "accessibility-based platforms". Julkaisuja rajattiin maksimissaan kymmeneen julkaisuun per apukysymys. Myös muita rajaamisia julkaisujen suhteen tehtiin.

Jakamistalouteen perustuvien alustojen lähdemateriaalin tuloksia rajattiin vastaamaan tutkimuksen aihetta. Suurempaa julkaisujen rajaamista ei voitu tehdä, koska tutkimusta oli niin vähän. Keskityttiin kuitenkin vuoden 2013 jälkeen tulleisiin julkaisuihin, koska ilmiö on luonteeltaan uusi. Armstrongin (2006) julkaisu kuitenkin sallittiin, sillä se keskittyi pääosin monisivuisiin

markkinoihin, joka on ilmiönä hyvin vanha. Pelkkien alustojen määritelmää laatiessa noudatettiin samaa protokollaa Gawerin ja Cusumanon (2008) -julkaisua lukuun ottamatta. Tämä poikkeus sallittiin, koska tutkimuksia alustoista on ollut jo paljon pitempään kuin jakamistalouteen perustuvista alustoista. Liiketoimintamalleja ja jakamistaloutta määriteltäessä oli syytä tutkia vanhempiakin julkaisuja, koska käsitteet ovat olleet niin pitkään olemassa. Lisäksi, liiketoimintamallin määritelmän laatimiseen vaikutti tutkimuksen rajallisuus jakamistalouteen perustuvien alustojen liiketoimintamalleista. Oli syytä pitää otanta laajana, koska ei tiedetty, mikä liiketoimintamallin määritelmä sopii jakamistalouteen perustuviin alustoihin parhaiten. Rajattiin kuitenkin tutkimus keskittymään vuoden 2000 jälkeen tulleisiin julkaisuihin.

Tutkimuksen tuloksena määriteltiin jakamistalouteen perustuvien liiketoimintamallien osat, rakenne ja roolit. Yhtä selkeää liiketoimintamallia ei voitu tutkimuksen perusteella määrittämään, mutta sen luonnetta ja tiettyjä osia puolestaan pystyttiin. Lisäksi määriteltiin liiketoimintamallin eri riippuvuuksia ja miten tiettyyn liiketoimintamalliin päädytään. Nämä tukokset tarkoittavat, että jakamistaloutta harjoittavat alustayritykset pystyvät harjoittamaan liiketoimintaansa monin eri keinoin, vaikkakin luonne ja määriteltävät kysymykset pysyvät samana.

2 JAKAMISTALOUS

Jakamistalous on nouseva markkinatalous, joka perustuu kuluttajan tapaan kuluttaa hyödykkeitä tai palveluita (Jiang, 2016). Jakamistalous on kylläkin ollut olemassa jo vuosikymmeniä esimerkiksi autonvuokraus toimialalla (Dervojeda ym., 2013). Nykyään on yhä vähemmän yleistä omistaa hyödykkeitä, joita käyttää (Bardhi & Eckhardt, 2012; Dervojeda ym., 2013). Ostamisen ja omistamisen sijasta kuluttajat haluavat ja ovat valmiina mieluummin maksamaan tiettyä hintaa hyödykkeiden ja palveluiden kokemuksesta eli siitä, että pääsevät vain tilapäisesti käyttämään niitä (Bardhi & Eckhardt, 2012; Dervojeda ym., 2013; Felländer Ingram & Teigland, 2015). Jakamistalous onkin käyttäjien väliseen vuorovaikutukseen perustuvaa hyödykkeiden ja palveluiden hankintaa, antamista ja jakamista ilman, että omistajuus vaihtuu (Bardhi & Eckhardt, 2012; Dervojeda ym., 2013; Hamari ym., 2015; Jiang, 2016).

Jakamistaloudessa kuluttajat pääsevät käyttämään hyödykkeitä tai verkostoja, joita heillä ei olisi varaa tai halua omistaa esimerkiksi ympäristöllisistä syistä tai tilanpuutteesta johtuen (Bardhi & Eckhardt, 2012). Toisaalta myös hyödykkeen tai palvelun tarjoaja pääsee jakamaan alihyödynnettyä voimavaraansa, kuten esimerkiksi omaisuuttaan, tietojaan ja taitojaan (Bardhi & Eckhardt, 2012; Dervojeda ym., 2013). Jakamistalous harjoittaa taloutta tehokkaasti sallimalla yksityishenkilöiden ja ryhmien ansaita rahaa jakamalla niin fyysisiä kuin henkisiä resurssejaan kuin palveluita (PwC, 2015; Jiang, 2016). Useimmiten tätä talouden muotoa koordinoidaan yhteisöpohjaisten digitaalisten palvelujen kautta (Dervojeda ym., 2013; Hamari ym., 2015; Polacco, 2016).

Asenteet kuluttamisesta ovat muuttuneet viime vuosina ja arvot, kuten ekologisuus, yhteisöllisyys ja kestävä kehitys, ovat nousseet entistä tärkeämmiksi (Hamari ym., 2015). Lisääntyvä huoli ilmastonmuutoksesta ja haikeus yhteisöllisyydestä ovat tehneet jakamistaloudesta vetoavan vaihtoehdon, sillä se tarjoaa nimenomaan tehokkaan, yhteisöllisen ja ekologisen taloutta harjoittavan vaihtoehdon (Hamari ym., 2015). Vuoden 2008 talouskriisi on myös osaltaan vaikuttanut negatiivisesti talouden luotettavuuteen ja vaikuttanut positiivisesti jakamistalouden suosioon (Dervojeda ym., 2013). Jakamistaloudesta on tullut nouseva taloudellinen ilmiö, jota ruokkivat

informaatioteknologian kehitysasteet, kasvava kuluttajätietoisuus, yhteisöllisten verkossa toimivien digitaalisten palvelujen leviäminen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kasvaminen (Dervojeda ym., 2013; Hamari ym., 2015). Informaatioteknologian edistyminen on vaikuttanut etenkin jakamistalouden levinneisyyteen ja jakamistalouteen perustuvien liiketoimintamallien miellyttävyyteen sekä joustavuuteen positiivisesti (Dervojeda ym., 2013). Suosioon on vaikuttanut myös yksittäishenkilöiden lisääntynyt mahdollisuus saavuttaa taloudellista hyötyä ja itsenäisyyttä (Andersson ym., 2013; Dervojeda ym., 2013; Dillahunt & Malone, 2015).

Jakamistalous on vallannut useita toimialoja, kuten eri palvelualoja, ruoka- ja juoma-alaa, pankkitoimintaa ja kiinteistöalaa (Dervojeda ym., 2013). Tutkimus on osoittanut, että jakamistaloudella on vielä paljon potentiaalia. Esimerkiksi miljardista maailman autoista, 740 miljoonaa on vain yhden henkilön käytössä ja keskiverto talossa on 3000:n dollarin edestä käyttämätöntä tavaraa ja 69 % näiden talojen omistajista olisivat valmiita jakamaan näitä tavaroita (Dervojeda ym., 2013). Lisäksi 80 % ihmisistä tuntevat ilon tunnetta jakamisesta (Dervojeda ym., 2013).

Jakamistaloudesta on syntynyt käytettäväksi myös erilaisia termejä, kuten "saatavuustalous" (Bardhi & Eckhardt, 2012; Botsman, 2015; Beblavý, Lenaerts & Maselli, 2016), "keikka-talous" (Botsman, 2015; Polacco, 2016), "yhteisöllinen kuluttaminen" (Botsman, 2015; Hamari ym., 2015) ja "vertaistalous" (Botsman, 2015). Nämä nimitykset viittaavat lähinnä jakamistalouden luonteeseen ja toimintaperiaatteisiin.

Yksittäistä määritelmää tai luokittelua jakamistaloudesta on hankala muodostaa, sillä uusia käsitteitä ja ymmärryksiä tulee ilmi usein (Jiang, 2016). Lisäksi tutkijoilla on usein erilaiset tulkintaperätyt, joka vaikeuttaa määritelmien yhtenäistämistä (Jiang, 2016). Tässä tutkielmassa todetaan, että jakamistalous perustuu alihyödynnettyjen voimavarojen tehokkaaseen hyödyntämiseen, johon sisältyy hyödykkeiden ja palveluiden vaihdanta yksityishenkilöiden välillä ilman, että omistajuus vaihtuu. Lisäksi todetaan, että jakamistalouden toimintoihin kuuluu jonkin hyödykkeen tai palvelun saataville asettaminen yhteisöpohjaisten verkossa olevien digitaalisten palvelujen kautta, joista kuluttaja pääsee siihen käsiksi.

3 JAKAMISTALOUTEEN PERUSTUVAT ALUSTAT

Alustat ovat informaatioteknologian mahdollistamia ja niihin perustuva liiketoimintatapa syntyi osittain strategiseksi vastaukseksi hintakilpailuun markkinoilla, joissa tuotedifferoinnilla ei ole suurta merkitystä (Kenney & Zysman, 2016). Alustat tarjoavat uusia arvontuottotapoja (Accenture, 2016). Tutkimus on osoittanut, että alustoja on määritelty pääosin kahdesta selvästi toisistaan erottuvasta teorettisesta näkökulmasta: liiketoiminnallisesta ja teknisestä (Gawer, 2014). Tästä johtuen on oleellista määritellä alusta molemmista näkökulmista. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta määriteltäessä käydään läpi jakamistalouteen perustuvan alustan määritelmä ja tärkeimmät ominaisuudet. Teknisestä näkökulmasta on tärkeää selvittää alustojen avainkomponentit ja -teknologiat.

3.1 Liiketoiminnallinen näkökulma

Kenney ja Zysman (2016) määrittelevät alustat liiketoiminnallisesta näkökulmasta monisivuisiksi digitaalisiksi viitekehyksiksi, joissa vallitsee tiettyjä sääntöjä. Säännöt määrittelevät, kuinka käyttäjät vuorovaikuttavat keskenään alustaympäristössä (Kenney & Zysman, 2016). Alustojen tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluvat kyky tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti yhdistää ostajia ja myyjiä keskenään tehden kaupankäynnistä helpompaa (Armstrong, 2006; Gawer & Cusumano, 2008; Dervojeda ym., 2013; Gawer, 2014; Hagiü & Wright, 2015; Saarikko, 2015; Strömberg ym., 2015; Evans & Gawer, 2016; Li, Hong & Zhang, 2016; Moser & Gassmann, 2016). Verkostovaikutus on oleellinen alustan ominaisuus ja sen mukaan alustan arvo kasvaa, kun käyttäjien määrä kasvaa (Dervojeda ym., 2013; Gawer, 2014; Strömberg ym., 2015; Accenture, 2016; Evans & Gawer, 2016). Yhä useamman käyttäjän käyttäessä alustaa, tulee siitä paljon vetovoimaisempi uusille potentiaalisille käyttäjille (Dervojeda ym., 2013; Gawer, 2014; Strömberg ym., 2015; Evans & Gawer, 2016). Verkostovaikutuksen on myös todettu kiihdyttävän alustojen välistä kilpailua (Dervojeda ym., 2013; Gawer, 2014).

Hagiu ja Wright (2015) esittävät alustoille kaksi määrittelevää avainominaisuutta. Ensimmäiseksi alustojen täytyy sallia suora vuorovaikutus kahden tai useamman selvästi erotettavan puolen välillä. Tämä tarkoittaa, että alustan molemmilla puolilla olevat käyttäjät säilyttävät hallinnan vuorovaikutuksen avainehdoista alustan sijaan. Avainehtoja voivat olla tarjotun tuotteen tai palvelun hinta, paketointi, markkinointi ja jakelu, laadunvarmistus ja luonne. Esimerkiksi yrityksiä, jotka eivät täytä edellä mainittua ehtoa, ovat perinteiset konsulttiyritykset. Ne yhdistävät asiakkaan ja konsultin, mutta hallitsevat myös vuorovaikutusta sen sijaan, että konsultti suoraan määritteli sopimuksen ehdot asiakkaan kanssa. Toinen avainominaisuus on, että kukin puoli on liitoksissa alustan kanssa. Tällä tarkoitetaan, että alustan molemman puolen käyttäjät tietoisesti tekevät käyttäjän kannalta välttämättömiä sitoutumisia alustaan. Esimerkiksi sitoutumisia voivat olla jokin kiinteä maksu (esimerkiksi kuukausimaksu), resurssien kuluttaminen (esimerkiksi ajan käyttö alustan toimintatapojen oppimiseen) tai vaihtoehtoisen toiminnan pois jättäminen (esimerkiksi hotelliyön ostaminen korvautuisi Airbnb -palvelun kautta hankitulla majoitusvaihtoehdolla). (Hagiu & Wright, 2015.)

Edellä mainituista Kenneyn ja Zysmanin (2016) sekä Hagiu ja Wrightin (2015) näkökulmissa on pieni eroavaisuus. Kenneyn ja Zysmanin (2016) mukaan alustaympäristössä vallitsevat käyttäjien keskinäistä vuorovaikutusta määräävät säännöt ovat alustan itsensä määrittelemiä. Hagiu ja Wright (2015) näkevät tämän seikan vastakkaisella tavalla. Heidän mukaan käyttäjät itse määrittelevät alustaympäristössä vallitsevat säännöt (Hagiu & Wright, 2015). Kenneyn ja Zysmanin (2016) määritelmä ei kuitenkaan poissulje Hagiu ja Wrightin (2015) näkemystä alustoista, koska heidän näkemyksessään alusta keskittyy määrittelemään vain vuorovaikutuksen käyttäjien välillä, joka jättäisi tilaa käyttäjille määräämään myös osan säännöistä, kuten hinnan. Hagiu ja Wrightin (2015) määritelmä taas sulkee pois alustan sääntöjenmäärittelijänä kokonaan, sillä heidän määritelmän mukaan alustan osapuolien on oltava suorassa vuorovaikutuksessa keskenään sallien kaikkien avainehtojen määrittelyn. Ero on merkittävä, sillä Hagiu ja Wrightin (2015) määritelmä täten sulkee pois merkittäviä alustayrityksiä, kuten esimerkiksi Uberin, jossa hinta määräytyy alustan määrittämien algoritmien kautta (Chen & Sheldon, 2015; Hein, Schreieck, Wiesche & Krcmar, 2016), mutta sallii sellaiset kuten Peerby, jossa käyttäjät itse määrittelevät avainehdot hinnoista (Dervojeda ym., 2013; Hein ym., 2016). Kenney ja Zysmanin (2016) määritelmä taas hyväksyy myös Uberin jakamistalouteen perustuvana alustayrityksenä.

Jakamistalouteen perustuvat alustat johtavat transaktioita eri yksityishenkilöiden ja ryhmien välillä, joiden olisi muuten vaikea löytää toisensa (Gawer, 2014; Evans & Gawer, 2016; Hein ym., 2016). Ne johtavat transaktioita, kuten jakamistaloudessa, ilman, että omistajuus käyttäjien välillä vaihtuu ja käyttäjät pääsevät vain tilapäisesti käyttämään tuotteita tai palveluita (Andersson ym., 2013; Evans & Gawer, 2016). Lisäksi on tyypillistä, että jakamistaloudessa hyödynnetään alihyödynnettyjä voimavaroja yhteisöpohjaisten verkossa olevien digitaalisten palvelujen kautta (Bardhi & Eckhardt, 2012; Hamari ym. 2015; PwC, 2015; Jiang, 2016; Polacco, 2016), joita voidaan myös alustoiksi kutsua.

3.2 Tekninen näkökulma

Alustat ovat teknisestä näkökulmasta teknologisia arkkitehtuureja, jotka auttavat yritystä tuottamaan tuoteinnovaatiota (Gawer, 2014). Alustat ovat aina pääosin digitaalisia, mutta sisältävät fyysisiä elementtejä, jotka näkyvät esimerkiksi tuotteistamisessa (Evans & Gawer, 2016). Ne ovat karkeasti sanottuna monimutkainen yhdistelmä sovelluksia, laitteistoja, operaatioita ja verkostoja, joiden päälle voidaan rakentaa täydentäviä palveluita (Kenney & Zysman, 2016; Schrieck, Wiesche & Krcmar, 2016).

Alustojen avainteknologiat nojaavat pilvipalveluihin (Accenture, 2016; Kenney & Zysman, 2016) ja algoritmeihin (Strömberg ym., 2015; Dufva, Auvinen & Koivisto, 2016; Kenney & Zysman, 2016). Nämä kaksi ominaisuutta yhdessä toimivat alustojen toimintatapojen perusteina. Pilvipalveluiden tarjoaman laskentatehon avulla algoritmit muuttavat raa'an materiaalsen datan, joka on käyttäjien luomaa, tehokkaasti liiketoiminnallisiksi työkaluiksi (Kenney & Zysman, 2016). Näitä työkaluja käytetään pääosin luomaan lisäarvoa ja tulkitsemaan dataa. Algoritmit ikään kuin sommittelevat ja järjestelevät raa'an datan erilaisiksi liiketoiminnallisiksi ja sosiaalisiksi toiminnoiksi, jotka sitten välitetään digitaalisten alustojen kautta (Dufva ym., 2016; Kenney & Zysman, 2016). Algoritmit orkestroivat digitaalista kaupankäyntiä luoden tietynlaisen ekosysteemin ja verkoston alustaympäristöön (Dufva ym., 2016; Kenney & Zysman, 2016). Alustayritys luo algoritmit sen määrittelemien alustaympäristössä vallitsevien liiketoiminnallisten sääntöjen pohjalta (Kenney & Zysman, 2016).

Kaikki tieto tallennetaan pilvipalveluihin, josta algoritmit operoivat dataa (Kenney & Zysman, 2016). Tallennustilaa vuokrataan käytön mukaan, joka on paljon kustannustehokkaampaa ja halvempaa alustayrityksille kuin omien järjestelmien ja fyysisien resurssien hankinta (Kenney & Zysman, 2016). Eli toisin sanoen alustayritykset vuokraavat käyttöönsä kolmannen osapuolen laitteistoja, sen sijaan, että ostaisivat omiaan. Täten myös pilvipalveluiden kustannukset käsitetään enemmän yrityksen operationaalisina kuluina kuin pääomallisina. Tämän toimintatavan mukaan markkinoille liittyminen on teknologisesta näkökulmasta katsottuna suhteellisen halpaa uusille yrityksille (Strömberg ym., 2015; Kenney & Zysman, 2016).

Alustojen teknologisiin haasteisiin kuuluvat oikean arkkitehtuurin, käyttäjäliittymän (Gawer & Cusumano, 2008) ja algoritmien suunnittelu ja määrittely (Kenney & Zysman, 2016). Yhdenkin näistä epäonnistuttua alusta ei toimi halutulla tavalla eikä anna haluttua lopputulosta (Gawer & Cusumano, 2008). Kyseenalaisuutta on herättänyt algoritmien käyttö työedellytyksiä määrittävänä tekijänä (Simonite, 2015; Rosenblat & Stark, 2016).

4 LIIKETOIMINTAMALLIT

Yhtä selvää hyväksyttyä määritelmää liiketoimintamallille ei ole olemassa (Morris, Schindehutte & Allen, 2005). Vastauksena, että mitä voidaan pitää liiketoimintamallina, on paljon väitelty aihealue. Usein tapahtuu virheellistä sekoitusta eri käsitteiden välillä, kun liiketoimintamalli, strategia, liiketoiminnallinen konsepti, tulomalli ja talousmalli sekoitetaan toistensa kanssa (Morris ym., 2005). Akateemikkojen keskuudessa vallitsee kuitenkin yhteisymmärrys tiettyyn pisteeseen asti: liiketoimintamallin täytyy liittää yrityksen sisäiset ja ulkoiset elementit kulminoiden, kuinka arvo luodaan, saavutetaan ja realisoidaan (Baden-Fuller & Mangematin, 2013). Määritelmillä on pieniä, mutta merkittäviä, eroja.

4.1 Liiketoimintamallin määritelmä

Liiketoimintamallia voidaan lähestyä eri näkökulmista. Stewart ja Zhaon (2000) mukaan liiketoimintamalli on tiedonanto siitä, kuinka yritys ansaitsee rahaa ja ylläpitää tulovirtausta pitkällä aikavälillä. Amit ja Zott (2012) puolestaan määrittelevät liiketoimintamallin paketiiksi tiettyjä toimintoja, joiden tehtävä on vastata markkinoiden vaatimuksiin, selittäen niin organisaation kuin yhtiökumppaneiden roolit, sekä kuinka nämä toiminnot ovat yhteydessä toisiinsa. Liiketoimintamalleja voidaan pitää myös kognitiivisina rakennelmina, joissa määritellään yrityksen rajat, arvontuottotavat ja sisäisten rakennelmien järjestys ja hallinto (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Doz & Kosonen, 2010).

Osterwalder, Pigneur ja Tucci (2005) kiteyttävätkin liiketoimintamallin määritelmän käsitteelliseksi työkaluksi. Liiketoimintamalli sisältää joukon elementtejä ja niiden suhteita, sekä selittää yrityksen liiketoiminnallisen toimintalogiikan. Se on kuvaus arvosta, jota yritys tarjoaa yhdelle tai useammalle asiakassegmentille, yrityksen arkkitehtuurista ja yhtiökumppaneiden verkostosta. Nämä yhteistyökumppanit luovat,

markkinoivat ja toimittavat arvoa sekä pääomaa luodakseen tuottavia ja kestäviä tulovirtauksia. (Osterwalder ym., 2005.)

4.2 Liiketoimintamallien osat

Edellä huomattiin, että liiketoimintamalleilla on monia eri määritelmiä. Täten myös niiden osien määrittelystä on monia eri versioita. Tässä kappaleessa esitetään neljä eri näkemystä liiketoimintamallien osista, joista kolmessa ensiksi esitettävässä liiketoimintamallissa selvästi painottuu tietty näkökulma, kun taas viimeiseksi esitettävässä Osterwalderin ym. (2005) mallissa on kokonaisvaltaisempi ote. Johnsonin ym. (2008) mallissa näkökulma on tuotantolähtöinen, Morrisin ym. (2005) strateginen ja Baden-Fullerin ja Mangematinin (2013) asiakaslähtöinen.

Johnson ym. (2008) tuotantolähtöisen liiketoimintamallin osia ovat arvoehdotus asiakkaalle, tuottokaava, avainresurssit ja avainprosessit. Näistä neljästä elementistä, tuottokaava voidaan edelleen jakaa seuraaviin alaluokkiin: tuottomalli, kustannusrakenne, marginaalimalli ja resurssien kierto nopeus.

Tuottomalli on tuotteen tai palvelun hinta kerrottuna tuotetulla määrällä. Kustannusrakenne on määritelty avainresurssien kustannuksiksi, jotka vaaditaan liiketoimintamallin toteuttamiseksi. Avainkustannukset ovat välilliset sekä välittömät kustannukset ja mittakaavaedun kustannusrakenne. Marginaalimalli tarkoittaa tuottoa, joka tarvitaan jokaisesta liiketoiminnosta halutun tuoton saavuttamiseksi. Se pohjautuu myyntivolyymiin ja kustannusrakenteen ennustamiseen. Resurssien kierto nopeus määrittelee, kuinka nopeasti yrityksen resurssit täytyy hyödyntää saavuttaakseen halutut tuotot. Tähän kuuluvat esimerkiksi varaston ja kiinteiden omaisuuksien kierto nopeus. (Johnson ym., 2008.)

Morrisin ym. (2005) liiketoimintamallissa tärkeimpänä on strateginen puoli. Siihen kuuluvat yrityksen markkina-asema, vuorovaikutus organisaation rajojen ulkopuolella ja kasvumahdollisuudet. Huolia ovat kilpailuedun säilyttäminen ja kestävä kehitys. Päätöksien tekemiseen vaikuttavat sidosryhmien tunnistaminen, arvon luominen, differentioituminen, visio, arvot ja liikeyhtiökumppanuudet. Muut osat Morrisin ym. (2005) liiketoimintamallissa ovat taloudellinen ja operationaalinen puoli. (Morris ym., 2005.)

Baden-Fuller ja Mangematin (2013) lähestyvät liiketoimintamallia asiakaspainotteisesta näkökulmasta. Liiketoimintamalliin kuuluvat asiakkaiden tunnistaminen, asiakaskohtaamiset, rahallisen liikenteen kysymykset ja arvoketju sekä sen yhteydet. Asiakkaiden tunnistamiseen kuuluvat asiakasryhmien sekä kohdekäyttäjän määrittäminen ja asiakaskohtaamiseen taas heille toimitettavan arvon määrittäminen sekä kuvaus, kuinka toimitus tapahtuu. Rahallisen liikenteen kysymyksiin kuuluvat hinnoittelu, tuottomalli ja järjestelmät, jotka määrittelevät maksun ajoituksen. Arvoketjuihin ja sen yhteyksiin kuuluvat mekanismit, joita yritys käyttää jakamaan tuotettaan tai palveluaan asiakkaalle. (Baden-Fuller & Mangematin, 2013.)

Osterwalder ym. (2005) (taulukko 1) jaottelevat liiketoimintamallin koostuvan neljästä pilarista, jotka edelleen koostuvat yhdeksästä rakennusosasta. Pilareiksi määritellään tuote, asiakasrajapinta, infrastruktuurin hallinta sekä taloudelliset näkökulmat. Yhdeksän rakennusosaa ovat arvoehdotus, kohdeasiakas, jakelukanava, suhde, arvonmääritys, ydinkompetenssi, yhtiökumppaniverkosto, kustannusrakenne sekä tuottomalli. Arvoehdotus antaa kokonaiskuvan yrityksen kaikista tuotteiden ja palvelujen tarjonnasta selittäen konkreettisesti, mitä arvoa yritys tarjoaa asiakkaalle. Kohdeasiakas määrittelee asiakassegmentit, joille yritys haluaa tarjota arvoa ja kohdistaa tuotteensa tai palvelunsa. Jakelukanava kuvaa eri tavat, joilla yritys ottaa yhteyttä asiakkaisiinsa ja jakaa tuotettansa tai palvelunsa. Ne luovat suhteen, jotka selittävät millaisen yhteyden yritys määrää itsensä ja eri asiakassegmenttien välillä. Arvonmääritys kuvaa, kuinka eri toiminnot ja resurssit järjestäytyvät yrityksessä luodakseen arvoa. Ydin kompetenssi määrittelee tärkeimmät tiedot, joita yritys tarvitsee liiketoimintamallin toteuttamiseksi. Yhtiökumppaniverkosto kuvaa kaikki tarvittavat ulkoiset partnerit, jotka mahdollistavat tehokkaan arvon tarjoamisen ja kaupallistamisen. Kustannusrakenne on rahallinen yhteenveto kaikista seurauksista, jotka tulevat liiketoimintamallin toteuttamisesta. Viimeinen rakennusosa on tuottomalli, joka kuvaa konkreettisesti tavan, jolla yritys ansaitsee rahaa eri tuottovirtauksista. (Osterwalder ym., 2005.)

TAULUKKO 1 Yhdeksän liiketoimintamallin rakennusosaa (Osterwalder ym., 2005)

Pilari	Rakennusosa	Kuvaus
Tuote	Arvoehdotus	Kokonaiskuva tuotteiden ja palvelujen tarjonnasta.
Asiakasrajapinta	Kohdeasiakas	Asiakassegmentit, joille yritys haluaa tarjota arvoa.
	Jakelukanava	Tavat, joilla yritys haluaa ottaa yhteyttä asiakkaisiinsa.
	Suhde	Määrätyt yhteydet asiakassegmenttien ja yrityksen välillä.
Infrastruktuurin hallinta	Arvonmääritys	Toimintojen ja resurssien järjestäytyminen arvontuoton näkökulmasta.
	Ydin kompetenssi	Tarvittavat kompetenssit, jotka yritys tarvitsee liiketoimintamallin toteuttamiseksi.
	Yhtiökumppaniverkosto	Yhteistyösopimusverkosto, jota tarvitaan tarjoamaan ja kaupallistamaan arvoa.
Taloudelliset näkökulmat	Kustannusrakenne	Liiketoimintamallin toteuttamisesta johtuvat rahalliset seuraukset.
	Tuottomalli	Yrityksen tavat ansaitakseen rahaa eri tuottovirtauksista.

5 JAKAMISTALOUTEEN PERUSTUVIEN ALUSTOJEN LIIKETOIMINTAMALLIT

Tutkimus osoittaa, että jakamistalouteen perustuvissa alustoissa ei ole yksittäistä kultaista liiketoimintamallia. Voidaan kuitenkin todeta, että liiketoimintamallit ovat siirtymässä informaatioteknologisilla aloilla, kuten alustatalous, jakamistaloutta suosivaan yhä enemmän palveluorientoituneeseen tapaan tarjota hyödykkeitä (Zolnowski & Böhmman, 2011). Liiketoimintamallit vaihtelevat toimialoittain, yrityskohtaisesti ja jopa yrityksen sisällä voi olla useita liiketoimintamalleja esimerkiksi eri maantieteellisille sijainneille (Dervojeda ym., 2013). Muun muassa asiakkaiden mieltymyksillä ja kulttuurisilla tekijöillä voi olla suuria eroja maantieteellisestä sijainnista riippuen (Dervojeda ym., 2013; Saarikko, 2015). Esimerkiksi USA:ssa jakamistaloutta on harjoitettu yksityishenkilöiden välillä teknologisten alustojen kautta paljon pitempään kuin Euroopassa, jossa se on vielä jonkinasteisessa kehitysvaiheessa (Dervojeda ym., 2013). Euroopassa vierastetaan kaupantekoa tuntemattomien ihmisten kanssa internetin välityksellä paljon enemmän kuin USA:ssa (Dervojeda ym., 2013). Tästä huolimatta Euroopassakin jakamistaloutta harjoittavat alustat ovat yleistymässä ja kasvuvauhti on nopeaa (Dervojeda ym., 2013).

Pääpiirteittäin arvonluonti tapahtuu alustaliiketoiminnassa kahden osapuolen tehokkaalla yhteensovittamisella, jotka haluavat harjoittaa vaihdantaa tuotteilla, palveluilla tai tiedolla informaatioteknologian mahdollistaman alustan välityksellä (Dervojeda ym., 2013; Evans & Gawer, 2016; Hein ym., 2016). Näitä kahden osapuolen sovitustapoja on kolme erilaista: tarjonta edellä, kysyntä edellä tai yhdistelmä näitä (Dervojeda ym., 2013).

5.1 Liiketoimintamallin osat

5.1.1 Yhteensovittaminen ja verkostovaikutukset

Tehokas kahden osapuolen yhteensovittaminen on tärkein yksittäinen liiketoimintamallin osa. Tarjonta edellä lähestyminen tarkoittaa, että alustan myyjä -puolella pitää olla ensin olla käyttäjiä, jotka houkuttelevat toisen puolen käyttäjiä alustalle. Esimerkki tästä on Sorted -alusta, joka välittää tiettyjä palveluita suorittavia ihmisiä, esimerkiksi ruohonleikkaaminen. Kysyntä edellä lähestyminen tarkoittaa, että alustan ostaja -puolella pitää ensin olla käyttäjiä, jotka houkuttelevat myyjä -puolen käyttäjiä. Esimerkiksi Peerby, joka on välittää tiettyä tavaraa tai tuotetta lainaksi antavia henkilöitä. Yhdistelmä molempia lähestymistapoja on esimerkiksi Fixura, joka on rahalainoja välittävä alusta. Tässä toimintatavassa lainaajia ja lainaa tarvitsevia täytyy molempia olla yhtä aikaa, jotta liiketoiminta toimii. (Dervojeda ym., 2013.)

Yhteensovittamisella on myös tiettyjä vaatimuksia, joihin kuuluvat oikea-aikaisuus ja kohtuulliset kustannukset. Oikea-aikaisuudella tarkoitetaan, että yhteensovittamisen pitää juuri silloin olla mahdollista, kun tarve ja tarjonta palvelulle tai tuotteelle ovat olemassa. Kohtuullisilla kustannuksilla tarkoitetaan, alustan tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta riippuen, että esimerkiksi fyysinen etäisyys tarjoajalla ja ostajalla on kohtuullinen ja transaktioiden kustannus on kohtuullinen. (Dervojeda ym., 2013.)

Yhteensovittamiseen ja asiakaskannan kasvattamiseen liittyy vahvasti verkostovaikutukset. Mitä suurempi käyttäjäryhmä halutulle puolelle liittyy, sitä suurempi käyttäjäryhmä myös toiselle puolelle siirtyy, ja sitä suurempi arvo alustalla on (Armstrong, 2006; Gawer, 2014; Strömberg ym., 2015; Moser & Gassmann, 2016). Verkostovaikutus on keskeinen alustayrityksen kasvun lähde ja selittää joidenkin alustayrityksien räjähdysmäisen kasvun (Gawer, 2014; Strömberg, 2015; Evans & Gawer, 2016). Jotkin alustayritykset ovat saaneet niin suuren verkostovaikutuksen ja skaalaedut, että ovat saavuttaneet dominoivan aseman markkinoilla (Dervojeda ym., 2013; Gawer, 2014). Jotkin toimialat eivät siedä kilpailua, sillä ensimmäisen jakamistalouden periaatteita harjoittavan alustayrityksen saavutettua mittakaavaedut, muiden yritysten on erittäin vaikeaa saada enää jalansijaa markkinoilla (Dervojeda ym., 2013).

Verkostovaikutuksia on kahdenlaisia: suorat ja epäsuorat verkostovaikutukset. Suorissa verkostovaikutuksissa alustan käyttäjien suuri lukumäärä vetää suoraan puoleensa lisää käyttäjiä. Epäsuorissa verkostovaikutuksissa puolestaan alustan toisen puolen käyttäjät vetävät puoleensa alustan toisen puolen käyttäjiä. Onnistunut verkostovaikutus johtaa alustayrityksen skaalaetuihin. Skaalaedut toimivat yrityksen moottorina yhä suurempaan kasvuun luomalla lisäarvoa, vetämällä puoleensa yhä lisää käyttäjiä ja luomalla itseään automaattisesti ylläpitävän liiketoiminnan. (Gawer, 2014; Evans & Gawer, 2016.)

Moser ja Gassmann (2016) puolestaan määrittelevät suorat ja epäsuorat verkostovaikutukset eriävällä alustalähtöisellä tavalla. Suorat verkostovaikutukset kuvaavat noussutta arvoa, kun uusia käyttäjiä liittyy

alustaympäristöön. Epäsuorat verkostovaikutukset ilmenevät, kun alusta lisää uusia toimintoja tai sovelluksia ympäristöönsä ja tämä uuden toiminnan myötä tuotu lisäarvo houkuttelee uusia käyttäjiä liittymään alustaympäristöön. Molemmat verkostovaikutustyypit ovat luonteeltaan positiivisia. Joka kerta, kun alustaympäristö kasvaa uudella käyttäjällä tai toiminnolla, alustasta tulee arvokkaampi ja houkuttelee näin yhä uusia käyttäjiä. (Moser & Gassmann, 2016.)

Asiakaskannan kasvattaminen on varsinkin uudelle alustayritykselle eilinehto (Dervojeda ym., 2013). Alustojen tavoite on saavuttaa vähintään tietyn kokoinen asiakaskanta, jonka saavuttamisen jälkeen asiakaskanta kykenee verkostovaikutusten avulla kasvamaan itsekseen ilman suurempia panostuksia (Dervojeda ym., 2013; White & Weyl, 2016). Tätä tiettyä asiakaskannan vähimmäiskokoa kutsutaan kriittiseksi massaksi (Dervojeda ym., 2013; White & Weyl, 2016). Kriittisen massan saavuttamiseksi täytyy olla riittävä tarjonta myyjiä tai ostajia, riippuen yhteensovittamisen lähestymistavasta, jotta liiketoiminta lähtee liikkeelle (Dervojeda ym., 2013). Onnistuneen asiakaskannan kasvattamisen johdosta voidaan saavuttaa mittakaava- ja skaalaetuja, jotka ovat merkittävä tekijä ja lisäävät entisestään verkostovaikutuksia lumipalloefektin tavoin (Dervojeda ym., 2013). Asiakaskannan kasvattamiseksi ei ole epätavallista nähdä alustayritysten tarjoavan alustan toiselle puolelle alennettuja hintoja tai ilmaisia kokeiluja, joilla pyritään epäsuorien verkostovaikutusten avulla saada lisää käyttäjiä toisellekin puolelle alustaa (Evans & Gawer, 2016; White & Weyl, 2016).

5.1.2 Luotettavuuden parantaminen ja voiton kerääminen

Luotettavuutta alustoissa voidaan parantaa kahdella eri keinolla. Monet alustat nojaavat arviointiin perustuvaan periaatteeseen (Hein ym., 2016). Näissä alustoissa asiakkaat voivat arvioida toisen osapuolen käyttäytymistä erilaisilla arviointimenetelmillä, esimerkiksi antamalla tähtiä tai kommentoimalla (Hein ym., 2016). Esimerkiksi Uber, joka käyttää tähtipohjaista luokitusjärjestelmää, potkii kuljettajan ulos, jos luokitus tippuu alle tietyn tason (Hein ym., 2016). Usein arviointi kohdistuu yleensä myyjä -puoleen, mutta esimerkiksi Airbnb -alustalla myös myyjä voi arvioida asiakkaan (Hein ym., 2016; Airbnb Inc., 2017b).

Toinen tapa parantaa luotettavuutta on käyttöönottaa, useiden alustojen tavoin, turvallisuusselvitykset alustan käyttäjille, etenkin myyjille (Hein ym., 2016). Taustaselvityksillä pyritään minimoimaan anonymiteettiä ja pitämään palvelu turvallisena (Dervojeda ym., 2013). Joissain palveluissa, kuten Sorted, tämä on osa maksullista lisäosaa, esimerkiksi Premium -tiliä (Dervojeda ym., 2013).

Konkreettiset tavat, joilla alustayritykset voivat kerätä voittoa liiketoiminnastaan on muun muassa lisäämällä lisäarvoa tarjoavia osia alustoihinsa, kohdennetuilla mainoksilla, perimällä transaktiomaksuja tai kiinteitä jäsenmaksuja (Dervojeda ym., 2013). Lisäarvoa tarjoavat osat voivat olla esimerkiksi maksullisten vakuutuspalveluiden (Peerby) tai Premium -tilien

(Sorted) tarjoaminen myyjä -puolelle. Airbnb perii transaktiomaksuja esimerkiksi jokaisesta majoituksesta (Airbnb Inc., 2017a) ja Uber jokaisesta kuljetusmatkasta (Cannon & Summers, 2014). Fixura -alusta perii eri suuruisia transaktio- ja jäsenmaksuja, joista joidenkin suuruus riippuu rahan määrästä, joka halutaan lainata, tai joka investoijalla on portfoliossaan (Dervojeda ym., 2013). Premium -tilillä voidaan saavuttaa myös tiettyjä etuja. Esimerkiksi Sorted -alustassa, palvelun suorittajat saavat Premium -tilin myötä viralliset käyntikortit, merkinnän turvallisuusselvityksen läpäisemisestä, mainoslehtiötä ja henkilökohtaisen esittelyvideon palveluun (Dervojeda ym., 2013).

5.2 Liiketoimintamallin roolit ja rakenne

Jakamistaloutta harjoittavien alustojen tärkeimpiin ominaisuuksiin ja tavoitteisiin kuuluvat nopea, tehokas ja innovatiivinen interaktio ihmisen ja alustan välillä sekä yhteisöllisyyden rakentaminen ja sosiaalisuuden merkityksen kasvattaminen (Dervojeda ym., 2013; Evans & Gawer, 2016). Liiketoimintamallin rakenteella sekä myyjän, ostajan, alustan ja kolmannen osapuolen rooleilla on suuri merkitys näiden toteuttamisessa sekä lähestymistavan määrittämisessä (Dervojeda ym., 2013).

Moni menestynyt alustaliiketoimintaan perustuva yritys on "start-up" -yritys, joka on saanut rahoitusta kolmannelta osapuolelta. Kolmannen osapuolen rooli on merkittävä, sillä se tarjoaa pääomaa ja usein kokeneita asiantuntijoita liiketoimintamallin toteuttamiseen. (Dervojeda ym., 2013)

Alustassa myyjät toimivat kuin pienyrittäjät toteuttaessaan rooleja ja tehtäviä, joita perinteisimmässä liiketoimintamalleissa toteuttivat yritykset (Dervojeda ym., 2013). Myyjät voivat ansaita rahaa oman omaisuutensa ja taitojensa avulla, joka alentaa esimerkiksi heidän omien tuotteiden omistuskustannuksia (Dervojeda ym., 2013). Arvonluonti ei kuitenkaan tapahdu palvelun tai tuotteen tarjolle asettamisessa, vaan sen käytössä (Saarikko, 2015). Ostajan rooli arvonluonnissa on siis välttämätön, eikä myyjä yksinään voi luoda arvoa. Käytännössä myyjä tekee vain arvoehdotuksen, johon ostajan tarttuessa, arvonluonti vasta realisoituu (Saarikko, 2015).

Monissa alustoissa myyjän ja ostajan roolit eivät kuitenkaan ole välttämättä erillisiä (Strömberg ym., 2015). Esimerkiksi Airbnb -alustassa sama henkilö voi olla majoituspalveluntarjoaja ja -ostaja toisaalla samaan aikaan (Dervojeda ym., 2013). Samoin Peerby -alustassa myyjä voi lainata jollekin jotain omistamaansa tuotetta ja samalla itse lainata joltain muulta toista tuotetta (Dervojeda ym., 2013).

Alustan rooli on myös olla myyjä. Alustantarjoaja myy paikkaa alustasta tuotteen- tai palveluntarjoajalle sekä toimii myyjänä alustan välityksellä tuotteen tai palvelun ostajalle (Gawer, 2014). Alustan rooli on myös vastata tietynlaisesta hallinnosta alustalla (Evans & Gawer, 2016; Kenney & Zysman, 2016). Alusta määrää kuka saa osallistua alustan toimintaa, kuinka arvo jaetaan osapuolien kesken, kuinka hallinnoiva alustan rooli on ja kuinka ratkaistaan konfliktit ja ongelmatilanteet (Evans & Gawer, 2016). Kaiken tavoitteena on

luoda toimiva korkealaatuinen kokonaisuus, joka jatkuvasti luo arvoa, ja, jonka toimintaan osallistuminen on houkuttelevaa (Evans & Gawer, 2016). Alustan täytyy pystyä houkuttelemaan jatkuvasti lisää käyttäjiä (Evans & Gawer, 2016).

Alustojen liiketoimintaympäristö on usein hyvin räjähdysherkkä, koska teknologinen kehitys on nopeaa ja markkinoiden sekä asiakkaiden vaatimukset muuttuvat jatkuvasti (Saarikko, 2015; Moser & Gassmann, 2016). Täten, liiketoimintamallin tulee olla rakenteeltaan muuntautumiskykyinen ja sitä tulee pystyä jatkuvasti päivittämään ja innovoimaan, jotta markkinoiden tarjoamiin haasteisiin voitaisiin vastata (Saarikko, 2015; Moser & Gassmann, 2016).

Alustojen liiketoimintamallit ovat tosi ketteriä ja kevyitä rakenteeltaan, eivätkä ole resurssisidonnaisia (Strömberg ym., 2015). Esimerkiksi Airbnb tulee olemaan maailman suurin majoitukseentarjoaja ohittaen suurimmat hotelliketjut, ilman, että Airbnb itse omistaa yhtään hotellia (Carr, 2014). Myöskään Uberin liiketoimintamalliin, joka on maailman suurin yksittäinen henkilökuljetuksia välittävä yritys, ei kuulu lainkaan omien taksien omistaminen (Strömberg ym., 2015). Tämän johdosta alustat voivat kasvattaa palveluvolyymiaan todella nopeasti ja toimintaa voidaan laajentaa uusiin kohteisiin ilman, että tarvittaisiin itse tuottaa tai hankkia tarvitsemia tuotteita (Strömberg ym., 2015). Alustayritysten kannattavuutta parantaa lisäksi se, että käytetty teknologia voi olla hyvin yksinkertaista ja kustannuksiltaan verrattain halpaa (Strömberg ym., 2015). Tämän takia liiketoimintamallilla on suuri potentiaali rikkoa monia eri markkinoita, eritoten vuokraamiseen, liikkumiseen, majoitukseen ja pitopalveluihin perustuvia (Strömberg ym., 2015).

6 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa esitettiin jakamistaloutta harjoittavia alustoja liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Ensiksi alustettiin kyseistä aihetta kuvailemalla aiheen taustaa ja syitä miksi juuri tämä näkökulma valittiin. Määriteltiin tutkimusongelma ja -kysymykset, joilla lähdettiin tutkielmaa rakentamaan. Itse tutkimus aloitettiin aiheen ja käsitteiden määrittelyllä, joka on tarpeellista tieteellistä tutkimusta tehdessä. Määriteltiin mitä ovat jakamistalous, jakamistalouteen perustuvat alustat liiketoiminnallisesta ja teknisestä näkökulmasta sekä mikä on liiketoimintamalli. Määrittelyjen jälkeen esitellään mitä tutkimus on osoittanut jakamistalouteen perustuvien alustojen liiketoimintamalleista.

Tutkimuksessa haasteita toivat käsitteiden määrittelyt. Tutkimus osoitti, että tutkijoiden kesellä ei vallitse yhteisymmärrystä mitä teknologian mahdollistama alusta tarkalleen tarkoittaa. Samalla termillä puhuttiin niin innovatiivisesta kuin liiketoimiin perustuvista alustoista ja vaatikin lukijan tarkkaa analysointia lähteitä lukiessa, että kummasta alustatyypistä on kyse. Tutkimus oli myös pääosin hyvin yksipuolista alustojen suhteen. Se oli keskittynyt kuvailemaan alustojen hallintopuolta, kilpailutilannetta ja verkostovaikutuksia, kun taas suoraan niiden liiketoimintamalleista ei löytynyt paljon tutkimusta. Yksittäisten alustayritysten liiketoimintamalleja oli analysoitu jonkin verran, mutta yleistä mallia ei ollut johdettu. Tässä tutkielmassa keskityttiinkin tutkimaan kyseisten alustojen liiketoimintamallien osia kokonaisen valmiin liiketoimintamallin sijaan. Rajallisuuteen vaikutti todennäköisesti aiheen uutuus ja toimintatapojen monipuolisuus.

Liiketoimintamallin käsitettä on syytä tutkia ja esitellä monien eri lähteiden perusteella. Liiketoimintamalli on jo suhteellisen vanha käsite, josta esiintyy monia eri versioita. Lisäksi, jakamistalouteen perustuvien alustojen ollessa tutkimuksen mukaan suhteellisen uusi käsite, ei voida varmaksi todeta, mikä liiketoimintamallin määritelmä sopii siihen parhaiten.

Edellä esitetyt liiketoimintamallit ovat eri henkilöiden määritelmiä, mutta siitä huolimatta niissä on paljon yhteistä. Apukysymykseen ”mikä on liiketoimintamalli?”, voidaan todeta, että liiketoimintamallin täytyy liittää

yrityksen sisäiset ja ulkoiset elementit kulminoiden, kuinka arvo luodaan, saavutetaan ja realisoidaan. Liiketoimintamallista sekä sen osista on tutkimuksen mukaan olemassa eri näkökulmia tarjoavia ratkaisuja. Näitä ovat muun muassa tuotantolähtöinen, strateginen ja asiakaslähtöinen.

Apukysymykseen ”mitä osia liiketoimintamalliin kuuluvat?”, voidaan todeta, että jokaisessa mallissa kuvataan tavalla tai toisella arvon tuottaminen asiakkaalle, tuoton keräämistapa, kustannusrakenne ja resurssit. Kattavimman liiketoimintamallin esittävät Osterwalder ym. (2005) (taulukko 1) yhdeksällä eri rakennusosallaan.

Osterwalderin ym. (2005) mallin lisäksi Johnsonin ym. (2008) malli ovat kaikista soveltuvimpia määrittämään liiketoimintamallin osia tässä tutkielmassa, koska ne vastaavat eniten tutkielmassa esitettyä liiketoimintamallin määritelmää. Esimerkiksi, Morrisin ym. (2005) mallissa esitellään strategisia puolia, mutta Osterwalderin ym. (2005) mukaan strateginen osuus ei kuulu liiketoimintamalliin, vaan liiketoimintamalli toimii strategian sallivana tekijänä yrityksessä. Baden-Fullerin ja Mangematin (2013) liiketoimintamalli on puolestaan liian suppea kattamaan tutkielmassa esitettyä liiketoimintamallin määritelmää.

”Mikä on jakamistalous?” apukysymykseen voidaan todeta, että jakamistalous on tehokas taloudenharjoittamismuoto, joka on käyttäjien vuorovaikutukseen perustuvaa hyödykkeiden ja palveluiden hankintaa, antamista ja jakamista, ilman, että omistajuus vaihtuu. Lisäksi, hyödykkeet ja palvelut, joihin vaihdanta kohdistuu, ovat yleensä alihyödynnettyjä.

”Mitä ovat jakamistalouteen perustuvat alustat liiketoiminnallisesta ja teknisestä näkökulmasta?” apukysymykseen voidaan todeta liiketoiminnallisesta näkökulmasta, että ne ovat alustoja, joissa vallitsee tiettyjä sääntöjä ja, jotka toteuttavat jakamistalouden periaatteita yhdistäen tarkoituksenmukaisesti yksityishenkilöitä tai ryhmiä keskenään, joiden olisi muuten vaikea löytää toisensa, mahdollistaen tehokkaan kaupankäynnin heidän välillä. Teknisestä näkökulmasta voidaan todeta, että ne ovat teknologisia arkkitehtuureja, jotka auttavat yritystä tuottamaan tuoteinnovaatiota. Niiden avainteknologiat ovat pilvipalvelut ja algoritmit. Nämä toimivat alustojen toimintatapojen perusteina tarjoten tallennustilaa, laskentatehoa ja datan sommittelua. Näiden lisäksi alustojen teknisiin puoliin kuuluvat fyysiset resurssit, esimerkiksi laitteistot.

”Mitä osia jakamistalouteen perustuvilla alustoilla on liiketoimintamalleissaan?” apukysymykseen voidaan todeta, jakamistalouteen perustuvilla alustoilla on liiketoimintamalleissaan neljä yhteistä osaa: tehokas yhteensovittaminen, verkostovaikutukset, luotettavuuden parantaminen ja voiton kerääminen. Tehokkaalla yhteensovittamisella tarkoitetaan markkinoiden lähestymistavan valitsemista kolmesta vaihtoehdosta: tarjonta edellä, kysyntä edellä tai näiden yhdistelmällä. Verkostovaikutuksilla tarkoitetaan tapaa, jolla asiakaskantaa kasvatetaan. Tähän liittyvät käyttäjiin vetoaminen eri menetelmin alustaympäristön arvon nostattamisen vuoksi. Luotettavuuden parantamisella pyritään minimoimaan alustan vuorovaikutukseen osallistumisen kynnyksiä ja siten kasvattamaan alustan

arvoa. Voiton keräämisellä esitetään konkreettiset arvon realisoimistavat yrityksen näkökulmasta.

Lisäksi, esiteltiin liiketoimintamalliin vahvasti liittyvät alustassa vallitsevat roolit sekä liiketoimintamallin rakenne. Roolit kuvaavat liiketoimintamallin luonnetta sekä, kuinka arvonluonti rakentuu, ja rakenne puolestaan liiketoimintamallin ominaisuuksia, joita ovat muuntautumiskykyisyys, joustavuus ja ketteruus.

Tutkimusongelmaan "miten jakamistalouteen perustuvat alustayritykset rakentuvat ja luovat arvoa?", voidaan todeta tutkimuksen mukaan suora vastaus. Jakamistalouteen perustuvat alustayritykset rakentuvat ja luovat arvoa teknisistä osista, pilvipalveluista ja algoritmeista, ja liiketoimintamallin osista, yhteensovittamisesta, verkostovaikutuksista, luotettavuuden parantamisesta ja voiton keräämisestä, sekä alustan rooleista ja liiketoimintamallin rakenteesta.

Esitetyt jakamistalouteen perustuvien liiketoimintamallien osat, rakenne ja roolit sopivat hyvin Osterwalderin ym. (2005) liiketoimintamallin yhdeksään osaan. Arvoehdotus, kohdeasiakas ja jakelukanava määräytyvät yhteensovittamisen tavan ja luotettavuuden määrittelyllä. Suhde, arvonmääritys, ydinkompetenssi ja yhtiökumppaniverkosto määräytyvät roolien kautta sekä kustannusrakenne ja tuottomalli määräytyvät voiton keräämisen ja liiketoimintamallin rakenteen kautta. Kohtia täytyy soveltaa kuitenkin jonkin verran, mutta Osterwalderin ym. (2005) liiketoimintamalli toimii hyvänä pohjana.

Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää todennus, että Euroopassa vierastetaan USA:ta enemmän kaupantekoa tuntemattomien ihmisten kanssa internetin välityksellä, koska lähteenä on käytetty vuonna 2013 julkistettua tietoa. Alustatalouden nopeasti muuttuvassa ympäristössä, tämä voi olla jo vanhennettua tietoa nykytilanteesta. Tämä tieto otettiin kuitenkin mukaan, koska vastakkaista näkemystä ei tullut vastaan. Tässä tutkielmassa keskityttiin tutkimaan lähinnä alustatalouksien liiketoimintamallien osia. Jatkoksi tutkielmaa voitaisiin laajentaa tutkimalla mitä hyötyjä voidaan saavuttaa ja mitä ne merkitsevät sekä mitä haasteita ne kohtaavat. Lisäksi voitaisiin tutkia jakamistalouden ja siihen perustuvien alustojen heikkoja puolia.

Hyvin vähän oli tutkittu kiristyvän kilpailutilanteen vaikuttamista tuoteinnovaatioon alustaympäristössä. Esimerkiksi kuinka liittyä mukaan markkinoille, joissa jollakin yksittäisellä yrityksellä on jo merkittävä asema ja millainen rooli tuoteinnovaatiolla tässä on? Toisaalta myös mitä uusia arvonluontimenetelmiä alustat voivat tuoda liiketoimintaansa differentioituaakseen muista kilpailijoista? Nämä olisivat erittäin ajankohtaista ja hyviä jatkotutkimuksen aiheita, sillä alustojen levitessä yhä useammalle toimialalle kilpailu tulee kiristymään entisestään.

LÄHTEET

- Accenture. (2016). People First: The Primacy of People in a Digital Age. *Accenture Technology Vision 2016*, 36-47. Haettu 17.11.2016 osoitteesta https://www.accenture.com/t20160804T100550__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf#zoom=50
- Airbnb Inc. (2017a). How is the price determined for my reservation. Haettu 16.2.2017 osoitteesta <https://www.airbnb.com/help/article/125/how-is-the-price-determined-for-my-reservation>
- Airbnb Inc. (2017b). How do reviews work. Haettu 16.2.2017 osoitteesta <https://www.airbnb.fi/help/article/13/how-do-reviews-work>
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. 300. Toronto, Ontario, Canada, August 2008.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41.
- Andersson, M., Hjalmarsson, A., & Avital, M. (2013). Peer-to-peer service sharing platforms: Driving share and share alike on a mass-scale. *International Conference of Information Systems 2013 (ICIS)*, Milan, Italy.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898.
- Beblavý, M., Lenaerts, K., & Maselli, I. (2016). Five things we need to know about the on-demand economy. *CEPS Essay No. 21*. Brussels: Centre for European Policy Studies, 8 January 2016.
- Botsman, R. (2015). THE SHARING ECONOMY: DICTIONARY OF COMMONLY USED TERMS. Haettu 15.11.2016 osoitteesta <http://www.collaborativeconsumption.com/2015/11/12/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/>
- Cannon, S., & Summers, L. H. (2014). How Uber and the sharing economy can win over regulators. *Harvard business review*, 13, 1-4.
- Carr, A., (2014). The world's 50 most innovative companies 2014: Airbnb for making the most of its hosts. Haettu 17.2.2017 osoitteesta <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2014/airbnb>
- Chen, M. K., & Sheldon, M. (2015). Dynamic pricing in a labor market: Surge pricing and flexible work on the Uber platform. Mimeo, UCLA.
- Dervojeda, K., Verzijl, D., Nagtegaal, F., Lengton, M., Rouwmaat, E., Monfardini, E., & Frideres, L. (2013). The sharing economy: accessibility

- based business models for peer-to-peer markets. *European Commission Business Innovation Observatory*, Brussels, September 2013.
- Dillahunt, T. R., & Malone, A. R. (2015) The promise of the sharing economy among disadvantaged communities, *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems* (s. 2285-2294). New York, NY, USA: CHI
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning* 43(2-3), 370-382
- Dufva, M., Auvinen, H., & Koivisto, R. (2016). Making sense of platform economy: perceptions and metaphors. *ISPIM Innovation Symposium*. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise: a global survey*. (Report). Surrey Business School, Faculty of Arts and Social Sciences.
- Felländer, A., Ingram, C., & Teigland, R. (2015) Sharing Economy-Embracing Change with Caution. (Report no. 11). Näringspolitiskt Forum, Entreprenörskapsforum, Örebro universitet
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2008). How Companies Become Platform Leaders. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 28–35.
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2013). "Industry platforms and ecosystem innovation." *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 67(9), 2047-2059.
- Hein, A., Schrieck, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2016). Multiple-Case Analysis on Governance Mechanisms of Multi-Sided Platforms. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*. Technische Universität München, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, März 9-11, 2016.
- Jiang, J. (2016). THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF SHARING ECONOMY-A NEW WRAPPING FOR DOING BUSINESS ONLINE?. *Proceedings of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)*. 111. HEC Montreal.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The Rise of Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61-69.
- Li, Z., Hong, Y., & Zhang, Z. (2016). An empirical analysis of on-demand ride sharing and traffic congestion. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems 2016 (ICIS)*, Dublin, Ireland.
- Liu, S. Q., & Mattila, A. S. (2017). Airbnb: Online targeted advertising, sense of power, and consumer decisions. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 33-41.

- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Moser, D. J., & Gassmann, O. (2016). Innovating Platform Business Models: Insights from Major Tech-Companies. *ISPIM Innovation Symposium*. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts Work. Pap. Inf. Syst*, 10(26).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Polacco, A. (2016). SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND THE SHARING ECONOMY. *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Proceedings of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)*. 102. St. Cloud State University.
- PwC (2015). The Sharing Economy. *Consumer Intelligence Series*. Haettu 15.11.2016 osoitteesta <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>
- Saarikko, T. (2015). Digital platform development: A service-oriented perspective. Complete Research. *23rd European Conference on Information Systems (ECIS), Münster, Germany, 2015*.
- Schreieck, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2016). Design and Governance of Platform Ecosystems–Key Concepts and Issues for Future Research. *Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS), Istanbul, Turkey, June 2016*
- Simonite, T. (2015). When Your Boss Is an Uber Algorithm. *MIT Technology Review*, December 1, 2015. Haettu 17.2.2017 osoitteesta <http://www.technologyreview.com/news/543946/when-your-boss-is-an-uber-algorithm/>
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287-296.
- Strömberg, J., Ilmola, L., Turunen, T., Rejeski, D., Center, W., Neittaanmäki, P., Autio, E. & Fox, B. (2015). Alustoista arvoa nyt (PVN-konsortio), Strateginen tutkimus, Suomen Akatemia.
- Sun, R., Gregor, S., & Keating, B. (2016). *Information Technology Platforms: Definition and Research Directions*. Cornell University, Computer Science Department.
- Thomas, L. D., Autio, E. & Gann, D. M. (2014). "Architectural leverage: putting platforms in context." *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198-219.
- White, A. & Weyl, E. G. (2016). Insulated platform competition. *SSRN Electronic Journal*. Haettu 17.2.2017 osoitteesta https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=1694317
- Zolnowski, A., & Böhmman, T. (2011). Business modeling for services: Current state and research perspectives. *Proceedings of the Seventeenth Americas*

Conference on Information Systems (AMCIS 2011) – All Submissions. 394.
Detroit, Michigan, USA, August 2016.