

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

## **ARVONLUONTI ALUSTATALOUDESSA**

Yrityksen johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Tammikuu 2017  
Ohjaaja: Kari Lohivesi

Ville Miettinen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen johtaminen

Tekijä:

MIETTINEN, VILLE

Tutkielman nimi:

Arvonluonti alustataloudessa

Pro gradu -tutkielma:

91 sivua, 1 liitesivu

Aika:

Tammikuu 2017

Avainsanat:

Arvonluonti, alustatalous, useapuolinen alusta

---

Alustatalous on alati voimistuva taloudellinen ja globaali ilmiö, jossa ennennäkemätön määrä ihmisiä ja organisaatioita osallistuu hajautetusti arvon luomiseen ja vaihdantaan. Mielenkiintoista alustataloudessa on, että alustoja operoivat yritykset pystyvät harjoittamaan merkittävän mittaluokan liiketoimintaa investoimalla tuotantovälineisiin ja työvoimaan huomattavasti vähemmän, kuin liiketoiminnan koko edellyttäisi tavanomaisia, arvoketjuun perustuvia toimintamalleja käyttäviltä yrityksiltä.

Tämän tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä alustataloudessa keskeisestä liiketoiminnan organisoinnin tavasta – useapuolisesta alustasta – ja kuvata alustataloutta ilmiönä. Useapuolinen alusta on yleensä digitaalinen liiketoimintayksikkö, jota vähintään kaksi kategorisoitavissa olevaa erilaista osapuolta käyttää keskinäisessä arvonluonnissa ja -vaihdannassa. Alusta osallistuu osapuolten väliseen arvonluontiin mahdollistamalla osapuolten välisen kanssakäymisen, helpottaen arvon luomista ja vaihtamista. Alustalla suurin osa arvosta luodaankin alustan eri puolten välisessä vaihdannassa, alustan toiminnan keskittyessä vaihdannan koordinointiin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tarkasteltavan ilmiön määrittelemiseksi rakennettiin ensin teorettinen viitekehys, joka valottaa alan verrattain nuorena kirjallisuudessa esiintyviä käsitteiden päällekkäisyyksiä. Viitekehyksessä määritellään useapuolinen alusta ja perehdytään teorettisella tasolla myös muihin alustataloudessa yleisiin käsitteisiin. Alustatalouden ilmiön tutkimusta jatketaan vertailemalla vallitsevia alustakirjallisuuden näkemyksiä perinteisempiin liiketaloustieteellisiin teorioihin kilpailustrategioista, disruptiosta ja liiketoimintamalleista. Tutkimuksen empiirisessä osassa reflektoidaan alustatalouden teoriasta tehtyjä havaintoja käännöspalvelu Lingosaurin useapuolisen alustan mallilla harjoitetusta liiketoiminnasta kerättyyn aineistoon, ja kuvataan Lingosaur-alustan liiketoimintaa useapuolisen alustan kontekstissa.

Tutkimuksessa havaittiin, että perinteiset liiketaloustieteelliset teoriat ovat monelta osin vajavaisia useapuolisen alustan liiketoiminnan selittämiseen ja kuvaamiseen. Saatiin myös lisää viitteitä alan kirjallisuudessa vallitsevaan käsitykseen siitä, että useapuolisella alustalla on kaikki edellytykset olla arvonluonnissa huomattavasti tehokkaampi, kuin vertikaalisesti integroitu, arvoketjun muotoon organisoitu yritys. Näiden kahden liiketoiminnan organisoinnin tavan väliset erot arvonluonnissa voidaan kiteyttää toteamalla, että arvoketjun logiikalla toimiva yritys pyrkii myymään luodun arvon asiakkaalle, kun useapuolisen alustan päätarkoitus taas on mahdollistaa alustan eri käyttäjäryhmien välinen arvonluonti, ja veloittaa osaa osapuolista alustalle osallistumisesta.

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Katsaus alustatalouteen .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	4
1.3 Keskeiset käsitteet .....	5
1.3.1 Verkostovaikutukset.....	5
1.3.2 Komplementori.....	7
1.4 Tutkimuksen kulku .....	7
1.5 Tutkimuksen rajaukset .....	8
2 EKOSYSTEEMIT JA LIIKETOMINTA-ALUSTAT.....	10
2.1 Ekosysteemi-analogia.....	10
2.2 Digitaalinen ekosysteemi.....	12
2.2 Toimiala-alusta .....	15
2.3 Useapuolinen alusta.....	18
2.3.1 Useapuolisen alustan määritelmä .....	19
2.3.2 Keskeinen interaktio ja kolme tärkeintä tehtävää .....	24
3 ALUSTAT JA KILPAILU .....	27
3.1 Useapuolinen alusta ja kilpailustrategiat .....	27
3.1.1 Arvoketju.....	28
3.1.2 Kilpailustrategiat .....	31
3.3 Alustat ja disruptio .....	35
3.3.1 Perinteinen disruptio .....	35
3.3.2 Alustadisruptio .....	37
3.5 Useapuolinen alusta ja liiketoimintamallit .....	42
3.5.1 Liiketoimintamalli .....	43
3.5.2 Useapuolinen alusta liiketoimintamallina .....	46
4 TUTKIMUSSTRATEGIA .....	49
4.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus .....	49
4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat .....	50
4.3 Teorian ja empirian vuoropuhelu .....	52

4.4 Tutkimuksen kohde .....	53
4.5 Aineiston kerääminen .....	54
4.6 Aineiston analysointi ja tulkinta .....	56
5 KÄÄNNÖSLIIKETOIMINTAA USEAPUOLISELLA ALUSTALLA .....	57
5.1 Lingosaur-palvelu pähkinänkuoressa .....	57
5.1.1 Palvelun käyttö asiakkaan näkökulmasta .....	58
5.1.2 Palvelun käyttö kääntäjän näkökulmasta .....	58
5.2 Lingosaur – useapuolinen alusta .....	59
5.2.1 Lingosaur-alustan keskeinen interaktio .....	61
5.2.2 Lingosaur-alustan kolme tärkeintä tehtävää .....	62
5.3 Käännöstoimiala .....	63
5.3.1 Käännösluoketoiminnan arvoketju .....	65
5.3.2 Käännösluoketoiminta kilpailustrategioina .....	65
5.4 Lingosaurin kilpailuedut käännöstoimialalla .....	66
5.5 Lingosaurin liiketoimintamalli .....	70
5.6 Lingosaur ja käännöstoimialan disruptio .....	75
6 LOPUKSI .....	77
6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja tärkeimmät johtopäätökset .....	77
6.2 Tutkimuksen tieteellisen kontribuution arviointi .....	79
6.3 Liikkeenjohdolliset päätelmät .....	80
6.4 Tutkimuksen kritiikki .....	80
6.5 Jatkotutkimusehdotukset .....	82
LÄHTEET .....	84
INTERNET-LÄHTEET .....	91
LIITTEET .....	92
Liite 1: haastattelurunko .....	92

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Yritys, laajennettu yritys ja ekosysteemitaso mukaillen Partnering Resources .....	11
Kuvio 2 Ekosysteemien kilpailu mukaillen Tiwana (2013).....	14
Kuvio 3: Useapuolinen alusta ja muut liiketoiminnan organisoinnin mallit mukaillen Hagi ja Wright (2015).....	23
Kuvio 4 Yrityksen arvoketju mukaillen Porter (1985).....	29
Kuvio 5 Geneeriset kilpailustrategiat mukaillen Porter (1985) .....	31
Kuvio 6 Disruption eteneminen Christensenin (1997) mukaillen.....	36
Kuvio 7 Liiketoimintamallikanvas mukaillen Osterwalder ja Pigneur (2010) .....	46
Kuvio 8 Systemaattinen yhdistely mukaillen Dubois ja Gadde (2002) .....	52
Kuvio 9 Lingosaurin rooli alustan puolten yhdistämisessä.....	60
Kuvio 10 Perinteisen käännoimiston (P) ja Lingosaurin (L) liiketoimintamallit.....	71

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Katsaus alustatalouteen

Voitaneen olettaa, että ainakin länsimaissa asuvat ihmiset ovat käyttäneet Youtuben, Facebookin, Twitterin, Uberin, AirBnB:n, sovelluskauppa Playn, Appstoren, Instagramin, Snapchatin, Amazonin, tai Spotifyn palveluja, tai ovat ainakin kuulleet niistä. Nämä palvelut toimivat eri aloilla, eikä niiden liiketoiminnassa välttämättä näytä ulkoapäin tarkasteltuna olevan paljoakaan yhteistä. Nämä kaikki palvelut toimivat kuitenkin tarkemmin ajateltuna samalla logiikalla. Kaikki edellä mainittu palveluliiketoiminta tapahtuu useapuolisella alustalla.

Teollinen vallankumous perustui tehtaisiin ja niiden omistamiseen. Nyt käynnissä oleva valtava muutos taas perustuu erilaisille digitaalisille alustoille. Käynnissä on koko talouden uudelleenorganisointi, jossa alustojen omistajat saattavat lopulta olla jopa merkittävämmässä osassa kuin tehtaiden omistajat teollisen vallankumouksen aikaan. Alustojen vahva yhteiskunnallinen vaikutus näkyy niin markkinoilla kuin yrityksissäkin, eikä kellekään ole varmuutta mihin suuntaan ja millaisella dynamiikalla alustoihin perustuva uusi talous tulee toimimaan. Seuraukset tulevat joka tapauksessa olemaan dramaattiset. (Kenney ja Zysman, 2015)

Alustatalous ei sinänsä ole uusi ilmiö, mutta teknologian kehitys ja alati monimutkaistuvat ja monipuolistuvat ekosysteemit ovat tuoneet alustatalouden yhä useammille toimialoille, joilla on totuttu kaavamaisempaan, resurssien hallintaan ja lineaariseen arvonalisäykseen perustuvaan liiketoimintaan. Van Alstynen, Parkerin ja Choudaryn (2016) mukaan juuri informaatioteknologia on tehnyt alustojen rakentamisesta ja skaalaamisesta merkittävästi helpompaa ja halvempaa, mahdollistaen lähes täysin kitkattoman osallistumisen, mikä puolestaan vahvistaa verkostovaikutuksia ja parantaa mahdollisuuksia suurten datamäärien vaihtoon, lisäten alustan arvoa kaikille sille osallistuville osapuolille. Nuoret alustatalouden yritykset ovatkin

näillä eväin saavuttaneet huimia valuaatioita etenkin Yhdysvalloissa, ja muutamat erityisen menestyneet ja mediassa paljon julkisuutta keränneet alustatalouden yritykset, kuten Uber, AirBnB, tai vaikkapa Spotify ovat lisänneet alustataloustietoutta ja alustoihin kohdistuvaa kiinnostusta merkittävästi.

Liiketoiminta-alustat ja ajattelu niiden tiimoilta ovat kehittyneet historian saatossa merkittävästi. Shaughnessy (2014, 100-101) mukailten voidaan tunnistaa neljä alustaliiketoiminnan kehitysvaihetta:

1. Internet-aikakauden alussa yritykset loivat merkittäviä, useita toimijoita kattavia alustoja, joissa meklarit ja rahastot saattoivat tarjota finanssituotteita asiakkailleen. Toiminta toi paljon rahaa uuteen alustasysteemiin ja osoitti siten ensimmäistä kertaa, että avoimen lähdekoodin projektit – joita ensimmäiset alustat edustivat – saattoivat olla finanssialan liiketoiminnassa taloudellisesti merkittäviä tekijöitä. Alkuperäisiä finanssialan web-ohjelmistoja ei voida pitää yksittäisinä tapauksina varsinaisina liiketoiminta-alustoina, mutta yhdessä niiden voidaan katsoa muodostaneen ensimmäisen taloudellisesti merkittävän liiketoiminta-alustan.
2. Toisessa vaiheessa joukko yrityksiä, Google ja Amazon etunenässä, loivat astetta geneerisemmän infrastruktuurin ja alustat, joilla internet kaupallistettiin. Internetin kaupallistamisen vaiheessa pyrittiin luomaan ensisijaisesti e-kauppaan keskittyntä infrastruktuuria.
3. Kolmas vaihe on keskittynyt mobiilialustoihin ja sisältänyt paljon yrityksiä, joiden pyrkimyksenä on ollut fasilitoida mobiilisovellusten kasvua, kuten Applen ja Googlen esimerkit ovat osoittaneet. Sovellus-vaihe on ollut hyvin dynaaminen ja ulottuu tätä nykyä lähes kaikille liiketoiminnan sektoreille. Sovellukset tulevat jatkossakin muuttamaan toimialoja, kuten vaikkapa Uber ja AirBnB ovat jo tehneet.
4. Neljännessä vaiheessa päähuomio on siirtymässä ja liiketoiminta-alustat ovat disruptoimassa talouden perusrakenteita seuraavaksi esimerkiksi ennalta-arvaamattoman luonteen omaavien kryptovaluuttojen kautta. Finansi-internet tulee

todennäköisesti muuttamaan paitsi liiketoiminnan transaktiot, myös esimerkiksi raha- ja finanssiasioiden luotettavuuden mittaamisen.

Vuoden 2015 lopussa maailmassa oli 176 globaalia, markkina-arvoltaan yli miljardin dollarin alustamallilla toimivaa yritystä. Suurin osa näistä alustoista toimii kuluttajamarkkinoilla, suurimpina aloina viestintä sosiaalisen median ja julkaisutoiminnan kautta, sekä matkailualalla, majoituksen ja liikennöinnin parissa. Tällä hetkellä tunnetuimmat alustatalouden yritykset tulevat USA:sta, etenkin Kalifornian Piilaaksosta, jonne sijoittuu 80% kaikista USA:n alustatalouden yrityksistä. Vaikka alustatalouden painopiste on vielä tällä hetkellä kuluttajamarkkinoilla, myös valmistava teollisuus ja B2B-liiketoiminta ovat siirtymässä kohti alustoihin perustuvaa toimintatapaa. (Suomen Akatemian tilannekuvaraportti 2015)

Alustaliiketoimintamalleihin tukeutuvat yritykset ovat kasvaneet viime vuosikymmenen aikana merkittävästi sekä koossa, että skaalassa. Enää alustoista puhuttaessa ei tarkoiteta pelkästään sosiaalisia medioita, matkailua, kirjoja ja musiikkia, vaan alustatalous uudenaikaisine liiketoimintamalleineen on tullut mukaan myös liikennöintiin, pankkitoimintaan, energialiiketoimintaan ja terveysalalle. Alustayritykset vaikuttavat merkittäväällä tavalla kaikkialla taloudessa, parantaen tuottavuutta monin eri tavoin. Tuottavuutta ovat parantaneet etenkin ylivoimaisen tehokas tarpeiden ja tuotannon yhteensovittaminen, tehokkaampi resurssien hyötykäyttö ja alustoista kumpuava jatkuva innovointi. Samaan aikaan alustayritykset ovat kuitenkin olleet myös disruptiivisia, vieden kannattavan liiketoiminnan edellytykset lukemattomilta kivijalkayrityksiltä. (Gawer ja Evans 2016) Corallon, Passianten ja Principen (2007) mukaan radikaali muutos kulujen, valmistuksen ja henkisen pääoman maantieteessä – eli liiketoiminnan alati vähenevä paikkasidonnaisuus – on eräs suurimmista syistä liiketoiminnan murroksessa läpi koko globaalit talouden.

Suomen osalta voidaan pitää huolestuttavana, että vain harvat vakiintuneet yritykset ovat suunnitelleet avaavansa omia sisäisiä digitaalisia alustojaan rakentaakseen niiden yhteyteen palveluekosysteemejä. Voimakkaaseen kasvuun pyrkimisen sijasta vakiintuneet suomalaisyritykset valmistautuvat toimimaan muiden osapuolten alustoihin perustuvissa liiketoimintaekosysteemeissä. Näiden alustojen ongelma suomalaisyritysten kannalta on, että niissä on noudatettava alustalle annettavia pelisääntöjä. Samaan aikaan voidaan pitää huolestuttavana ja samalla kuvaavana sitä, ettei Suomessa ole yhdenkään merkittävän



kansainvälisen alustayrityksen päämajaa. Suomen tapaan koko Eurooppa ja EU ovat merkittävästi jäljessä Yhdysvaltoja alustatalouden näkökulmasta. Koko Euroopan yhteenlaskettujen alustayritysten arvo onkin vain 5% Yhdysvaltalaisten alustayritysten arvosta. Suomalaiset yritykset, kuten toimialojensa johtavat yritykset kaikkialla maailmassa ovat vaarassa herätä liian myöhään alustatalouden merkitykseen, mutta muutos perinteisestä lineaarisesta liiketoiminnan järjestämisestä kohti avoimempaa alustamallia on suuri ja riskipitoinen, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa. Poikkeuksen suomalaisyritysten varovaiseen linjaan tekevät voimakasta kasvua havittelevat startupit, joille pyrkimys uuteen ja disruptiiviseen liiketoimintaan on ominaista. (Megatrendit: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta 2016)

Alustatalous on arkipäiväistynyt, eikä nykyään voi välttyä ottamasta osaa alustatalouteen ainakin joissain sen muodoista. Käytännössä kaikki arkipäivän teknologia puhelimeen ja tietokoneeseen sekä näiden sovelluksiin on alustataloutta, jossa arvonaluonnin prosesseihin osallistuu ennennäkemätön määrä eri tahoja.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoite on lisätä holistista ymmärrystä alustatalouden kannalta keskeisestä liiketoiminnan organisoinnin tavasta – useapuolisesta alustasta, sekä kuvata alustataloutta liiketaloustieteellisenä ilmiönä. Useapuolista alustaa analysoidaan tässä tutkimuksessa sen teoreettisessa kontekstissa kahdella tavalla:

1. Rakennetaan teoreettinen viitekehys useapuolisen alustan ymmärtämiseksi. Teoreettisen viitekehysten rakentamiseksi tarkastellaan useapuolista alustaa käsittelevää kirjallisuutta ja analysoidaan, mitä kirjallisuudessa tarkoitetaan useapuolisella alustalla. Samoin tutkitaan, miten useapuolinen alusta käsitteellisesti eroaa muista alustatalouden kirjallisuuden olennaisista käsitteistä.
2. Analysoidaan alan kirjallisuuden pohjalta, ja millaisia vaikutuksia useapuolisten alustojen yleistymisessä liiketoiminnan organisoinnin muotona on perinteisiin

liiketoimintakirjallisuudessa vallitseviin käsityksiin arvonluonnista, ja arvonluontiin olennaisesti liittyvistä kilpailustrategioista, liiketoimintamalleista ja disruptiosta.

Tutkimuksen empiirisessä osassa reflektoidaan teoriasta tehtyjä havaintoja tapaustutkimuksen case-palvelu Lingosaurin liiketoiminnasta kerättyyn aineistoon. Tutkimus jakautuu näin kolmeen osaan, ja pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä kirjallisuudessa tarkoitetaan useapuolisella alustalla?
2. Miten useapuolisen alustan liiketoiminta eroaa kirjallisuudessa perinteisin, liiketoimintakirjallisuudessa yleistyneiden teorioiden pohjalta organisoidusta liiketoiminnasta?
3. Miten useapuolisesta alustasta teoriaosuudessa tehdyt havainnot näkyvät käytännössä Lingosaur-alustan liiketoiminnassa?

Tutkimus on tavoitteiltaan kvalitatiivinen ja siten tarkastelu tapahtuu abstraktilla tasolla. Tutkimuksen kuvailevan tavoitteen kannalta onkin olennaista, että tutkimuskysymykset ohjaamisen lisäksi myös konkretisoivat tutkimuksen tavoitteita. Kaksi tutkimuksen kolmesta tutkimuskysymyksestä ovat luonteeltaan kuvailevia, koska alustataloutta pyritään tarkastelemaan kokonaisvaltaisena ilmiönä.

## **1.3 Keskeiset käsitteet**

### **1.3.1 Verkostovaikutukset**

Verkostovaikutukset (engl. network effects / network externalities) liittyvät kirjallisuudessa olennaisesti ekosysteemeihin liiketoiminta-alustoihin. Parker, Van Alstyne ja Choudary (2016, 39) toteavat, että siinä missä teollistumisen ajan yritykset menestyivät tuotannon skaalaeduilla, nykyajan yritykset menestyvät käyttäen hyväkseen kysynnän skaalaetuja – verkostovaikutusta. Katz ja Shapiro (1985) tutkivat asiaa ensimmäisinä suoran verkostovaikutuksen kannalta ja toivat

verkostovaikutuksen termin kirjallisuuteen. He tutkivat suoria verkostovaikutuksia, jotka ovat verkostovaikutusten yksinkertaisin ja vaivattomimmin mitattavissa oleva muoto.

Yksinkertaistettuna esimerkkinä verkostovaikutuksista käytetään yleensä lankapuhelimia, joista ei ole mitään hyötyä yksittäiselle käyttäjälle, mikäli puhelin on verkon ainoa, mutta kun yhä useammalla kuluttajalla on verkkoon yhteensopiva puhelin, kunkin verkossa olevan puhelimen arvo kasvaa, koska jokaisesta puhelimesta on uuden verkkoon tulleen puhelimen myötä enemmän potentiaalista hyötyä mahdollisten puhelujen kautta, jotka kasvavat eksponentiaalisesti puhelinten määrän kasvaessa. Suorassa verkostovaikutuksessa on siis kyse suorasta hyödyistä tuotteen tai palvelun käyttäjälle muiden saman tuotteen tai palvelun käytön lisääntyessä.

Verkostovaikutukset voivat olla myös epäsuoria, jolloin yhden tuotteen laajamittainen käyttö synnyttää ympärilleen uusia komplementaarisia sovelluksia alkuperäisen tuotteen pohjalle, luoden lisäten alkuperäisen tuotteen arvoa. Epäsuora verkostovaikutus syntyy siis alkuperäisen tuotteen luoneen yrityksen ulkopuolella, mutta liittyy olennaisesti alkuperäisessä tuotteessa olevaan potentiaaliseen arvoon. Ilmiöön liittyy olennaisesti tuotteen komplementoinnin ja käytön kaksipuolisuus, kun tuotteen käyttäjien määrä houkuttelee komplementoreja uuteen markkinaan ja samalla uudet saatavissa olevat sovellukset ja alkuperäisen tuotteen komplementeista johtuen kasvanut arvo houkuttelevat tuotteen pariin samalla uusia käyttäjiä. (ks. Esim. Economides ja Salop 1992; Brynjolfsson ja Kemerer 1996; Church, Gandal ja Krause 2008) Epäsuorat verkostovaikutukset liittyvät olennaisesti liiketoiminta-alustojen logiikkaan, koska suurin osa alustoista pyrkii maksimoimaan epäsuoria verkostovaikutuksia kehittämällä mahdollisimman helposti komplementoitavaa teknologiaa.

Useapuoliset verkostovaikutukset toimivat pitkälti samalla logiikalla kuin epäsuorat verkostovaikutukset, joissa yhden ryhmän käyttöönottava tuote tai palvelu motivoi toista ryhmää käyttämään samaa tuotetta tai palvelua, ja toisinpäin. (ks. esim. Rochet ja Tirole 2002; Parker ja Van Alstyne 2005; Armstrong 2006)

Investopedia määrittelee verkostovaikutuksen yksinkertaisesti ilmiöksi, jossa tuotteesta tai palvelusta tulee sitä arvokkaampi, mitä useampi ihminen käyttää sitä. Tässä tutkimuksessa verkostovaikutuksilla tarkoitetaan Investopedian määritelmän mukaista tilannetta, koska se kiteyttää tässä tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden kaltaisesti verkostovaikutuksen olemuksen.

Määritelmä ei tässä muodossaan ota kantaa siihen, kuka tai mikä taho käyttää tuotetta tai palvelua, vaan käytön lisääntyminen johtaa joka tapauksessa tuotteen tai palvelun arvon kasvamiseen kaikille käyttäjille.

### **1.3.2 Komplementori**

Kirjallisuudessa alustoihin liittyy olennaisesti komplementori-termi, jolla kuvataan alustaa käyttäviä tahoja, jotka tuottavat alustan käyttäjille lisäarvoa. Brandenburgerin ja Nalebuffin (2011, 18) kirjallisuudessa yleisesti hyväksytyyn määritelmän mukaan komplementori on yrityksen arvoverkon toimija, jonka toiminnan myötä asiakkaat arvostavat yrityksen tuotetta enemmän.

Liiketoiminta-alusta toimii loppukäyttäjän ja komplementoitivien hyödykkeiden välisen suhteen ylläpitäjänä (Cennamo ja Santalo, 2013). Clementsin ja Ohashin (2005) mukaan loppukäyttäjät ja komplementorit ovat yrityksen näkökulmasta myös toisistaan riippuvaisia ryhmiä, joten yrityksen on varmistuttava siitä, että alusta houkuttelee enemmän komplementoreita kuin kilpailijat.

Komplementori-käsittellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia sellaisia osapuolia, jotka tuottavat alustalle jotain sellaista, jota alustan käyttäjät voivat kuluttaa. Komplementori voi siis alustanäkökulmasta olla sekä yksityishenkilö, että organisaatio. Lisäksi komplementori voi olla samaan aikaan myös alustan käyttäjä, kuten vaikkapa Facebookin tai Youtuben tapauksessa, jossa käyttäjät jakavat alustalle sisältöä – eli komplementoivat alustaa, mutta samalla myös kuluttavat alustan sisältöä lukemalla muiden päivityksiä ja katsomalla muiden palveluun lataamia videoita.

## **1.4 Tutkimuksen kulku**

Tutkimuksen ensimmäinen luku sisältää johdannon käsiteltävään aiheeseen sekä tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten esittelyn. Näiden lisäksi 1. luvussa on määritelty myöhemmin tutkimuksessa esiin tulevia keskeisiä käsitteitä.

Tutkimuksen teoreettinen osuus käydään läpi luvuissa 2. ja 3. Luvussa 2. rakennetaan useapuolinen alusta -käsitteen teoreettinen viitekehys aiheen teoreettisen tarkastelun tueksi. Useapuolinen alusta ja sen läheisimmät käsitteet ovat kirjallisuudessa osittain päällekkäisiä ja toisaalta ne liittyvät vahvasti toisiinsa, joten on tutkimuksen kannalta olennaista perehtyä siihen, miten useapuolinen alusta kirjallisuuden perusteella teoriassa rakentuu, ja miten sen lähimmät käsitteet asemoituvat useapuolisen alustan teoreettisessa viitekehyksessä. Kolmannessa luvussa perehdytään siihen, miten useapuolisiin alustoihin perustuvassa taloudessa yrityksen rooli arvonluonnissa muuttuu olennaisesti, sekä tarkastellaan niitä haasteita, joita useapuolisiin alustoihin perustuva talous aiheuttaa kilpailustrategian, arvoketjun, disruption ja liiketoimintamallien näkökulmasta.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologia, ja perehdytään tutkimusstrategiaan, sekä aineiston analysoinnin tavoista tehtyihin tieteenfilosofisiin valintoihin.

Viidennessä luvussa reflektoidaan luvuissa 2. ja 3. esitettyjä teoreettisia oletuksia ja rakennettua teoreettista viitekehystä tämän tutkimuksen case-palvelu Lingosaurin näkökulmasta. Lingosaur-alustan liiketoiminnasta tehty analyysi perustuu Lingosaur-alustaa ylläpitävän Contatum Oy:n toimitusjohtajalle tehtyyn haastatteluun, ja tässä haastattelussa kerättyyn aineistoon.

Kuudennessa luvussa tehdään tutkimuksesta vedettävissä olevat johtopäätökset, sekä arvioidaan tutkimuksen kontribuutio tieteelle ja liikkeenjohdolle. Luvun loppuun tarkastellaan vielä tutkimuksen onnistumista ja muotoillaan tutkimusprosessin aikana heränneitä kysymyksiä jatkotutkimusehdotuksiksi.

## **1.5 Tutkimuksen rajaukset**

Tämän tutkimuksen aiheena on alustatalous ja useapuoliseen alustaan liittyvät ilmiöt, sekä niiden vaikutus liiketoiminnan logiikkaan. Tutkimuksen teoreettisessa osassa luodaan ensin pohja ymmärrykselle siitä, mitä useapuolisella alustalla tarkoitetaan alan kirjallisuudessa, minkä jälkeen tarkastellaan niitä vaikutuksia, joita useapuolisilla alustoilla on toimiympäristönsä yrityksiin, ja yritysten väliseen kilpailuasetelmaan. Samoin tutkimuksen myötä valotetaan niitä

eroja, joita useapuolisen alustan logiikalla toimivilla ja perinteisillä tavoilla organisoiduilla yrityksillä on.

Tutkimuksessa ei käsitellä eksakteja taloudellisia numeraalisia vaikutuksia tai eroavaisuuksia, vaan keskitytään kuvaamaan useapuolista alustaa ilmiönä ja lisäämään holistista ymmärrystä aiheesta kokonaisuutena yleisellä tasolla.

On myös huomioitava, että useapuoliset alustat ovat verrattain uusi ilmiö. Vaikka ensimmäinen aiheesta kirjoitettu artikkeli on vuodelta 2000, useapuolisen alustan tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet ja toisaalta sen vaikutukset ja poikkeavuudet tavanomaisempaan liiketoimintaan verrattuna ovat herättäneet merkittävämpää kiinnostusta liiketoimintakirjallisuudessa vasta 2010-luvulla useapuolisen alustan logiikalla toimivien yritysten menestyksen myötä.

Uutena ilmiönä useapuolista alustaa onkin perusteltua verrata perinteiseen liiketoimintakirjallisuuteen niiltä osin, kuin suurimpia eroja uuden ja vanhan koulukunnan liiketaloustieteellisten teorioiden välillä on ollut alan kirjallisuudessa löydettävissä. Vertailun teorian on valittu perehtymällä alustakirjallisuuteen, ja siten teoreettisen tason vertailu perustuu aiemmin useapuolista alustaa tutkineiden tutkijoiden näkemyksiin siitä, miten useapuolinen alusta eroaa perinteisestä liiketoiminnan järjestämisen tavasta. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin ainoastaan reflektoimaan teoriasta tehtyjä havaintoja tapaustutkimuksen kautta, ja toisaalta peilaamaan teoriaa tutkimuksen tapauksesta kerättyyn aineistoon, mutta teorioita ei varsinaisesti testata empirian kautta, eikä empirian avulla pyritä luomaan uutta teoriaa.

Useapuolinen alusta liitetään usein joukkoistamiseen (engl. crowdsourcing), ja tutkimuksen empiriaosuudessa esiteltävää Lingosaur-alustaa voisi tarkastella myös tästä näkökulmasta. Joukkoistaminen liittyy kuitenkin käsitteenä leimallisesti työn teettämistä koskevaan akateemiseen keskusteluun (ks. esim. Ericksson ja Trauth 2013; Boudreau ja Lakhani 2013), mikä ei ole tämän tutkimuksen kannalta olennaisessa osassa, jolloin joukkoistamisen näkökulma voidaan rajata ulos tutkimuksesta.

## 2 EKOSYSTEEMIT JA LIKETOMINTA-ALUSTAT

Tämän luvun tarkoitus on rakentaa teoreettinen viitekehys tutkittavan yksikön – useapuolisen alustan – määrittelemiseksi ja kuvailemiseksi. Luvussa esitellyt ja määritellyt käsitteet ovat kirjallisuudessa usein lähellä toisiaan, ja useapuolista alustaa, sekä muita luvussa esiteltyjä käsitteitä käytetään alan kirjallisuudessa osin päällekkäin ja limittäin. Tästä syystä teoreettisen viitekehysten rakentaminen on olennaista myöhemmän, useapuolista alustaa koskevan tutkimuksen tueksi. Teoreettinen viitekehys rakennetaan loogisessa järjestyksessä suurimmasta kokonaisuudesta – ekosysteemistä – pienimpään, eli useapuoliseen alustaan.

### 2.1 Ekosysteemi-analogia

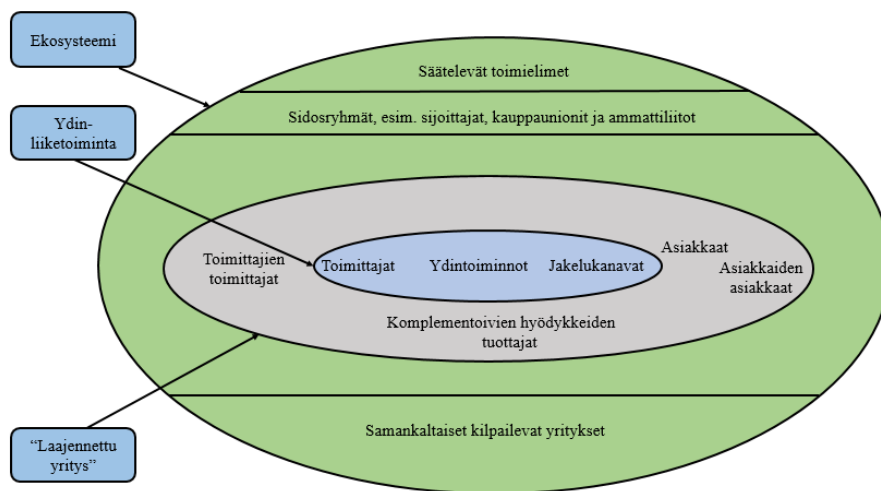
*Viimeiset neljä vuosikymmentä vuotta kilpailun metaforat ovat saaneet liiketoiminnan kuulostamaan sodankäynniltä, jossa joukkoja kannustetaan taisteluun karismaattisten johtajien johdolla, strategioiden tarjotessa ilmatukea maajoukoille, markkinoiden toimiessa taistelukenttänä. Ekosysteemit muuttavat merkittävästi sitä, millaisin metaforin kuvaamme liiketoimintaa. Ekosysteemit ovat luonnollinen ilmiö ja niitä pidetään yleensä stabiileina, mutta ekosysteemien sisällä sopeutumista tapahtuu jatkuvasti ja elämä ekosysteemissä on alati alttiina dramaattisillekin muutoksille. (Shaughnessy 2014, 161)*

James F. Moore (1993) toi ekosysteemi-käsitteen liiketoimintakirjallisuudessa yleiseen tietoisuuteen, ja määritteli sen alkuperäisesti löyhäksi toimittajien, jakelijoiden ja ulkoistettujen yritysten verkostoksi, jotka toimivat yhteistyössä, kilpaillen ja samalla tukien uusia tuotteita, tyydyttäen asiakkaiden tarpeita ja luodakseen innovaatioita. Liiketoiminta-ekosysteemi -käsite on lainattu biologiasta, ja siinä liikutaan Mooren (1993) mukaan biologisen ekosysteemin tavoin vääjäämättä asteittain yksittäisten, sattumanvaraisten elementtien joukosta kohti paremmin strukturoitua yhteisöä, eikä yksittäinen yritys voi – yksittäisen biologisen ekosysteemin jäsenen

kaltaisesti – menestyä yksinään, vaan niiden on muodostettava taloudellisia klustereita, ja kaikkien ekosysteemin jäsenten kohtalot ovat siten toisiinsa sidottuja.

Moore (1996) tarkensi määritelmää edelleen ja seuraava määritelmä pienin variaatioin on yhä yleisesti alan kirjallisuudessa käytetty liiketoimintaekosysteemin määritelmä: ”liiketoimintaekosysteemi on taloudellista vaihdantaa harjoittava yhteisö, jossa organisaatiot ja yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteisö tuottaa arvoa asiakkailleen, jotka samalla ovat myös ekosysteemin jäseniä. Jäseniin kuuluu myös toimittajia, tuottajia, kilpailijoita, sekä muita sidosryhmiä. Ajan kuluessa ekosysteemin jäsenet kehittyvät, ja yleensä myös muuttavat toimintaansa ekosysteemin yhteiseen linjaan ekosysteemin johtavien yritysten kanssa. Ekosysteemin keskeiset yritykset voivat vaihtua ajan myötä, mutta ekosysteemin muut jäsenet pyrkivät toteuttamaan yhteistä visiota josta on etua ekosysteemin kaikille osapuolille.”

Mooren (1996; kuvio 1) liiketoimintaekosysteemin määritelmässä keskiössä on yrityksen ydinliiketoiminta, johon kuuluvat yritys ja sen suorat toimittajat ja jakelukanavat. Laajennettuun liiketoiminnan kehään kuuluvat toimittajien toimittajat, asiakkaan asiakkaat ja yrityksen kanssa välittömässä kontaktissa olevat viranomaiset sekä lainsäädäntö. Ekosysteemitaso on kuvion ulkokehä, joka pitää sisällään yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuden ja kaikki yrityksen liiketoimintaan liittyvät sidosryhmät.



Kuvio 1 Yritys, laajennettu yritys ja ekosysteemitaso mukailen Partnering Resources



Liiketoimintaekosysteemissä jokainen ekosysteemin jäsen jakaa viime kädessä saman kohtalon kuin ekosysteemin kokonaisuus, riippumatta siitä kuinka voimakkaalta yksittäinen jäsen saattaa vaikuttaa. Yksittäisen ekosysteemin tarkkoja rajoja on mahdoton hahmottaa tarkasti, mutta yritysten tulisi tulevaisuuttaan suunnitellessa pyrkiä tunnistamaan erityisesti ne yritykset, joiden kanssa tullaan olemaan läheisimmissä tekemisissä ja joiden kanssa tulee syntymään keskinäistä riippuvuutta. (Iansiti ja Levien 2004)

Ekosysteemin läheisin käsite kirjallisuudessa on *alusta*, ja termejä käytetään usein synonyymeinä (ks. esim. Cusumano ja Gawer 2002; 2014; Moore 2006, Wareham, Fox ja Giner 2014). Alustan ja ekosysteemin ero on kuitenkin yleensä kirjallisuudessa se, että ekosysteemi on orgaaninen ja itsestään ohjautuva ryhmä yrityksiä, asiakkaita ja muita toimijoita, kun taas alustalla tarkoitetaan yleensä järjestelmää, jossa yksi tai useampi keskeinen yritys hallitsee kaikille yhteistä alustateknologiaa, kuten vaikkapa puhelimen tai tietokoneen käyttöjärjestelmää, tai esimerkiksi kauppapaikkaa.

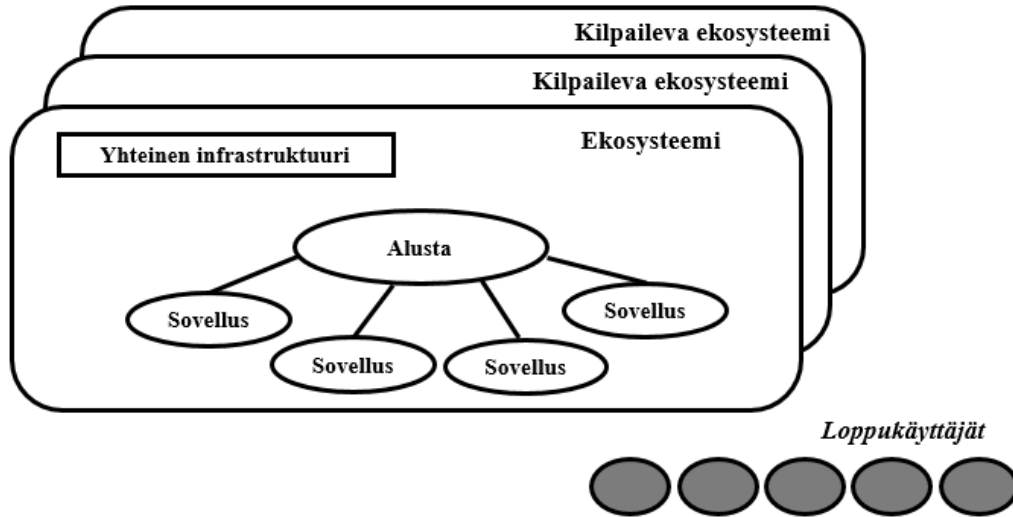
Liiketoimintaekosysteemiajattelussa keskeistä on huomio siitä, että yksittäisen yrityksen liiketoiminnan menestys on yritystä itseään paljon suuremman kokonaisuuden tulosta. Yksittäisen yrityksen liiketoiminnan ympärille kietoutuva ekosysteemikokonaisuus on hyvin kompleksinen ja siinä on paljon jäseniä (ks. kuvio 1.), joilla on enemmän vaikutusvaltaa yritykseen nähden kuin yrityksellä ekosysteemin muihin jäseniin.

## 2.2 Digitaalinen ekosysteemi

Moore (2006) esittelee myös käsitteen *digitaalinen ekosysteemi*, jonka toimintaperiaate on pääpiirteittäin sama kuin muillakin liiketoimintaekosysteemeillä, mutta johon liittyminen ja jonka komplementoiminen on huomattavasti helpompaa, kuin fyysisiin tuotteisiin perustuviin ekosysteemeihin, skaalautuvuuden ollessa digitaalisuudesta johtuen käytännössä loputonta. Digitaalinen ekosysteemi ja yleinen ekosysteemi eroavat käsitteinä kirjallisuudessa siinä, että ekosysteemillä tarkoitetaan mitä tahansa liiketoiminnan systeemiä jossa yritykset ovat toisistaan riippuvaisia eri tasoilla, kun taas digitaaliset ekosysteemit pohjautuvat yhteiseen alustateknologiaan, jota käsitellään laajemmin kappaleessa 2.2.

Digitaali-intensiivisessä maailmassa yritykset toimivat ekosysteemeissä, jotka ovat kietoutuneet yhteen niin voimakkaasti, ettei yrityksen digitaalista liiketoimintaa voida enää erottaa yksittäisen yrityksen ekosysteemistä, solmitusta yhteistyöstä tai kilpailusta (Bharadwaj ym. 2013). Ohjelmistoekosysteemit perustuvat ohjelmistoalustoihin, joiden esiintulo ajoittuu yksiin IBM:n ensimmäisen keskusyksikön markkinoille tulon kanssa (Shaughnessy, 2015, 95). Tutkimukset osoittavat, että digitaalisessa ekosysteemissä on yleensä selkeästi ainakin yksi teknologia, johon ekosysteemin muut osat tukeutuvat (Jensen, Cusumano ja Brinkkemper 2013, 19).

El Sawyn ja Pereiran (2013, 1) mukaan ohjelmistoalustojen, yritysten ja eri ympäristöjen rajat ovat hämärtyneissä johtuen ympäristössä tapahtuvista, talouden digitalisoitumisesta kumpuavista seikoista. Digitaaliseen teknologiaan perustuvat ekosysteemit vaativatkin sekä vakautta, että erilaisuutta jotta ne voisivat vastata alati muuttuvaan kysyntään markkinoilla (Wareham, Fox ja Giner 2014). Talouden painopisteen siirtyminen digitaalisiin ekosysteemeihin on muuttanut etenkin kilpailun logiikkaa siinä mielessä, että aiemmin yritysten tehtävä oli kilpailla toisia yrityksiä vastaan, kun nykyään kilpailu on siirtymässä ekosysteemitasolle, eikä tuote tai palvelu voi yleensä menestyä yksinään, vaan tarvitsee tuekseen asiakkaan näkökulmasta houkuttelevan ja yrityksen näkökulmasta elinvoimaisen ekosysteemin. Digitaaliset ekosysteemit ja niiden sisällä toimivat yritykset kilpailevat keskenään, sekä fyysisten ekosysteemien kanssa samoista loppukäyttäjistä, eli samojen tarpeiden tyydyttämisestä (Tiwana 2013, 272; kuvio 2).



Kuvio 2 Ekosysteemien kilpailu mukaillen Tiwana (2013)

Ohjelmistoekosysteemit kehittyvät alati kiihtyvällä nopeudella, mitä edesauttaa koveneva ja alati globalisoituva kilpailu, sekä teknologian eksponentiaalinen kehitys. Lisäksi ekosysteemien digitaalisuudesta johtuen niihin voi liittyä käytännössä saumattomasti, jolloin kilpailu ekosysteemien välillä ja myös niiden sisällä lisääntyy edelleen. (El Sawy ja Pereira 2013b)

Markkinoille tulon helpottuminen digitaalisten ekosysteemien kautta, ja erilaisten asiakkaalle tarjolla olevien ratkaisujen huomattava lisääntyminen on johtanut osaltaan myös siihen, että ratkaisuja tarjoavilta yrityksiltä vaaditaan entistä korkeamman tason erikoistumista, joka on samalla huomattavasti aiempaa kapea-alaisempaa. Yksittäisen yrityksen on käytännössä mahdotonta erikoistua riittävän pitkälle toteuttaakseen asiakkaalle laajamittaisia kokonaisratkaisuja, mikä osaltaan ruokkii kierrettä, jossa ainoastaan ekosysteemitason yhteistyössä voidaan luoda riittävästi arvoa asiakkaalle. (Tiwana 2013, 11)

Digitaaliset ekosysteemit perustuvat siis pääosin digitaaliselle teknologialle, jota kehitetään ja sovelletaan yhdessä ekosysteemin eri toimijoiden kanssa. Digitaalisista ekosysteemeistä puhuttaessa on kuitenkin tärkeää huomata, että kaiken digitaalisen potentiaalin hyödyntämiseksi tarvitaan käytännössä fyysisiä laitteita, kuten tietokoneita, älypuhelimia ja fyysistä internet-infrastruktuuria. Lisäksi digitaaliset ekosysteemit ja niiden sisään syntyneet alustat toimivat yhä

useammin myös fyysisten hyödykkeiden markkinoilla, kuten esimerkiksi vaikkapa Amazonista, Uberista tai Woltista osoittavat.

## 2.2 Toimiala-alusta

Tässä tutkimuksessa tutkitaan digitaalisia liiketoiminta-alustoja. Gawerin (2009) mukaan käsitteenä alustaa käytetään monien eri näkökulmien kirjallisuudessa, mutta käsitteen merkitys riippuu tutkittavasta näkökulmasta ja vaihtelee etenkin eri empirioista tehtyjen johtopäätösten myötä huomattavasti. Bresnahan ja Greenstein (1999) määrittelevät liiketoiminta-alustan nipuksi standardoituja komponentteja, joiden ympärillä myyjät ja ostajat koordinoivat toimintaansa. West (2003) määrittelee alustan yhteismitallisten standardien arkkitehtuuriksi, joka mahdollistaa komplementaaristen osien, kuten applikaatioiden, ohjelmistojen ja hardwaren vaihdon ja yhteiskäytön. Iansiti ja Levien (2004), sekä Gawer ja Cusumano (2008) tarkoittavat alustalla jonkin yrityksen tarjoamaa ratkaisua koko toimialan innovoinnin tukemiseksi, jossa erikseen tuotetut komponentit luovat ennen pitkää itsestään kehittyvän systeemin. Huomattavaa on, että kirjallisuudessa alustoista puhuttaessa tarkoitetaan yleensä ohjelmisto- tai ohjelmistotuote -alustaa. Gawer (2009) erotelee kuitenkin kaksi perustavanlaatuisesti erilaista alustaa; yrityksen ulkopuoliset alustat, jotka ovat lähes poikkeuksetta digitaalisia, ja yrityksen sisäiset alustat jotka voivat olla myös fyysisiä.

Liiketoiminta-alustoja on Gawerin (2009) tyypittelyn mukaan neljää päätyyppiä:

1. *Sisäinen alusta*, joka toimii yhden yrityksen sisällä ja jonka yritys suunnittelee tarkasti omia käyttötarkoituksiaan varten. Sisäisten alustojen tarkoitus on hyödyntää yrityksen tuotteiden modulaarisuutta ja auttaa yritystä esimerkiksi tuotteiden massakustomoinnissa.
2. *Toimitusketjualusta*, joka toimii yrityksen toimitusketjun sisällä ja jossa pääyritys toimii samalla loppukäyttäjänä ja jossa siten tiedetään toiminnan tarkoitus ja tuotteiden loppukäyttö ennalta. Toimitusketjualustoja perustellaan yleensä

kustannustehokkuuden ja toimittajavaihtoehtojen lisäämisen, sekä massakustomoinnin kannalta.

3. *Useapuoliset alustat*, jotka pyrkivät yhdistämään kaksi tai useamman käyttäjäkuntaa ja mahdollistamaan näiden välisen yhteistyön. Useapuolisten alustojen avulla alustan omistaja pyrkii fasilitoimaan alustan tai markkinan eri puolten välisiä transaktioita. Liiketaloustieteessä kaksipuolisten alustojen tutkimus on ollut suhteellisen vähäistä.
4. *Toimiala-alustat*, jotka yhdistävät toimialan ekosysteemin yrityksiä siten, että tuloksena syntyvien tuotteiden ja palvelujen käyttötarkoituksia ei voi tietää ennalta, vaan ne syntyvät orgaanisesti. Alustalla toimivat komplementoriyritykset eivät välttämättä ole taloudellisessa vaihdannassa keskenään, mutta niiden tuotteiden ja palvelujen on oltava teknologisilta toiminnallisuuksiltaan yhteneväisiä siinä määrin, kuin toimiala-alustan omistaja määrittää. Toimiala-alustojen pääasiallinen tarkoitus on stimuloida alustalla toimivien komplementoriyritysten innovointia, ja tulouttaa osa näiden innovaatioiden kautta luodosta arvosta alustan omistajalle.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ensisijaisesti Gawerin (2009) tyypittelyn mukaisia useapuolisia alustoja jotka rakentuvat yleensä toimiala-alustojen infrastruktuuriin. Lähes kaikki liiketoimintaa varten kehitetyt alustat sisältävät myös useapuolisten -alustojen ominaisuuksia, eikä raja eri alustatyyppien välillä ole yksiselitteinen.

Käytännössä kaikki digitaaliset kuluttajasovellukset siis perustuvat toimiala-alustoihin ja niiden standardoituihin komponentteihin, kuuluu siten niiden ekosysteemeihin. Toimiala-alustat mahdollistavat uudenlaisia, toimiala-alustan omistajan kannalta ennalta-arvaamattomia tapoja arvonluontiin sovellusten kehittäjille, eli toimiala-alustan ekosysteemin komplementoreille. Yksinkertaisimpia esimerkkejä digitaalisista toimiala-alustoista ovat esimerkiksi puhelinten ja tietokoneiden käyttöjärjestelmät, sekä internet-selaimet ja pilviteknologia-alustat, joiden käyttötarkoitukset ovat hyvin monipuolisia. (ks. esim. Gawer ja Cusumano 2002; Cusumano 2010)

Teknologian kehityksen historiassa eri toimialojen standardeissa on nähty alustojen kaltaisia verkostovaikutuksia erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa kaksi standardia kilpailee keskenään,

mutta on tärkeää tiedostaa, etteivät pelkät alan standardit itsessään ole luettavissa alustoiksi. Ne ovat pelkästään sääntöjä ja protokollia jotka määrittävät, kuinka eri komponentteja tulee yhdistää alustoihin, tai kuinka eri tuotteita tulee yhdistää ja käyttää yhdessä. Ymmärrys siitä, kuinka eri standardi-aloitteet tulevat menestymään, on tärkeässä roolissa pyrittäessä ennustamaan, mikä alusta tulee voittamaan suurimman osan markkinoista puolelleen, mikäli on todennäköistä, että alustojen välisessä kilpailussa syntyy yksi selkeä voittaja. (Cusumano, 2010)

Tutkimukset osoittavat, että erityisesti kaksi seikkaa on tärkeää tuotteen alustapotentialin kannalta: (1) sen pitäisi pystyä ratkaisemaan ainakin yksi perustavanlaatuisen ongelma toimialalla, tai omata ainakin yksi toiminnallisuus joka on merkittävästi parempi kuin toimialan olemassa olevat ratkaisut ja (2) siihen pitäisi pystyä liittymään helposti ja sen päälle pitäisi olla mahdollista rakentaa helposti uusia, jopa ennalta-arvaamattomia toiminnallisuuksia. (Gawer ja Cusumano, 2014)

Toimiala-alusta eroaa tuotteesta selvästi: tuote voi olla kokonaisuudessaan jonkun tahon omistuksessa ja päätäntävällän alaisena, kun toimiala-alusta taas on perusteknologia, joka toimii pohjana leveämmälle, keskinäisesti riippuvaiselle liiketoimintaekosysteemille. Toimiala-alusta tarvitsee komplementoreja ollakseen hyödyllinen, mutta samalla komplementorit ovat riippuvaisia toimiala-alustasta. Toimiala-alusta ei siis pysy kokonaisuutena perustajansa hallinnassa, vaikka sen piirissä voikin säilyä joitain alkuperäisiä eekslementtejä. (Gawer ja Cusumano 2008)

Tutkimukset etenkin ICT-alalta osoittavat, etteivät toimiala-alustat perustu pelkästään teknologiaan, vaan ne ovat paitsi kehitetyn teknologian, myös ekosysteemissä toimivien aktorien välisten suhteiden ja liiketoimintojen tulosta. Tällainen moderni ekosysteemi korkean teknologian alustoille johtaa tyypillisesti voimakkaaseen alustan aktoreiden keskinäiseen riippuvuuteen ja samalla suureen innovaatiopotentiaaliin. Näin ollen myös ne yritykset, jotka vaikuttavat dominoivan jotain osaa markkinasta, ovat riippuvaisia komplementaaristen yritysten innovaatioista. (Kenney ja Pon 2011)

Keskinäisen riippuvuuden systeemissä, jossa alustan omistaja on riippuvainen komplementoreista ja päinvastoin, riippuvuus ei liity pelkästään tilaus-toimitusketjun kaltaisiin tuotteiden ja palvelujen vaihdosta syntyviin transaktioihin, vaan se perustuu ennen kaikkea

yritysten väliseen strategiseen innovaatioiden vaihdantaan ja innovaatioiden integrointiin alustan yhden tai useamman keskeisen yrityksen, ja komplementorien välillä kaikille yhteisen alustan edistämiseksi. (Tee ja Gawer 2009)

Toimiala-alustoja löytyy kaikilta toimialoilta ja ne vaikuttavat kirjallisuuden perusteella syntyvän ennemminkin orgaanisesti verkostovaikutusten kautta, kuin yksittäisten yritysten selkeästä pyrkimyksestä, vaikka toimiala-alustoissa keskeisillä yrityksillä onkin tärkeä rooli alkuperäisen alustateknologian kehittämisessä. Toimialat saattavatkin alustatalouden myötä häiriytyä tai niiden rajat hämärtyä (ks. esim. Sampere 2016; Downes ja Nunes 2013), mutta se ei Thielin (2014, 46) mukaan poista moniakaan niistä tarpeista, joiden täyttämiseen toimialat ovat rakentuneet.

Suurin toimiala-alustoissa piilevä potentiaali liittyy skaalautuvuuteen ja sitä kautta tehokkuuteen, niiden tarjotessa tukun työkaluja alustaa komplementoiville yrityksille yleensä minimaalisin kustannuksin. Tätä kautta alustatalous poistaa suurimman osan toimialalle tulemisen esteistä ja mahdollistaa sitä kautta ideoiden välisen kilpailun hyvin pienillä pääomilla, kuten esimerkit vaikkapa Uberin ja AirBnB:n menestyksestä osoittavat.

On huomionarvoista, että toimiala-alusta tarkoittaa kirjallisuuden perusteella lähes samaa, kuin edellisessä alaluvussa käsitelty digitaalinen ekosysteemi. Ainoa ero näiden kahden käsitteen välillä vaikuttaa olevan tarkastelun näkökulma; digitaalisesta ekosysteemistä keskusteltaessa viitataan alkuperäiseen ekosysteemimetaforaan sen digitaalisena ilmenemismuotona, kun taas toimiala-alusta viittaa tarkoituksenmukaisesti luotuun alustateknologiaan, mutta jättää samalla ekosysteemin tarkastelun vähemmälle.

### **2.3 Useapuolinen alusta**

Useapuolisen alusta mainittiin ilmiönä liiketoimintakirjallisuudessa ensimmäistä kertaa vuonna 2000 Jean-Charles Rochetin ja Jean Tirolen artikkelissa *Platform competition in two-sided markets*, kun edellä mainitut tutkijat olivat tutkineet sekä luottokorttiyhtiöitä, matkapuhelinverkkoliiketoimintaa että tietokoneiden käyttöjärjestelmiä viiden vuoden ajan.

Tutkimuksissaan he havaitsivat, että kaikilla näillä, ja monilla muillakin toisistaan lähtökohtaisesti poikkeavilla aloilla, oli näennäisistä eroistaan huolimatta samankaltainen liiketoimintamalli, jossa mahdollistetaan toisistaan eroavien asiakasryhmien väliset suorat interaktiot. Samoin havaittiin niiden käyttävän selviytyäkseen perinteisestä liiketoiminnasta poikkeavia, vaistonvastaisia strategioita. (Evans ja Schmalensee, 2016)

Kirjallisuudessa onkin osoitettu useapuolisia alustoja kohtaan merkittävää kiinnostusta 2000-luvun alkupuolelta asti, mutta tutkimus on keskittynyt pitkälti useapuolisilla alustoilla tapahtuvan vaihdon mekanismeihin, etenkin epäsymmetriseen hinnoitteluun eri puolten välillä. Useapuolisten alustojen laajempi merkitys toimialoja ja liiketoimintaa muokkaavana ilmiönä, sekä liiketoiminnan – ja siten arvonluonnin uutena ja monin paikoin tehokkaampana tapana on tutkimuksessa harvinaisempaa ja asiaa on alettu tutkia laajemmassa mittakaavassa vasta 2010-luvulla.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastellaan Contatum Oy:n Lingosaur-nimistä useapuolista alustaa. Useapuoliset alustat rakentuvat edellisissä kappaleissa esiteltyjen toimialustojen ja niiden ekosysteemien lomaan pienemmiksi liiketoimintakokonaisuuksiksi, joilla on yleensä yksi selkeä käyttötarkoitus, ja joissa alustaa hallinnoi yleensä yksi yritys.

### **2.3.1 Useapuolisen alustan määritelmä**

Kirjallisuudessa useapuolista alustaa tarkoitetaan usein myös puhuttaessa kaksipuolisesta alustasta ja kaksipuolisesta verkostosta, sekä esimerkiksi moni- ja kaksipuolisesta alustasta ja välittäjästä (ks. esim. Rochet ja Triole 2002; 2006; Evans 2003; Downes ja Nunes 2013; Parker ja Van Alstyne 2005; Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016). Alan kirjallisuuteen on 2010-luvulla hiljalleen vakiintunut englanninkielinen käsite *multi-sided platform*, joka tässä tutkimuksessa suomennetaan *useapuoliseksi alustaksi*.

”Multi-sided” suomentuisi suoraan sanaksi ”monipuolinen”, mutta tällä sanalla on suomessa jo hyvin tarkka, kuvaileva merkitys, jolloin tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään sanaa useapuolinen. Sana ”platform” taas kääntyy helposti suomen alusta-sanaksi, ja alusta-sana onkin liiketoimintakontekstissaan alkanut juurtua alan suomenkieliseen kirjallisuuteen.



”Useapuolinen alusta” on käsitteenä tarkoituksenmukainen, koska se kuvaa sopivalla tarkkuudella kirjallisuudessa tarkoitettua tilannetta, jonka pääosassa on liiketoiminta-alusta, ja jota käyttää arvonvaihdantansa välineenä vähintään kaksi osapuolta. Käsitettä koskevassa kirjallisuudessa ei aseteta useapuoliselle alustalle eri käyttäjäryhmien määrällistä ylärajaa, jolloin esimerkiksi kaksipuolinen-sanan käyttö käsitteen suomennoksessa sulkisi turhaan pois mahdollisuuden suuremmasta määrästä eri käyttäjäosapuolia. Useapuolinen alusta on käsitteenä tarkoituksenmukainen myös siitä syystä, ettei ole näköpiirissä tilannetta, jossa sanaparia ”useapuolinen alusta” käytettäisiin liiketoimintakirjallisuudessa muissa yhteyksissä. Sanaa ”alusta” toki käytetään liiketoimintakirjallisuudessa monessa eri tarkoituksessa kuten luvussa 2.2 esitellystä Gawerin (2009) tyypittelyssä voidaan päätellä, ja sikäli käsitteen multi-sided platform -käsitteen suomentaminen juuri useapuoliseksi alustaksi on perusteltua.

Eisenmannin, Parkerin ja Van Alstynen (2006) mukaan kaksipuoliset verkostot, jotka tuovat yhteen eri käyttäjäryhmiä ovat luokiteltavissa useapuolisiksi alustoiksi, tarjoten alustan kautta tapahtuvaa vaihdantaa varten räätälöidyn infrastruktuurin ja vaihdannan säännöt. Juuri sääntely ja hallinnointi etenkin alustan sisältöjen ja virallisten sopimusten myötä ovatkin olennainen osa useapuolisen alustan tehtäviä niin laillisten, teknologisten, informaation kuin hinnoittelupolitiikankin osalta (Boudreau ja Hagiu, 2008).

Evansin (2003) mukaan useapuolisella alustalla on mahdollisuus sosiaalisen ylijäämän lisäämiseen, muita arvonluonnin tapoja korkeampaan arvonlisäykseen ja sitä kautta liiketoiminnassa onnistumiseen, mikäli kolme ehtoa täyttyy:

1. On olemassa erilaisia, määriteltävissä olevia käyttäjäryhmiä
2. Yhden ryhmän jäsen hyötyy siitä, että hänen kysyntäänsä koordinoidaan yhden, tai useamman toiseen ryhmään kuuluvan yksilön kanssa
3. Mikäli jokin välittäjänä toimiva taho pystyy koordinoimaan ryhmien kysynnän koordinoinnin tehokkaammin, kun jos koordinointi tapahtuisi kahdenvälisesti eri ryhmien jäsenten välillä.

Näitä ehtoja voidaan pitää useapuolisen alustan elinehtoina, koska mikäli alusta ei onnistu sosiaalisen ylijäämän luomisessa, siitä ei ole mitään lisähyötyä kahdenvälisen arvon vaihtamisen järjestelmään verrattuna, eikä sen pariin ole siten mahdollista houkutella käyttäjiä.

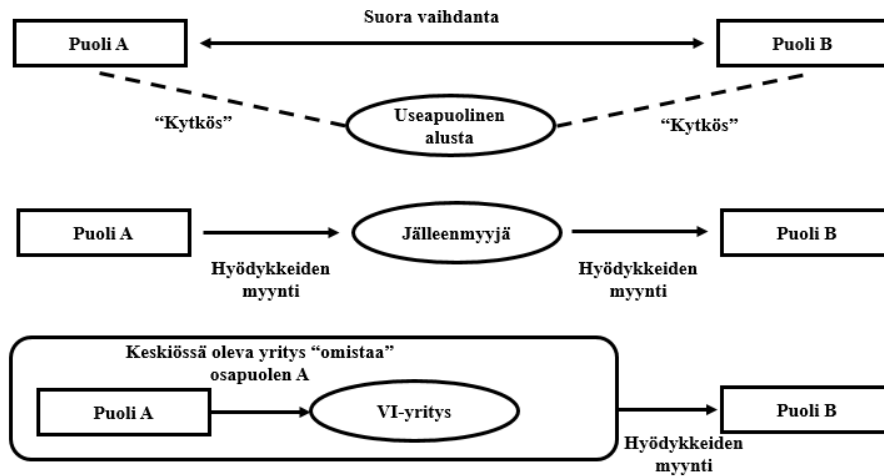
Kaikki liiketoiminnot, joissa yhden osapuolen liiketoimintaan liittyy vähintään kaksi muuta osapuolta, eivät ole useapuolisia alustoja, koska laajemmassa mittakaavassa ajateltuna likimain kaikki yritykset olisivat tällöin useapuolisia alustoja vastatessaan toisen puolen, eli asiakkaiden kysyntään toisen puolen, eli työntekijöiden ja toimittajien luomalla tarjonnalla. Useapuolisen alustan käytöstä onkin synnyttävä transaktiokustannuksia ainakin kahdelle alustan osapuolista. Lisäksi useapuolisen alustan keskeisiin tehtäviin kuuluu heidän mukaansa alustan osapuolten välisen kanssakäynnin sääntely, sekä hinnoittelu jossa yhden puolen etua transaktiokustannuksissa rajoitetaan toisen puolen houkuttelemiseksi. (Rochet ja Tirole 2006) Hagiun ja Wrightin (2014) mukaan ero jälleenmyyjän eli vertikaalisesti integroidun yrityksen ja kauppapaikkana toimivan useapuolisen alustan välillä onkin paikoitellen häilyvä, ja monessa liiketoimintamallissa on viitteitä molemmista.

Hinnoittelun osalta vertikaalisesti integroidun – tavanomaisen – yrityksen ja alustan välillä on kuitenkin merkittäviä eroja. Vertikaalisesti integroidun, eli tavanomaisen yrityksen ei pääsääntöisesti kannata myydä hyödykkeitä alle tuotantohinnan. Samaten nousevien rajakustannusten myötä vertikaalisesti integroiduissa yrityksissä nähdään usein tilanteita, joissa tuotantoa ei kannata kasvattaa, koska nousevat rajakustannukset johtavat tuottojen pienentymiseen tuotettua hyödykettä kohden. Vertikaalisesti integroidun yrityksen kannattaa siis välttää ajautumasta tilanteeseen, jossa voitot pienenevät kasvavan hyödyketuotannon myötä. Useapuoliset alustat sen sijaan kohtaavat huomattavasti haastavampia hinnoitteluun liittyviä kysymyksiä, koska niiden on hinnoittelussaan tasapainoteltava alustan eri osapuolten intressien välillä. Hinnoittelu ei voi epäonnistua minkään useapuolisen alustan puolen kannalta, koska muuten nämä jättävät alustan. Alustan ollessa riippuvainen kaikista puolistaan, yhden puolen lähtiessä alustasta ei ole enää hyötyä muillekaan alustan osapuolille. (Evans ja Schmalensee 2016, 40)

Evansin (2009) mukaan useapuoliset alustat ovatkin katalysaattoreita, joiden tehtävä on mahdollistaa kahden tai useamman ryhmän välinen arvonluonti ja vaihdanta; odotettavissa olevan arvonlisäyksen täytyy olla niin merkittävä, että se kattaa riskit alustan rakentamisesta ja

toisaalta arvon täytyy olla selkeästi jaettavissa siten, että sekä alustaa käyttävät osapuolet, että alustan omistaja hyötyvät.

Perustavanlaatuisella tasolla useapuolisella alustalla on kaksi piirrettä ylitse muiden: 1. Ne mahdollistavat kahden tai useamman puolen välisen vuorovaikutuksen ja 2. kaikkien alustan puolien toimijat ovat kytköksessä alustaan. Tässä yhteydessä suoralla vuorovaikutuksella, eli interaktiolla tarkoitetaan, että kaksi tai useampi eri puolta säilyttävät mahdollisuuden päättää interaktioiden tärkeimmistä ehdoista, alustasta riippuen esimerkiksi hinnoittelusta, markkinoinnista, tai hyödykkeiden toimittamisesta. Kytköksellä tarkoitetaan, että alustan käyttäjät kaikilla puolilla tekevät alustaspesifejä investointeja joiden kautta ne pääsevät alustalla kosketuksiin toistensa kanssa. Nämä investoinnit voivat liittyä esimerkiksi alustaan liittyvän teknologian hankkimiseen, tai vaikkapa käyttäjän henkilökohtaista aikaa vieviä asioita kuten palveluun kirjautuminen tai muu palvelun parissa käytetty aika joka ei liity suoraan palvelun varsinaiseen käyttötarkoitukseen. Useapuoliset alustat ja vertikaalisesti integroidut yritykset ovat tässä mielessä toimintaperiaatteeltaan hyvin lähellä toisiaan (kuvio3), mutta tärkein ero syntyy interaktion ehdoista päätettäessä. Vertikaalisesti integroitu yritys ”omistaa” tuottajat esimerkiksi palkkaamalla nämä, tai tekemällä näiden kanssa kattavia sopimuksia, kun taas useapuolisessa alustassa jokainen komplementorin, eli tuottajan ja alustan välinen interaktio on vapaaehtoinen. (Hagiu ja Wright 2014; Rochet ja Triole 2006)



Kuvio 3: Useapuolinen alusta ja muut liiketoiminnan organisoinnin mallit mukailien Hagiu ja Wright (2015)

Tavanomaisen, yksipuolisen liiketoiminnan ja useapuolisen alustan välinen ero liiketoiminnan järjestämisessä on merkittävä. Tavanomaisessa liiketoiminnassa yritys hankkii tuotantopanoksia alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta, ja valmistaa niistä jonkin lopputuotteen tai palvelun, minkä jälkeen tuotettu hyödyke myydään asiakkaalle. Ne keskittyvät asiakkaiden houkuttelemiseen ja tuotteiden, tai palveluiden voitolliseen myyntiin. Useapuolisen alustan taas on pitää houkuttaa vähintään kahta toisistaan merkittävästi poikkeavaa asiakasryhmää, ja mahdollistaa näiden ryhmien välinen kanssakäynti. (Evans ja Schmalensee 2016, 24)

Useapuoliset alustat ovat haastava ilmiö tutkittavaksi, koska niihin liittyy lähes poikkeuksetta piirteitä myös muista liiketoiminnan järjestämisen tavoista. Esimerkiksi Apple ja Google ovat puhelimineen, käyttöjärjestelmineen ja sovelluskauppoineen sekä vertikaalisesti integroituneita toimijoita, että toimiala- ja useapuolisia alustoja. Niiden puhelinten valmistus ja myynti tehdään vertikaalisessa integraatiossa, kun niiden ohjelmistot taas ovat selkeitä toimiala-alustoja ja niiden sovelluskaupat puolestaan toimivat useapuolisen alustan tavoin yhdistäen sovellusten kehittäjät ja puhelinten käyttäjät.

### 2.3.2 Keskeinen interaktio ja kolme tärkeintä tehtävää

Kuten aiemmin todettua, miltei kaikissa alustaliiketoimintamalleissa on viitteitä myös vertikaalisesti integroidusta yrityksestä, eikä alustaliiketoimintaa etenkin fyysisten hyödykkeiden osalta esiinny juurikaan täysin ”puhtaassa” muodossa, vaan käytännössä alustaliiketoiminta on aina jonkinasteinen hybridi eri liiketoiminnan järjestämisen muotojen välimaastossa. Tästä syystä useapuolisen alustan mallilla tapahtuvaa liiketoimintaa onkin tärkeää tarkastella paitsi ominaisuuksien, myös sen tärkeimpien tehtävien kannalta.

#### 2.3.2.1 Keskeinen interaktio

Tärkein yksittäinen useapuolisella alustalla tapahtuva asia on *keskeinen interaktio*. Keskeinen interaktio on se alustalla tapahtuva arvon vaihdanta, jota varten suurin osa käyttäjistä tulee alustalle, ja siksi alustan suunnittelun ja rakentamisen tulisi lähteä keskeisen interaktion mahdollistamisen lähtökohdista. (Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016, 257)

Keskeinen interaktio koostuu alustan osallistujista – eli alustan eri puolista, arvoyksiköstä eli hyödystä jota alustalla vaihdetaan, sekä suodattimesta jonka kautta alusta jollain keinoin suodattaa ei-toivotut elementit vaihdettavien arvoyksikköjen joukosta halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016, 46-51) Näin ollen keskeinen interaktio on siis mikä tahansa tapahtuma alustalla, jossa arvoa vaihdetaan alustan eri puolten käyttäjien kesken siten, että kaikki osapuolet ovat kokeneet saaneensa arvoa vaihdantatapahtumasta. Alustan skaalautuvuuspotentiaali perustuukin useimmiten siihen, että arvon vaihdannan tapahtuma on pitkälle automatisoitu ja alustalle on siten helppo liittyä sekä tuottamaan arvoyksiköitä, että kuluttamaan niitä keskeisessä interaktiossa.

Alustan käyttäjilleen tarjoama ei synnykään näin ollen alustan omista toimenpiteistä, vaan alustan kyvystä tunnistaa tärkein alustalla vaihdettava arvo ja molempien puolten keskeiset arvovaihdannan interaktiot, sekä toisaalta rohkaista alustan eri puolia vaihtamaan arvoa mahdollisimman aktiivisesti (Kohler 2015). Bonchekin ja Choudaryn (2013) mukaan alustan tehtävä on yleisellä tasolla määriteltynä yhdistää yritykset, komplementorit ja kuluttajat alustan käyttötarkoituksen mukaiseen toimintaan.

### 2.3.2.2 Useapuolisen alustan kolme tärkeintä tehtävää

Parkerin, Van Alstynen ja Choudaryn (2016, 47-49) mukaan useapuolisen alustan tulee pyrkiä mahdollistamaan keskeiset interaktiot kolmen keskeisen tehtävän kautta; vetäminen, fasilitointi ja yhdistäminen:

1. Eri puolten *vetäminen* alustalle on alustan tärkein tehtävä, koska ilman käyttäjiä alusta ei kykene tarjoamaan arvoa, eikä käyttäjiä voi toisaalta houkutella ilman että alustalla on tarjottavanaan arvoa. Onnistuessaan alusta luo käyttäjälle *positiivisen palautteen kierteen*, jossa enemmästä alustan käytöstä syntyy aina enemmän hyötyä käyttäjälle. Positiivisen palautteen kiertessä alustan tarjoamien arvoyksiköiden virta kasvaa käytön kasvun mukana ja vetää käyttäjiä yhä useammin alustalle. Ollen ainoa keino alustan verkostovaikutusten käynnistämiseen, vetäminen on alustan toiminnan kannalta tärkein yksittäinen toiminto.
2. Perinteisiin arvонуonnin malleihin nojaavista yrityksistä poiketen alustat eivät kontrolloi arvontuotantoa, vaan *fasilitioivat* sitä, luomalla infrastruktuurin jonka kautta arvoa voidaan luoda ja vaihtaa. Arvon luomista ja vaihdantaa varten alustan tulee kehittää hallinnoinnin periaatteet, jotta alustan käyttäminen sen keskeisiä tarkoituksia varten on mahdollisimman sujuvaa. Alustan käytön kannalta olennaista on helpottaa arvонуonnin kannalta keskeisiä prosesseja käyttäjille, mutta toisaalta hillitä alustan käyttöä ei-toivottuihin tarkoituksiin. Arvonluontia helpottavat ja toisaalta ei-toivottua käyttöä rajaavat toimenpiteet ovat usein käytännössä osittain samoja, jolloin ei-toivottua käyttöä rajoittavat toimenpiteet kuten esimerkiksi kuratointi vaikeuttavat osaltaan myös arvонуontia, ja päinvastoin.
3. Onnistunut alusta luo tehokkuuksia *yhdistämällä* oikeat käyttäjät toisiinsa varmistaen kummankin osapuolen kannalta relevanteimman arvon luomisen ja vaihdannan. Tätä tarkoitusta varten alustan on kerättävä dataa käyttäjistään ja kehitettävä tehokkuutta datan myötä entisestään.

Useapuolinen alusta (ks. kuvio 3) on siis liiketoiminnan organisoiminnin malli, jossa alustan toiminnan ydin on mahdollistaa vähintään kahden toisistaan eriävän asiakasryhmän välinen

vaihdanta. Kaikkien alustojen arvonluonnin keskiössä on keskeisen interaktion, eli tärkeimmän arvonvaihdantaprosessin mahdollistaminen alustan puolten välillä. Keskeinen interaktio on se alustalla vaihdettava arvo, jonka takia suurin osa alustan käyttäjistä tulee alustalle. Tätä varten alustan pitää vetää osapuolet alustalle ja tehdä näiden osapuolten välisestä arvon vaihdannasta helpompaa kuin se olisi, mikäli ryhmien jäsenet suorittaisivat vaihdantaa kahdenkeskisesti.

### **3 ALUSTAT JA KILPAILU**

Luvussa 2 esiteltiin liiketoimintaekosysteemejä, toimiala-alustoja ja niiden sisään rakentuvia useapuolisia alustoja, niiden toiminnan logiikkaa ja käsitteellisiä sekä rakenteellisia eroavaisuuksia. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan, millaisilla keinoilla Contatum Oy:n useapuolinen Lingosaur-alusta on ratkaissut käännösmarkkinoiden vanhoja ongelmia uusilla tavoilla.

Tässä luvussa tarkastellaan perinteistä liiketoiminnan järjestämisen mallia strategiatasolla Porterin arvoketjun ja geneeristen kilpailustrategioiden kautta ja vertaillaan niitä alustataloudessa käytettävään liiketoiminnan järjestämisen tapaan. Samoin tarkastellaan useapuoliselle alustalle järjestetyn liiketoiminnan disruptiopotentialia ja liiketoimintamalleja useapuolisen alustan näkökulmasta, jotta Lingosaurin liiketoimintaa voidaan kuvata ja ymmärtää useapuolisena alustana perinteisempiin toimintamalleihin perustuvalla käännöstoimialalla.

#### **3.1 Useapuolinen alusta ja kilpailustrategiat**

Tässä alaluvussa tarkastellaan sitä, millaisista kilpailustrategisista lähtökohdista yritykset yleensä kilpailevat omilla aloillaan, ja sitä, millainen potentiaali useapuolisen alustan mallilla toimivalla yrityksellä on kilpailla perinteisiin kilpailustrategioihin luottavien yritysten kanssa.

Kilpailustrategioita on totuttu hahmottamaan Porterin (1985; 2001) arvoketjumalliin pohjautuen siten, että tehokkuus arvoketjun eri vaiheissa johtaa yrityksen saavuttamaan kilpailuetuun. Toisaalta eri arvoketjun osien painotuksesta ja perinteisten yritysten kohtaamista taloudellisista lainalaisuuksista johtuu, että käytännössä yrityksillä on ollut valittavinaan yksi kolmesta Porterin (1985) geneerisistä kilpailustrategioista.

Edellä mainitut kaksi kilpailustrategian teoreettista mallia valittiin tähän tutkimukseen sen takia, että niiden avulla voidaan vertailemalla hahmottaa parhaiten niitä erilaisia kilpailun asetelmia, joita useapuolisen alustan mallilla, ja toisaalta perinteisillä malleilla toimivilla yrityksillä on. Alustataloutta käsittelevässä kirjallisuudessa arvoketju kuvataan useapuolisen alustan



vastakohtana, ja näiden kahden liiketoiminnan organisoinnin mallin vertailu teoreettisella tasolla on siten olennaista myös tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta.

### **3.1.1 Arvoketju**

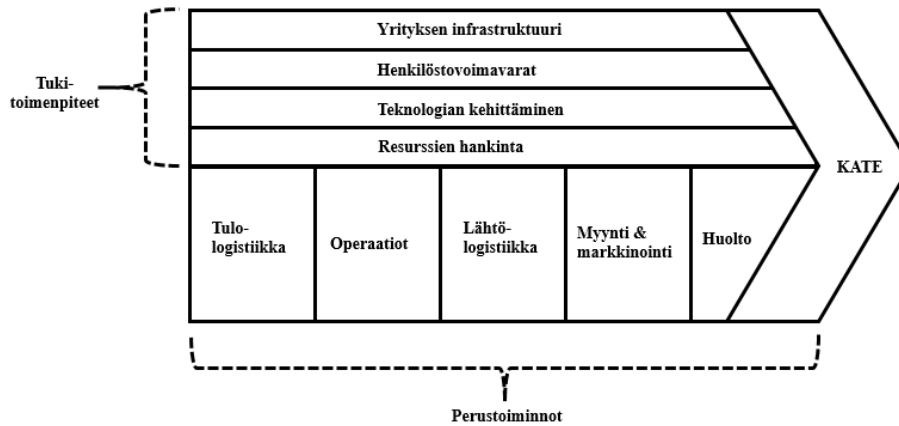
Digitaalisten alustojen esiintulo ja radikaali yleistyminen poikki toimialojen liittyä yleismaailmalliseen ilmiöön, joka muuttaa kilpailua perustavanlaatuisella tavalla ja muokkaa eri toimialojen logiikkaa ja toimialojen rajoja, sekä arvonluonnin prosesseja hyvin voimakkaasti läpi koko talouden kokonaisuuden.

Arvonluontia on yrityksissä totuttu ajattelemaan lineaarisena prosessina, jossa yritys hankkii resursseja ja lisää niihin arvoa hallinnoimansa arvoketjun eri kohdissa kyvykkyyksillään ja resursseillaan, myyden lopputuotteen lopuksi tuotteena, palveluna tai näiden kahden yhdistelmänä loppukäyttäjä-asiakkaalle. Aineellisten, rahallisten ja henkisten resurssien hankinta ja hallinta, sekä yritysten hankkima osaaminen ja luomat kyvykkyydet tuovat yritykselle strategista kilpailuetua muihin markkinoiden yrityksiin nähden. (ks. esim. Porter 1985; 2001).

Porterin (1985) Arvoketjumallissa (Kuvio 4) yritys kuvataan sarjana ensisijaisia toimintoja (kuvion alaosa), joissa suunnitellaan, tuotetaan ja toimitetaan tuote asiakkaalle, sekä tukitoimintoja (kuvion yläosa) jotka tukevat ensisijaisia toimintoja ja toisiaan, kuten HR-toiminnot, ostotoiminnot, teknologia ja muut yrityksen hallinnointiin liittyvät tehtävät.

Arvoketjumallissa tuote tai palvelu kulkee koko arvoketjun läpi alusta loppuun, ja siihen lisätään arvoa jokaisessa arvoketjun vaiheessa, kunnes se lopulta päättyy asiakkaalle, jolle tuote tai palvelu myydään tuotantokustannuksia korkeammalla hinnalla, jolloin saavutetaan katetta. Mitä tehokkaammin tuotteesta asiakkaalle syntyvää arvoa voidaan kasvattaa arvoketjussa lisäämällä arvoa tuotettavaan hyödykkeeseen arvoketjussa vaihe vaiheelta, sitä korkeampi on tuotetusta hyödykkeestä saatava kate. Arvoketjun tehokkuudesta kasvava kate taas parantaa yrityksen kannattavuutta. Yrityksen sisäisten toimintojen myötä luotu arvo voidaan mitata mallin mukaan suoraan siitä hinnasta, jonka asiakkaat ovat valmiit maksamaan yrityksen tuotteesta tai palvelusta ja yritys on siten voitollinen, mikäli se onnistuu tuottamaan arvon asiakkaalle tuotanto- ja tukitoimintokustannuksia halvemmalla. Näin arvoketjun aktiviteetit voidaan nähdä kilpailuedun

rakennuspalikoina ja niiden kustannussuorituskyvystä riippuu, kuinka hyvin yritys pärjää kustannuskilpailussa markkinoilla. (Porter 1985; 1996)



Kuvio 4 Yrityksen arvoketju mukaillen Porter (1985)

Tavanomaisen, arvoketjuun organisoidun liikeyrityksen on siis yksinkertaisesti ilmaistuna pidettävä huolta siitä, että sen asiakas saa, tai ainakin kokee saavansa yritykseltä ostamastaan hyödykkeestä ostohintaa suuremman arvon. Samaan aikaan niiden on huolehdittava riittävän suuren liikevaihdon aikaansaamisesta, jotta yritykseen jää kulujen kattamisen jälkeen voittoa jaettavaksi osakkeenomistajille. Sen on toisin sanoen puolitettava arvoketjunsä asiakkaalle ja itselleen niin, että toisaalta asiakas kokee saavansa riittävästi arvoa yrityksen tuotteista, ja toisaalta asiakkaalle riittävä arvo on tuotettava yrityksen kannalta riittävän tehokkaasti, jotta yritykseen jää riittävästi voittoa. Ainoastaan näin voidaan varmistua siitä, että asiakas ja yritys pysyvät molemmat yht'aikaa tyytyväisinä. Tämä taas johtaa välttämättä kompromisseihin, joita yrityksen on tehtävä arvon luomisen, ja toisaalta arvon tulouttamisen välillä. (Evans ja Schmalensee 2016, 55-58)

Lineaarisen arvoketjumallin mukaisesti organisoituja yrityksiä voidaankin kutsua yksinkertaisesti putkiksi, joissa arvoa luodaan ja vaihdetaan askeleittain etenevässä lineaarisessa järjestelmässä, jonka toisessa päässä on joukko tuottajia, ja toisessa kuluttaja. Tällä logiikalla toimivan yrityksen pitää siis aina jossain vaiheessa kasvua alkaa nähdä sitä enemmän vaivaa, mitä enemmän se haluaa tuottaa hyödykkeitä asiakkailleen. Arvoketjuun organisoidut yritykset

hyötyvät toki suuruuden ekonomiasta, mutta ovat silti aina alttiita laskeville rajatuotoille kysynnän kasvaessa. Toisaalta kiinteät kustannukset kasvavat aina jossain kohtaa tuotannon kasvaessa, jolloin ne ovat aina alttiita myös laskeville rajatuotoille. Näistä syistä johtuen niiden pitää alati optimoida tuotantoaan ja huolehtia siitä, että niiden tuotanto ja myynti ovat jatkuvasti tasapainossa. Useapuolisen alustan rajakustannusten ekonomia taas on täysin ylivoimainen arvoketjuun organisoituihin yrityksiin verrattuna. Useapuolinen alusta hyötyy verkostovaikutuksista, jotka kiihdyttävät kulutusta, ja sitä kautta myös tuotantoa kasvattamatta kuitenkaan kustannuksia. Tämä johtuu siitä, että useapuolisen alustan toimintalogiikkaan on sisäänrakennettu käytännössä rajaton skaalautuvuus, koska useapuolisella alustalla on arvonluonnissa enemmänkin arvonluonnin mahdollistajan, kuin arvon aktiivisen tuottajan rooli. (Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016; Evans ja Schmalensee 2015)

Alustatalous on muuttanut ajattelua yrityksestä tuotantoputkena, eikä alustayritysten pääfokus ole enää pelkästään kilpailla muita yrityksiä vastaan tarkasti määrätyillä toimialoilla. Arvoketjuajattelussa taas keskitytään yrityksen sisäisiin prosesseihin ja niiden parantamiseen, sekä kilpailuun toimialan muita yrityksiä vastaan. Vaikka 2000-luvun alusta saakka onkin Shaughnessyn (2014, 56) mukaan pyritty katsomaan arvonluontiprosessissa myös yrityksen ulkopuolelle esimerkiksi ulkoistamalla arvoketjun osia, niin edellä kuvattu lineaarinen ajattelu ohjaa silti useimpien yritysten johtamista.

Voidaan todeta, että useapuolisella alustalla ei ole arvoketjun kaltaista ongelmaa arvonluonnin ja tulouttamisen tasapainottamisessa, koska kuten luvussa 2 todettiin, useapuolisen alustan logiikkaan kuuluu, että ne eivät käytä omia resurssejaan arvon luomiseen, vaan ne ainoastaan mahdollistavat alustan eri osapuolten välisen arvonluonnin ja vaihdannan. Useapuolisen alustan tuotanto ja kulutus ovat siten aina tasapainossa, koska kulutuksen kasvaessa verkostovaikutukset kasvattavat myös tuotantoa ja, päinvastoin. Kun alustaa hallinnoivan yrityksen ei tarvitse huolehtia tuotannosta, sen kustannusrakenne ei olennaisesti muutu, vaikka alustan kaikille puolille liittyisi enemmän jäseniä.

### 3.1.2 Kilpailustrategiat

Lineaarinen arvonluonti ja yrityksen sisäiseen tehokkuuteen, sekä sisäisiin kyvykkyyksiin keskittyminen juontaa juurensa pysyvän kilpailuedun tavoittelusta. Yrityksellä on käytännössä kaksi tapaa saavuttaa kilpailuetua – alhaiset kustannukset tai differointi. Kun kilpailuedun lähteet yhdistetään yrityksen toimintakenttään, syntyy kolme mahdollista strategiaa joita yritys voi käyttää menestyäkseen. Nämä strategiat ovat kustannusjohtajuus, differointi, eli erikoistuminen ja fokusointi, eli keskittyminen. Fokusointistrategia jaetaan vielä kahteen vaihtoehtoon; kustannuspainotteisuuteen ja differointipainotteisuuteen. Kustannusjohtajuusstrategia painottaa tehokkuutta ja matalia kustannuksia, differointistrategia ainutlaatuisia, alan kilpailijoista poikkeavia tuotteita, kun fokusointistrategiassa taas jaetaan toimiala tai markkina segmentteihin ja pyritään vetoamaan joko yhteen tai ainakin harvalukaiseen määrään segmenttejä. (Porter 1985, 11-13, 198-202) Kuviossa 6. on kuvattu Porterin geneeriset kilpailustrategiat.

		<b>KILPAILUEDUT</b>	
		<i>Matalat kustannukset</i>	<i>Differointi</i>
<i>Kilpailustrategian laajuus</i>	<b>Koko toimiala</b>	<b>1. Kustannusjohtajuus</b>	<b>2. Differointi</b>
	<b>Kapea asiakas-segmentti</b>	<b>3a. Kustannusfokus</b>	<b>3b. Differointifokus</b>

*Kuvio 5 Geneeriset kilpailustrategiat mukaillen Porter (1985)*

1900-luvun lopusta asti etenkin skaalaetujen saavuttaminen – toimialan kustannusjohtajuus – on ollut yksi liiketoiminta-ajattelua dominoivista voimista, mikä osaltaan johtanut myös integroituihin, hierarkkisiin organisaatorakenteisiin, sekä toimintojen, tuotteiden ja hankinnan standardoimiseen, tai ulkoistamiseen. Kokonaiskysynnän kasvaessa talouskasvun myötä oli loogisinta erikoistua tuottamaan suurella skaalalla mahdollisimman paljon suhteellisen

yksinkertaisia tuotteita. Sittemmin teknologian kehitys on paitsi monimuotoistanut kysyntää radikaalisti, myös mahdollistanut tähän kysyntään vastaamisen mitä mielikuvituksellisimmilla tavoilla. (Williamson ja De Meyer 2012; Gawer 2008)

Nykyään asiakkaille tarjottavien ratkaisujen on oltava yhä monimutkaisempia, mikä taas vaatii ratkaisun räätälöijältä yhä laajempialaista osaamista. Samalla näiden ratkaisujen toimittajien on oltava aina vain ketterämpiä ja kyettävä kehittymään alati kasvavalla nopeudella. Tarkoitus ei olekaan enää saavuttaa pelkästään skaalaetuja, vaan myös laajuusetuja. Informaatioteknologian ja kommunikaation hinnan laskun myötä yhä monimutkaisempaan kysyntään on kuitenkin mahdollista vastata. Modernien liiketoiminta-alustojen avulla voidaan kasvattaa kaikkien alustalle kuuluvien yritysten kilpailuetua samanaikaisesti, mikä on paitsi jatkoa kaksisuuntaisille yritysten välisille ulkoistamissopimuksille, myös ensisijaisen tärkeää, jotta uudenlaisia ratkaisuja voi syntyä. (Williamson ja De Meyer 2012)

Alustat voivat toimia joko suurilla ja kilpailluilla markkinoilla, tai suunnata sen sijaan sellaisiin niche-segmentteihin, joilla on vähemmän potentiaalisia asiakkaita, mutta myös vähemmän kilpailua (Cennamo ja Santalo 2013). Eisenmannin (2006) mukaan dominoiva alustastrategia vaikuttaa olevan kokonaisen markkinan valtaaminen asemoimalla alusta sellaisille markkinoille, joissa kasvun edellytykset ovat lupaavimmat, eli useimmilla alustastrategioilla pyritään markkinajohtajaksi. Silti useissa eri yhteyksissä samalla markkinalla toimii usempia kuin yksi alusta, mihin vaikuttaa muun muassa alustojen helppo differoitavuus verrattuna fyysisiin hyödykkeisiin, muuttuvien kustannusten pienuus suhteessa markkinan kokoon ja käyttäjien taloudellinen mahdollisuus käyttää samantapaisiin tarkoituksiin useampia kuin yhtä alustaa samaan aikaan (Sun ja Tse, 2007).

Kilpailuun liittyen alustat kohtaavatkin samankaltaisia ongelmia kuin perinteisilläkin metodeilla toimivat yritykset. Samantapaista sisältöä ja ratkaisuja tuottavat alustat kilpailevat keskenään samoista resursseista ja asiakkaista (Markman, Gianoidis ja Buchholtz, 2009). Kuitenkaan resurssit eivät ole alustojen ja digitaalisten ekosysteemien välisessä kilpailussa liittyneet pääomiin ja materiaaleihin, vaan kehitysosaamisen ja komplementorien hankkimiseen. Thielin (2014, 29) mukaan teknologisesta kilpailusta puhuttaessa hyvä nyrkkisääntö onkin, että uuden ongelmanratkaisutavan tulisi olla jollain merkittävällä mittarilla mitattuna 10 kertaa parempi kuin

aiempi tapa, ja muulta käytettävyydeltään alan oletustasoa, jotta sillä voi saavuttaa merkittävän markkina-aseman.

Arvoketjuun organisoidut yritykset voivat valita periaatteessa vain yhden geneerisistä kilpailustrategioista, koska ne ovat arvoketjun logiikassa toisensa poissulkevia vaihtoehtoja. Alustat taas voivat periaatteessa toteuttaa kaikkia geneerisiä kilpailustrategioita samaan aikaan, koska sekä korkea differoinnin taso, että skaalautuvuus verkostovaikutusten kautta ovat alustan määrittäviä ominaisuuksia.

Kaiken kaikkiaan yrityksissä keskitytään liiaksi kilpailuun, kun tärkeämpää olisi kehittää uudenlaisia ratkaisuja vanhoihin ongelmiin tai luoda kokonaan uusia markkinoita, koska kilpailuilla markkinoilla on liian vähän mahdollisuuksia voittoihin ja toisaalta alakohtainen kilpailu siirtää yritysten keskittymistä kilpailijoihin, innovoinnin ja uusien mahdollisuuksien etsimisen sijaan. Sekä aloittavien, että olemassa olevien yritysten tulisikin pyrkiä välttämään kilpailua luomalla uusia markkinoita ja toimialoja, tai ratkaisemalla vanhojen alojen ongelmia kokonaan uusilla tavoilla. (Thiel 2014, 22-24)

Van Alstyne, Parker ja Choudary (2016) määrittelevät kolme keskeistä seikkaa, jotka tulevat muuttamaan arvonluontia merkittävästi, kun siirrytään lineaarisesta järjestelmästä, eli arvoketjusta – jota he nimittävät yksinkertaisesti putkeksi – alustatalouteen:

### **1. Resurssien kontrolloinnista resurssien orkesterointiin**

Resursseihin perustuva näkemys kilpailusta perustuu ajatukseen, jonka mukaan yritykset saavuttavat kilpailuetua kontrolloimalla harvinaisia ja arvokkaita, mieluiten rajoitettavissa olevia resursseja. Arvoketjuajatteluun tukeutuvassa maailmassa näihin resursseihin kuuluvat kaikki aineelliset resurssit, kuten vaikkapa kaivokset ja tai rakennukset, sekä aineettomat resurssit kuten immateriaalioikeudet. Alustojen myötä vaikeimmin kopioitavissa olevat seikat liittyvät alustalla toimivaan yhteisöön ja niihin resursseihin, joita alustan osallistajat omistavat ja tuovat alustan käyttöön, esimerkiksi huoneita tai autoja, ideoita tai informaatiota. Toisin sanoen alustalla komplementorien ja kuluttajien verkosto on tärkein resurssi.

## **2. Sisäisestä optimoinnista ulkoiseen kanssakäymiseen**

Arvoketjuajatteluun perustuvat yritykset organisoivat sisäistä työvoimaansa ja resurssejaan arvonluonnissaan optimoimalla koko tuotannon arvoketjua materiaalien hankinnasta aina myyntiin ja palveluihin asti. Alustat luovat arvoa fasilitoimalla ulkoisten tuottajien ja kuluttajien kanssakäymistä. Ulkoiseen keskittymällä alustat usein karistavat jopa kaikki tuotannon muuttuvat kustannukset. Alusta-ajattelussa keskittyminen siirtyy prosessien määrittelystä osallistujien houkutteluun, ja alustayhteisön hallinnointi muuttuu elintärkeäksi.

## **3. Asiakasarvoon keskittymisestä ekosysteemin arvoon keskittymiseen**

Arvoketjuajatteluun perustuvat yritykset pyrkivät maksimoimaan asiakkaan elinkaariarvoa tuotteiden ja palveluiden näkökulmasta. Tässä ajattelumallissa asiakas sijaitsee lineaarisen prosessin loppupäässä. Alustat taas pyrkivät maksimoimaan kasvavan ekosysteemin arvoa kehämäisessä, toisteisessa ja palautteeseen perustuvassa prosessissa.

Alustat tarjoavat vaihtoehdon vanhoille yrityksen hallitsemaan arvoketjuun ja kilpailustrategioihin perustuville liiketoiminnan järjestämisen tavoille. Tämä johtuu siitä, että alusta poistaa monia pullonkauloja, jotka liittyvät arvoketju- ja kilpailustrategia-ajattelussa ennen muuta resurssien hankintaan ja markkinoille pääsyyn.

Voidaankin todeta, että useapuolinen alusta vaikuttaa liiketoiminnan kannalta kirjallisuuden valossa arvoketjua tehokkaammalta tavalta arvonluonnin järjestämiseksi. Useapuoliseen alustaan ei näytä olevan tarvetta, eikä mahdollisuuttakaan soveltaa Porterin (1985) geneerisiä kilpailustrategioita, koska useapuolisella alustalla arvonluonti tapahtuu alustan eri puolten välillä, jolloin arvontuotannon taloudellinen logiikkaa muuttuu radikaalisti, eikä suuremman arvon tuottaminen vaadi välttämättä suurempia taloudellisia panostuksia useapuolista alustaa ylläpitävältä yritykseltä. Samoin tuotannossa ei teoriassa ole näkyvissä kasvavien rajakustannusten mahdollisuutta, jolloin arvontuotanto on äärimmäisen skaalautuvaa.

### 3.3 Alustat ja disruptio

Tässä alaluvussa tarkastellaan, mitä disruptiosta on aiemmin kirjoitettu liiketoimintakirjallisuudessa, ja miten alustaliiketoiminta on viime aikoina voimakkaasti muokannut käsitystä disruptiosta, sekä disruption alkuperästä ja luonteesta. Disruptio on olennainen ja laajasti alan kirjallisuudessa keskusteltu ja siten alustatalouteen merkittävästi liittyvä ilmiö, minkä takia sitä on tarpeen tarkastella tämän tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi.

#### 3.3.1 Perinteinen disruptio

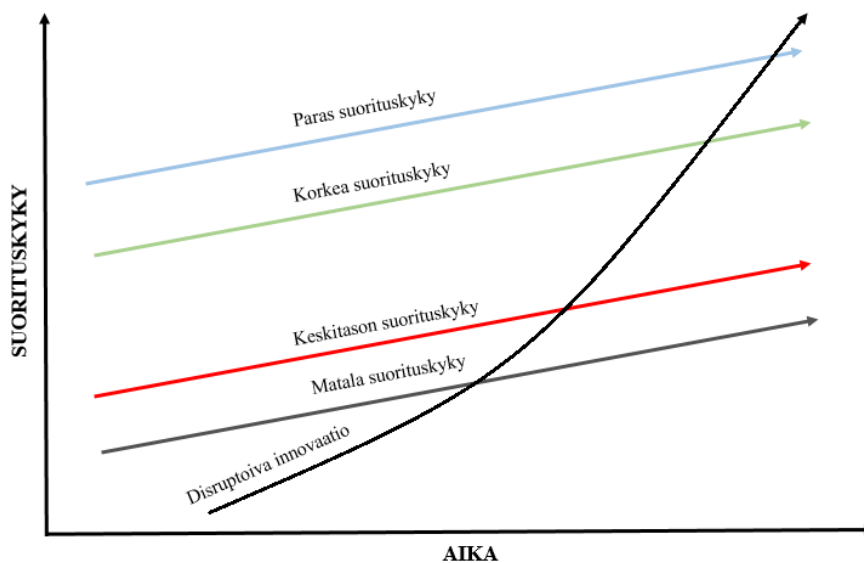
Silloin tällöin eri toimialoille tulee disruptiivisia teknologioita, joilla on yleensä alalla totuttuihin standardeihin nähden huonompi tuotesuorituskyky ainakin lyhyellä aikajänteellä. Ne tuovat kuitenkin markkinoille huomattavasti aiemmasta poikkeavan arvolupauksen. Yleisesti ottaen disruptiiviset teknologiat menestyvät markkinoilla alan aikaisempia toimijoita huonommin, mutta niissä on joitakin ominaisuuksia, joita marginaalinen määrä yleensä uusia asiakkaita arvostaa. Disruptiiviseen teknologiaan perustuvat tuotteet ovat tyypillisesti halvempia, yksinkertaisempia ja pienempiä, mutta samalla käytännöllisempiä kuin markkinoita hallitsevat tuotteet. (Christensen 1997; xv)

Disruptiivinen innovaatio on markkinoiden näkökulmasta odottamaton, tuotetta tai palvelua parantava innovaatio. Yleensä disruptio syntyy hinnan laskemisesta karsimalla arvonluonnin kannalta merkityksettömiä seikkoja tuotteesta tai palvelusta, tekemällä käyttämisen asiakkaalle helpommaksi tai huomioimalla uusia kuluttajasegmenttejä. Disruptiiviset innovaatiot luovat yleensä markkinoille uudenlaisen arvolupauksen, jonka kautta ne luovat joko kokonaan uutta liiketoimintaa, tai muokkaavat merkittävästi olemassa olevia markkinoita. Disruptiiviset innovaatiot jaetaan alemman tason markkinoihin, joissa tuodaan mukaan uusia kuluttajasegmenttejä, joilla ei ole ollut mahdollisuutta käyttää alan tuotetta esimerkiksi rahan tai taitojen puutteen takia, sekä uusiin markkinoihin joissa tarjontaa virtaviivaistetaan ja yksinkertaistetaan, jolloin tuote on jollekin kuluttajasegmentille houkuttelevampi kuin kilpailijansa. (Christensen, Anthony ja Roth 2004)



Disruptio etenee Christensenin (1997; kuvio 6) mallissa alhaalta ylös. Aluksi se saa jalansijaa joko uusissa asiakassegmenteissä, joita alalla ei ole aiemmin palveltu, tai sitten sen avulla luodaan täysin uutta, aluksi pienen mittakaavan liiketoimintaa, tällöinkin kokonaan uusille asiakassegmenteille. Uusille segmenteille tarjotaan uutta teknologiaa, joka on laadultaan heikkotasoisempaa, kuin mihin alalla on aiemmin totuttu. Uusi teknologia kuitenkin paranee ajan kuluessa, ja sen myötä on mahdollista palvella yhä vaativampia asiakassegmenttejä, ja saavuttaa samalla myös korkeampia katteita. Näin vaatimattomista lähtökohdista aloittanut teknologia saavuttaa ajan kuluessa yhä korkeamman aseman toimialan hierarkiassa ja alkaa siten vaikuttaa negatiivisesti toimialan menestyneimpien yritysten toimintaedellytyksiin. (Christensen 1997; Christensen, Anthony ja Roth 2004)

Disruptiivisiin innovaatioihin on yleensä suhtauduttu toimialojen vakiintuneiden yritysten toimesta lähinnä hyökkäyksinä, ja monet yritykset ovatkin kaatuneet ajan myötä, kun uudet disruptiiviset teknologiat ja niihin perustuvat uudet liiketoimintamallit ovat osoittautuneet niille mahdottomiksi vastuksiksi. Yleensä toimialoja aiemmin hallinneet yritykset eivät ole ajoissa ymmärtäneet siirtää katsettaan mahdollisiin uusiin asiakkaisiin, vaikka niillä olisikin ollut aikaa muokata liiketoimintaansa uutta kilpailutilannetta paremmin vastaavaksi. (Gilbert 2003)



Kuvio 6 Disruption eteneminen Christensenin (1997) mukaillen

Disruptio on siis kirjallisuudessa käsitetty alalla vaiheittain eteneväksi, alan perinteisten yritysten liiketoimintaan negatiivisesti vaikuttavaksi uudenaikaiseksi teknologiaksi, joka saa alkunsa kokonaan uusista asiakassegmenteistä palvelemalla, ja etenee sitten tasoittain kohti toimialan parasta tasoa.

### **3.3.2 Alustadisruptio**

Kuten tässä tutkimuksessa aiemmin todettua, toimiala- ja useapuolisiin alustoihin perustuva talous ja tapa järjestää liiketoimintaa ovat muuttaneet perinteisiä toimialoja ja luoneet kokonaan uusia markkinoita. Alustataloutta onkin syytä tarkastella myös disruption näkökulmasta, koska muuttaessaan eri toimialojen vakiintuneita toimintamalleja, tulee alustoihin perustuva liiketoiminta myös disruptioineeksi toimialojen liiketoiminnan logiikkaa.

Disruptiivisten teknologisten innovaatioiden on perinteisesti nähty lähtevän liikkeelle halpoina ja yksinkertaisina, ja kehittyvän ajan myötä haastamaan toimialan suurimpia yrityksiä. Alati kehittyvä, halpeneva ja kaikkialla yleistynyt informaatioteknologia alustoihin on kuitenkin mahdollistanut täysin uudenlaisia innovaatioita, jotka pystyvät alkuperäisestä disruption mallista poiketen tarjoamaan asiakkaille heti lanseerauksestaan asti sekä paremman käyttäjäkokemuksen, että alhaisemman hinnan. Parhaimmillaan ne voivat tarjota palvelun (jollekin alustan puolelta) kokonaan ilmaiseksi. Uudet, äärimmäisen disruptiiviset innovaatiot yhdistelevät usein olemassa olevia teknologioita tavoilla, jotka eivät vaikuta liittyvän mitenkään aloilla aikaisemmin toimineiden yritysten tarjoamaan, mutta joiden avulla pystytään luomaan merkittävästi parempi arvolupaus. (Downes ja Nunes 2013)

Alustan arvolupaus perustuu yleensä verkostovaikutukseen, joka puolestaan perustuu alustojen kykyyn irrottaa resurssit ja arvo toisistaan. Parkerin, Van Alstynen ja Choudaryn (2016, 67-68) mukaan arvon ja resurssien irrottaminen toisistaan tapahtuu erottamalla fyysisen resurssin omistaminen resurssin tuottamasta arvosta, jolloin resurssia voidaan vaihtaa alustan kautta sen parhaaseen käyttöön joka tuottaa suurimman taloudellisen arvon sen sijaan, että resurssin omistajan olisi luotava resurssin kautta myös resurssin käyttöarvo, jolloin sekä tehokkuus että tuotetun arvon määrä nousevat rajusti.

Alustojen suuri potentiaali arvonluonnissa liittyy tehokkuuden kautta merkittävästi uusien markkinoiden luomiseen sellaisilla markkinoilla tai ”olemassa olevien markkinoiden jatkeilla” joissa ei aiemmin ole ollut korkeiden vaihdon kustannusten johdosta ollenkaan liiketoimintaa (Downes ja Nunes 2013). Alustaliiketoiminnan näkökulmasta disruptio syntyy yleensä alustan ylivoimaisesta kyvystä tuotannossa ja jakelussa, jossa marginaalitalous on vahvasti alustan puolella. Nopea skaalautuminen verkostovaikutuksen kautta, digitaalisuuden mahdollistama entistä suurempi osallistaminen yrityksen verkostoon riippumatta osallistujien fyysisestä sijainnista ja tätä kautta kyky päästä käsiksi resursseihin ovat kaikki alustataloudessa disruption ajureita. (Parker, Van Alstyne, Choudary 2016, 64)

Alustoilla on merkittävä rooli uusien, disruptiivisten tuotteiden ja palvelujen esiinmarssissa. Ensinnäkin teknologia-alustat, esimerkiksi mobiilikäyttöjärjestelmät, avoimen lähdekoodin projektit ja selaimet mahdollistavat teknologian kehittämisen ja käyttämisen äärimmäisen skaalautuvasti. Alustat ovat mahdollistaneet monessa tapauksessa disruption etenkin purkamalla toimialalle tulemisen esteitä, muuttamalla arvonluonnin ja arvon tulouttamisen logiikkaa, uudelleenjärjestämällä työvoimaa ja työn tekemistä, sekä hajottamalla taloudellisia rakenteita ja yritysten verkostoja siirtämällä toimialoilla valtaa sellaisiin paikkoihin, joissa sitä ei ole aiemmin ollut ja vähentämällä sitä samanaikaisesti muualla (Kenney ja Zysman 2015).

Alustataloudessa internet ei enää toimi arvoketjumallin mukaisesti yhtenä disruption kanavana, vaan se toimii myös luomisen infrastruktuurina ja koordinaatiomekanismina. Alustojen etu onkin kyvyssä luoda täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja, joiden myötä digitaalinen ja fyysinen ulottuvuus sekoittuvat vauhdilla, mahdollistaen erilaiset palvelujen ja tuotteiden yhdistelmät joita voi käyttää internetin välityksellä. Samaan aikaan alustatalous on määritellyt organisaatioiden rajoja uudestaan, kun alustat mahdollistavat ulkoisten ekosysteemien keskinäisen täysin uudenlaisen arvon luomisen. (Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016, 63)

Downes ja Nunes (2013) esittelevät kolme piirrettä, jotka liittyvät merkittävästi siihen, miksi ja miten disruptiiviset alustoihin perustuvat yritykset ja niiden aikaisempaan totutusta poikkeavat teknologiat tulevat vanhojen toimialaa hallitsemaan tottuneiden yritysten markkinoille:

1. ***Kuormaton kehittäminen*** tarkoittaa tilannetta, jossa uusia liikeideoita ja tuotteita voidaan kehittää ja toteuttaa muutamissa päivissä. Tällaisesta kehittämisestä esimerkkinä voi

toimia vaikkapa startup-kulttuurista tutut ”Hackathonit”, joissa tarkoituksena on kehittää uusia ideoita ja toteuttaa ne muutamassa päivässä. Syntyvien tuotteiden tarkoituksena ei edes ole disruptoida mitään markkinaa, mutta menestyneimpien Hackathonien lopputulokset ovat disruptoineet alkuperäisiä markkinoilla toimivia yrityksiä ikään kuin sivullisuhreina. Tunnetuin Hackathonista syntynyt yritys lienee Twitter, joka on onnistunut horjuttamaan niin uutisten välityksen logiikkaa, kuin epäsuosittuja hallituksiakin. Olennaista kuormattomassa kehittämisessä on, että tuotteet kehitetään halvoista tai ilmaisista osista ja niiden kokeileminen markkinoilla ei vaadi juurikaan pääomaa, jolloin kokeilemisen kynnyks madaltuu olennaisesti, kun taloudellinen riski poistuu yhtälöstä.

2. ***Ujostelematon kasvu*** puolestaan romuttaa perinteistä käsitystä tuotteen elinkaaresta; normaalien tuotteen elinkaaren vaiheiden sijaan uusilla disruptiivisilla yrityksillä on yleensä vain kaksi käyttäjäryhmää – testikäyttäjät ja kaikki muut. Uusi tuotteen elinkaari voidaan jaotella kehitysvaiheeseen, jalkautusvaiheeseen ja vaiheeseen, jossa tuote korvataan seuraavalla. Tärkeintä on huomio siitä, että tuotteen elinkaari määräytyy ennemminkin Mooren kuuluisan laskentatehon kaksinkertaistumisen lain, kuin perinteisen tuotteen elinkaarimallin mukaan. Olennaista on myös huomata luovan tuhon ja kokeilun merkitys disruptiivisissa teknologioissa; vaikka suurin osa uusista yrityksistä eli startupeista kaatuu, ne luovat silti ideoillaan pohjaa uusille kokeiluille samantapaisten asioiden parissa. Näin toimialojen vanhat toimijat eivät ole koskaan turvassa, vaikka muutama alalle pyrkineistä uusista startupeista kaatuisikin.
  
3. ***Kurittomat strategiat*** tarkoittavat tilannetta, jossa toimialalle tulevat uudet pelurit eivät noudata samoja strategisista linjoja kuin alan vanhat toimijat. Yritykset ovat tottuneet valitsemaan yhden Treacyn ja Wierseman (1995) kolmesta strategisesta arvo-ohjenuorasta; alhainen hinta, eli operationaalinen erinomaisuus, jatkuva innovaatio eli tuotejohtajuus ja kustomoidut tarjoamat, eli asiakasintimateetti. Disruptiiviset yritykset kuitenkin käyttävät kaikkia kolmea ohjenuoraa samaan aikaan. Niiden tuotteilla ja palveluilla on usein alusta asti paremmin kustomoitavissa ja niillä on alhaisempi hinta, sekä parempi suorituskyky. Tuotteen ja palvelun tuottamisessa kustannukset syntyvät

osista ja tuotannosta, immateriaalioikeuksista ja tuotekehityksestä. Disruptiiviset yritykset voivat dramaattisesti laskea kaikkia näitä kustannuksia yhtäaikaaisesti uusien vapaasti käytettävissä olevien teknologioiden avulla, jolloin niiden tuotteet ja palvelut ovat parempia ja kuluttajalle huomattavasti halvempia kuin vanhojen toimijoiden tuotteet.

Useapuoliset alustat voivat siis synnyttää kokonaan uutta liiketoimintaa hyvin nopeasti, koska ne hyödyntävät paitsi digitaalisuutta, myös verkostovaikutuksia. Samaten useapuolisten alustojen kilpailustrategiat eroavat yleensä varsin merkittävästi toimialojen tavanomaisesta logiikasta, jolloin kilpailu muuttaa hyvin nopeasti muotoaan useapuolisten alustojen tullessa toimialalle.

Kuten todettua, useapuolisilla alustoilla on yleensä kyky toimittaa asiakkaalle jollain mittarilla merkittävästi parempi arvolupaus, kuin alan aiemmillä toimijoilla, jolloin ne tulevat disruptioineeksi alalla aiemmin hallinneita arvonluonnin prosesseja.

Alustoihin perustuvat yritykset disruptoivatkin eri toimialoja huomattavasti erilaisilla keinoin, ja disruptio itsessään etenee merkittävästi eri logiikalla, kuin aiemmin. Tavanomainen disruptio etenee alhaalta ylös, halvemmista ja heikommista tuotteista ja näitä arvostavista pienistä asiakassegmenteistä kohti toimialan suurimpia yrityksiä, kun alustoja hyväksikäyttävät yritykset taas disruptoivat toimialoja uusien liiketoimintafilosofioiden, liiketoiminnan organisoinnin poikkeavuuden, riskien uudenlaisen jakamisen ja merkittävästi pienempien kustanusten kautta. (Shaughnessy 2014, 123) Toisin sanoen alustaliiketoiminnassa siis noudatetaan aiemmista liiketoiminnan järjestämisen tavoista merkittävästi poikkeavaa logiikkaa, ja alustoihin liiketoimintansa perustavat yritykset tuottavat merkittävästi pienemmän osan alustalla syntyvästä arvosta itse. Alustojen aiheuttaman disruption voidaankin todeta liittyvän merkittävästi aiemmasta liiketoiminnasta poikkeaviin taloudellisiin lainalaisuuksiin. Eriävät taloudelliset lainalaisuudet mahdollistavat täysin uudenlaisten, perinteisen liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna järjettömiltä vaikuttavien strategioiden käytön, joiden avulla on kuitenkin mahdollista onnistua toimialojen perinteisiä yrityksiä paremmassa arvonlisäyksessä. (Evans ja Schmalensee 2016)

Disruptiota on siis tarkasteltu perinteisesti jonkin tietyn arvonluontiin liittyvän osa-alueen aiheuttamina vaikutuksina toimialalla, ja tämä yksittäinen osa-alue on siten vaikuttanut

disruptiivisesti jollain toimialan tasoista. Esimerkiksi Sood ja Tellis (2005) identifioivat kolme eri disruption tasoa, joissa määritellään, mitä kautta toimialan disruptio etenee:

1. *Teknologiadisruptio* joka syntyy, kun uusi teknologia risteää hallitsevan teknologian suorituskyvyn kanssa niiden seikkojen kohdalla, jotka ovat alan teknologiassa tärkeimpiä. Dominoiva teknologia alalla on se teknologia, jolla on alan paras suorituskyky silloin kun disruptiivinen teknologia tulee markkinoille.
2. *Yritysdisruptio*, eli tilanne, jossa uutta teknologiaa käyttävän yrityksen markkinaosuus kasvaa suuremmaksi kuin alan johtavaa teknologiaa käyttävän yrityksen markkinaosuus. Huomioitavaa on, että tämän määritelmän mukaan sekä alalla aikaisemmin toiminut, sekä täysin uusi tulokas voivat kumpikin disruptoida alan suurimman yrityksen markkinaosuuskissa mitattuna
3. *Kysyntädisruptio*, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa uuteen teknologiaan perustuvien tuotteiden osuus markkinoilla kasvaa suuremmaksi kuin niiden tuotteiden, jotka perustuvat alan hallitsevaan teknologiaan.

Alustaliiketoiminnan tapauksessa ei kuitenkaan käytännössä ole mitään estettä sille, että useapuolinen alusta pystyy yhtäaikaisesti kaikkiin edellä mainittuihin disruption tasoihin. Useapuoliset alustat perustuvat poikkeuksetta johonkin toimiala-alustaan (kuten alaluvussa 2.2 todetaan), eli potentiaalisille käyttäjille entuudestaan tuttuun, ja usein myös omistamaan ja siten mielekkääseen teknologiaan, kuten esimerkiksi älypuhelimeen ja sen käyttöjärjestelmään, jota voidaan pitää erinomaisena esimerkkinä toimiala-alustasta.

Kun teknologia on valmiiksi laaja-alaisesti levinnyttä, ei ole estettä myöskään verkostovaikutuksen kautta tapahtuvalle nopealle markkinaosuuden kasvulle ja siten myös käytetyn teknologian alan suosituimmaksi tulemiselle. Tällaisesta varsin kokonaisvaltaisesta disruptiosta voidaan käyttää esimerkkeinä vaikkapa majoitustoimialaa disruptoivaa AirBnB:tä, tai useita eri median, viestinnän ja mainonnan toimialoja disruptoivaa Facebookia, jotka kumpainenkin käyttävät toimia-alustoinaan älypuhelimia ja tietokoneiden selainohjelmistoja, jotka käytännössä kaikilla potentiaalisilla uusilla käyttäjillä on ollut jo entuudestaan.

Disruptio onkin useapuolisten alustojen aiheuttamana paljon kokonaisvaltaisempaa, kuin mihin perinteisillä toimialoilla on aiemmin totuttu. Tämä johtuu siitä, että alustat pystyvät arvontuotannon kokonaisvaltaiseen uudistamiseen, tehden arvontuotannon mahdolliseksi alustan eri puolten välillä sen sijaan, että niiden tarvitsisi kerätä toimialan markkinaosuutta vähittäin. Samoin alustat pystyvät vaikuttamaan merkittävästi siihen, miten luotu arvo kulutetaan. Kulutustottumukset muuttuvat, kun yhä suurempi osa toimialojen tuottamasta arvosta muuttuu nopeasti harvinaisesta yltäkylläiseksi, alustan arvontuotannon lisääntyessä verkostovaikutusten myötä hyvin nopeasti. (Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016, 135-137)

Alustaliiketoiminnan aiheuttamaa disruptiota voidaankin pitää kokonaan aiemmista disruption malleista poikkeavana, uutena disruption tasona. Alustadisruptiossa on tyypillistä, että alustat kehittävät kokonaan uusia liiketoiminnan kategorioita, ja antavat ennennäkemättömille määrille ihmisiä mahdollisuuden ansaita rahaa alustan kautta. Samaan aikaan toimialan vakiintuneilla yrityksillä on suuria vaikeuksia vastata uuden tulokkaan aiheuttamiin haasteisiin, koska alustadisruptio leviää verkostovaikutusten kautta hyvin nopeasti, eikä niille jää aikaa muokata liiketoimintaansa uutta, disruptoitunutta markkinaa vastaavaksi. (Sampere 2016)

### **3.5 Useapuolinen alusta ja liiketoimintamallit**

Useapuolista alustaa pidetään kirjallisuudessa käsitteellisellä tasolla usein omana liiketoimintamallinaan, jossa alusta toimii kahden tai useamman eri puolen yhdistäjänä, ja veloittaa yhtä tai useampaa alustalle osallistuvaa puolta alustan käytöstä (ks. esim. Rochet ja Triole 2000; 2006; Hagi ja Wright 2015; Evans ja Schmalensee 2016; Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016). Näin ollen on tarpeen tarkastella, mitä liiketoimintamallilla yleensä tarkoitetaan, ja miten useapuolinen alusta poikkeaa liiketoimintamallin näkökulmasta aiemmin esitetyistä liiketoimintamallin teorioista.

Liiketoimintamallit käsitetään yleensä kirjallisuudessa strategian jalkauttamisen tasolle, yksityiskohtaisemmaksi kuvaukseksi strategisten päätösten toimeenpanosta (Zott, Amit ja Massa 2010).

### 3.5.1 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli-käsitteen käyttö nousi pinnalle ensimmäisen internet-boomin myötä, kun internet mahdollisti uudenlaisen liiketoiminnan luomisen, jonka analysoimiseksi eivät riittäneet aiemmat käsitteet kuten strategia tai kilpailuetu (McGrath 2010, 247) Liiketoimintamalli on ollut 1990-luvun puolivälistä asti merkittävä kiinnostuksen kohde niin akateemikoille, kuin ammatinharjoittajillekin. Huolimatta liiketoimintamalleihin liittyvästä runsaasta kirjallisuudesta, tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, miten liiketoimintamallia tulisi kuvata. (Zott, Amit ja Massa 2011) Chesborough (2007, 27) kuitenkin toteaa, että jokaisella yrityksellä on liiketoimintamalli, vaikkei yrityksen johto olisikaan tietoinen, millaista liiketoimintamallia yritys käyttää.

Yleistyneen käsityksen mukaan liiketoimintamalli on kuvaus yrityksen toiminnasta (esim. Yip 2004; Masfeld ja Fourie 2004; Teece 2010). Magrettan mukaan hyvä liiketoimintamalli kertoo; 1. kuka on yrityksen asiakas ja ja millaista arvoa asiakkaalle tuotetaan ja 2. millainen taloudellinen logiikka mahdollistaa arvon toimittamisen asiakkaalle kannattavasti. Toisin sanoen liiketoimintamallin tulisi kertoa millaista arvoa luodaan ja kenelle, sekä miten yritys tulouttaa osan vaihdetusta arvosta takaisin itselleen. Morrisin, Schindehutzen ja Allenin (2005) mukaan liiketoimintamallissa esitetään ytimekkäästi, kuinka toisiinsa sidoksissa olevat päätökset yrityksen strategiasta, arkkitehtuurista ja taloudesta on tehty niin, että saavutetaan pysyvää kilpailuetua valitussa markkinassa. Johnson, Christensen ja Kagermann (2008) puolestaan esittävät, että liiketoimintamalli koostuu neljästä toisiinsa sidoksissa olevasta elementistä; asiakaslupauksesta, liikevoiton kaavasta, sekä avainresursseista ja -prosesseista, joiden kautta yritys luo ja tulouttaa arvoa.

Baden-Fuller ja Morgan (2009) kiteyttävät liiketoimintamallin määritelmän seuraavasti: ”Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen toiminnan logiikan, eli kuinka yritys toimii, ja kuinka se luo arvoa sidosryhmilleen.” Kirjallisuuden valossa voidaankin todeta, että liiketoimintamalli on kuvaus siitä, kuinka yritys kytkee prosessinsa toimintaympäristöönsä luodakseen ja tulouttaakseen arvoa.

Se, mitä komponentteja lasketaan mukaan liiketoimintamalliin, riippuu merkittävästi näkökulmasta. Weill ja Vitale (2001) määrittävät liiketoimintamallin kolmeksi



pääkomponentiksi osallistujat, kuten toimittajat, toimintaympäristöön vaikuttavat yritykset, suhteet eli asiakkaat ja kumppanit, sekä tulojen, kulujen ja informaation virrat. Useat tutkijat (esim. Al-Debei ja Avison 2010; Hedman ja Kalling 2003; Osterwalder, Pigneur ja Tucci 2005; Shafer, Smith ja Linder 2005; Zott, Amitt ja Massa 2011) ovat todenneet, ettei liiketoimintamallia voi kuvata ilman näitä komponentteja.

Liiketoimintamalliin liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on erimielisyyksiä tutkijoiden välillä, mutta Zott, Amit ja Massa (2011) esittävät neljä seikkaa, jotka ovat yhteisiä kaikille liiketoimintamallin määritelmille:

1. Liiketoimintamalli on uusi analyysin yksikkö, joka on erillään tuotteesta, yrityksestä, toimialasta tai verkostosta. Se keskittyy yritykseen mutta sen rajat ovat suuremmat kuin yksittäisen yrityksen rajat.
2. Liiketoimintamallit painottavat systeemitasoa, eli sitä kuinka yritykset harjoittavat liiketoimintaansa.
3. Yrityksen ja sen partnerien aktiviteeteilla on tärkeä osa kaikissa liiketoimintamallin käsitteissä, joita on esitetty.
4. Liiketoimintamallit pyrkivät selittämään sekä arvon luomisen, että sen kaappauksen.

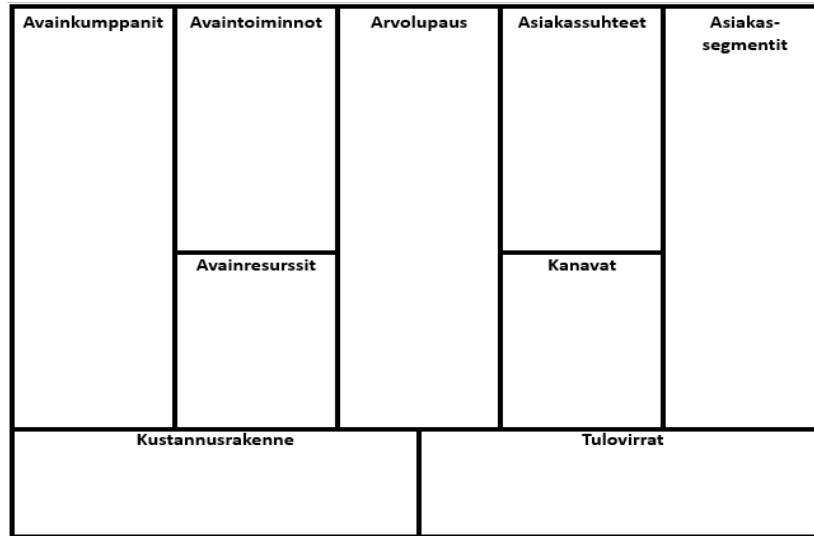
Osterwalderin (2004) mukaan liiketoimintamalli on käsitteellinen työkalu, johon sisältyy joukko tekijöiden välisiä suhteita ja jonka avulla on siten mahdollista ilmaista yrityksen ansaintalogiikka. Siinä kuvataan arvo, jota yritys tarjoaa eri asiakassegmenteille, sekä kuvaus yrityksen ja sen kumppaneiden verkoston arkkitehtuurista, jolla arvoa ja suhdepääomaa luodaan, markkinoidaan ja toimitetaan liikevaihdon luomiseksi. Liiketoimintamalli on abstrakti, käsitteellinen malli joka edustaa yrityksen ja sen liiketoiminnan ja ansainnan logiikkaa, mutta joka ei takaa menestystä koska sitä pitää implementoida ja johtaa. Osterwalder ja Pigneur (2010, 14) yksinkertaistavat liiketoimintamallin määritelmää edelleen; heidän mukaansa liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten organisaatio tuottaa, välittää ja kaappaa arvoa. Gordjinin ja Akkermansin ym. (2000) mukaan liiketoimintamalli ei kuitenkaan ole sama asia kuin yrityksen liiketoiminnan prosessien malli.

Liiketoimintamalli on niiden menetelmien kuvaus, joita organisaatio käyttää arvonluonnissa, arvon välittämisessä ja arvon kaappaamisessa. Kaikessa liiketoiminnassa on neljä osa-aluetta;

asiakkaat, tarjooma, rakenne ja taloudelliset kyvykkyudet. Asiakkaat muodostavat asiakaskunnan, jota yritys palvelee. Tarjooma koostuu yrityksen tuotteista ja palveluista. Rakenteella tarkoitetaan yrityksen toimintojen rakennetta, joiden kautta tarjooma tuotetaan. Taloudelliset kyvykkyudet ovat yrityksen kyky oman toimintansa rahoittamiseen ja kannattavuuteen. Liiketoimintamallia voidaan kuvata kanvaksella yhdeksän rakennuspalan avulla, joissa edellä mainitut liiketoiminnan neljä osa-aluetta tulevat katetuiksi. (Osterwalder ja Pigneur 2010)

Eräs tunnetuimmista liiketoimintamallin havainnollistamiseen käytetyistä työkaluista sekä kirjallisuudessa, että yrityksissä on Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvas (kuvio 6). Siinä yrityksen liiketoimintamalli on jaettu hyvin yksityiskohtaisesti yhdeksään keskeiseen osaan. Näiden osien avulla voidaan havainnollistaa, kuinka, ja millaisilla resursseilla yritys luo ja toimittaa arvoa, ja mille asiakasryhmille arvoa toimitetaan.

Mallissa yrityksellä on palveltavaan asiakassegmenttejä, joiden ongelmia se pyrkii ratkaisemaan tuottamiensa hyödykkeiden avulla. Arvolupaus toimitetaan asiakkaalle käyttäen hyväksi myynti-, viestintä-, ja toimituskavanavia. Tulovirta syntyy, kun asiakkaat maksavat yrityksen näille myymistä hyödykkeistä, eli kun arvo on toimitettu asiakkaalle siten, kuin asiakkaan kanssa on sovittu. Avainresurssit käsittävät kaikki ne resurssit, jotka ovat yrityksen kannalta välttämättömiä arvolupauksen toteuttamiseksi ja toimittamiseksi. Avainkumppanit puolestaan ovat niitä yrityksen sidosryhmiä, joita yritys tarvitsee asiakkaille annetun arvolupauksen mukaisten hyödykkeiden tuottamiseen ja toimittamiseen. Kustannusrakenne taas kertoo, kuinka paljon rahallisia panostuksia vaaditaan liiketoimintamallin määritellyn mukaisen toiminnan ylläpitämiseksi. (Osterwalder ja Pigneur 2010)



*Kuvio 7 Liiketoimintamallikanvas mukaillen Osterwalder ja Pigneur (2010)*

### 3.5.2 Useapuolinen alusta liiketoimintamallina

Aiemmin tässä alaluvussa todettiin, että liiketoimintamalli on pohjimmiltaan kuvaus siitä, kuinka yritys luo, toimittaa ja tulouttaa arvoa. Alustat ovat yleensä erinomaisia arvon luonnissa ja toimittamisen fasilitoinnissa alustan käyttäjien välillä, mutta niillä on usein hankaluuksia arvon tulouttamisen suhteen.

Arvon tulouttamisen haasteeseen vastaaminen onkin aloitettava analyysillä alustan arvontuotannosta. Parkerin, Van Alstynen ja Choudaryn (2016) mukaan alustan voidaan yleisesti katsoen nähdä luovan arvoa seuraaville alustan osapuolille:

1. Kuluttajille, jotka saavat pääsyn alustalla luotuun arvoon
2. Tuottajille tai kolmansille osapuolille, jotka pääsevät mukaan alustan yhteisöön tai alustan markkinaan
3. Sekä kuluttajille että tuottajille, jotka saavat pääsyn työkaluihin ja palveluihin, joiden kautta alustalla tapahtuva kanssakäyminen fasilitoidaan, tai
4. Sekä kuluttajille että tuottajille, jotka saavat pääsyn kuraatiomekanismeihin joiden avulla kanssakäymisen laatu paranee

Näitä arvon muotoja ei voisi olla olemassa muussa kuin alustan tapauksessa, joten niitä kutsutaan alustan luomaksi ylimääräiseksi arvoksi. Ylimääräistä arvoa voi siis syntyä vain, mikäli eri osapuolet pääsevät keskinäiseen kanssakäymiseen ja luovat arvoa yhdessä sen sijaan, että jokin yksittäinen taho loisi arvon. Arvon tulouttamisen kannalta on syytä tarkastella kaikkia neljää alustan arvonluonnin pääkategoriaa ja määrittää, mitkä osat ylimääräisestä arvosta ovat tuloutettavissa rajoittamatta verkostovaikutusten jatkuvaa kasvua. (Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016, 98-102)

Tavanomaisissa tuotteen tai palvelun ympärille rakennetussa liiketoimintamallissa yritykset luovat arvoa kehittämällä differoituja tuotteita spesifeihin asiakastarpeisiin ja tulouttavat arvoa veloittamalla tarjoomastaan. Alustaliiketoimintamallit taas perustuvat arvonluonnin alustan käyttäjien ja kolmansien osapuolten yhdistämiseen ja tulouttavat arvon veloittamalla alustan käytöstä. Alustaliiketoimintamallit siirtävät siis liiketoimintamallin painopistettä asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta ja massamarkkinoille pyrkimisestä interaktioiden määrän maksimointiin. Kilpailuedun lähde siirtyy samalla tuotteisiin liittyvistä lähteistä, kuten tarjooman differoinnista verkostoon liittyviin kilpailuetuihin, kuten suoriin ja epäsuoriin verkostovaikutuksiin. (Zhu ja Furr 2016)

Useapuoliset alustat kilpailevat ja toimivat samojen perustarpeiden tyydyttämistä varten, kuin perinteisemmillä liiketoimintamalleilla toimivat yritykset, mutta ne kohtaavat yleensä kilpailua kaikilla alustan puolilla, jolloin ne eivät kilpaile pelkästään yhden tarpeen tyydyttämisessä. Tämän vuoksi alustan eri puolten erilainen hinnoittelu on avainasemassa alustan liiketoiminnan onnistumisessa. (Evans ja Schmalensee 2011)

Alustaliiketoimintamalleille on tyypillistä, että jotain, tai joitakin alustan puolista subventoidaan siten, että alustalle liittymisen arvo lisääntyy subventoidulle osapuolelle, samalla kun tulovirrat tulevat samanaikaisesti vain yhdeltä puolelta alustaa. Monessa tapauksessa yksi tai useampi alustan puolista saa käyttää alustaa ilmaiseksi, tai näille alustan puolille jopa maksetaan alustan käytöstä, jotta alustalle saadaan houkutelua riittävästi myös sen osapuolen edustajia, jolta alustan tulovirrat tulevat. Tällä tavoin alustat saavat aikaan verkostovaikutuksia, jotka itseään ruokkivana kierteenä vetävät lisää alustan eri puolten edustajia alustalle. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 76-87)

Yleensä alustaliiketoimintamallit ovat kilpailussa parhaimmillaan sellaisilla markkinoilla, joille pääseminen on muutoin ollut hyvin kallista, tai muutoin vaikeaa, kuten vaikkapa esimerkit Uberista ja AirBnB:stä osoittavat (Sitra 2016). Useapuolisia alustoja on kuitenkin vasta hiljattain alkanut syntyä miltei alalle kuin alalle, koska kesti kauan saavuttaa laaja-alainen ymmärrys siitä, että useapuolisten alustojen liiketoimintamalleihin pätevät tavanomaisista (arvoketjuun sidotuista) yrityksistä poikkeavat taloudelliset lainalaisuudet, joista tärkein on juuri alustan eri puolten osallistumisen subventoiminen toistensa kustannuksella. (Evans ja Hagiü 2015)

## 4 TUTKIMUSSTRATEGIA

Luku 4 käsittelee tässä tapaustutkimuksessa käytettyä strategiaa. Tutkimuksen strategia käydään läpi tarkastelemalla tutkimuksen luonnetta ja kohteita, sekä valittuja metodeja. Lopuksi esitellään vielä teoreettiset työkalut, joita on käytetty tutkimuksen analysointiin ja tulosten tulkintaan.

Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista tutkia monimutkaisia ja monitulkintaisia ilmiöitä, ja sen keskiössä on case-tapaus, jonka kautta voidaan tehdä havaintoja kompleksisista ja vaikeasti käsiteltävistä aiheista. Tapaustutkimuksessa pyritään yksityiskohtaisen ja holistisen tiedon tuottamiseen, minkä takia sitä voidaan pitää enemmänkin tutkimusstrategiana, kuin puhtaana metodina (Eriksson ja Kovalainen 2008, 115 – 116)

### 4.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisten metodien päämäärä on pyrkiä selittämään ja ymmärtämään kokonaisuuksina, jättäen yksittäisten syy-seuraussuhteiden etsimisen vähemmälle (Gummesson 2005). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja selittämään useapuolista alustaa ilmiönä ja ymmärtämään sen vaikutusta taloudelliseen toimintaan kokonaisuutena, jolloin kvalitatiivinen tapaustutkimus on tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen metodologinen lähestymistapa.

Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma ohjaavat sekä tieteenfilosofista ja tieteellistä johtopäätösten tekoa, että käytettävän tutkimusstrategian valintaa (Saunders, Lewis ja Thornhill 2009). Tämän tutkimuksen strategiaksi valikoitui laadullinen tapaus- eli case-tutkimus, joka lukeutuu Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 154) mukaan yleisempien liiketaloustieteellisten tutkimusmenetelmien joukkoon, ollen samalla kvalitatiivisen tutkimusperinteen olennainen osa (Eskola ja Suoranta 1998). Hirsjärven ym. (2014, 134) mukaan tapaustutkimus lukeutuu kolmen perinteisen tutkimusstrategian joukkoon antaen yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa joko yksittäisen tapauksen osalta, tai tutkii pientä joukkoa toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Bennettin ja Georgen (2005; 19) mukaan tapaustutkimus on

yleisesti ottaen tutkimustapana vahvimmillaan niillä alueilla, joissa tilastolliset mallit ja formaalit mallit ovat heikkoja. Tämän tutkimuksen kohdalla kvantitatiiviset menetelmät jätettiin pois laskuista tutkimuskysymysten kuvailevan luonteen vuoksi

Koskisen, alasutarin ja Pelkosen (2005, 31) mukaan laadullinen tutkimus operoi aina viime kädessä erittelemällä yksittäisiä tapauksia. Tapaustutkimus soveltuu parhaiten sellaisiin tilanteisiin, joissa pyritään kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen monimutkaisesta käytännön ilmiöstä (Syrjälä ja Numminen 1988, 175). Eisenhardtin (1989, 537) mukaan tapauksen valinnassa tulisi valita sellaisia tapauksia, jotka ilmentävät ja kuvaavat tutkittavaa ilmiötä tai teoriaa. Duboisin ja Gadden (2002) mukaan tapaustutkimukset tarjoavat uniikin ja syvällisen lähestymistavan empiiristen havaintojen tarkasteluun kontekstissaan.

Tapaustutkimuksen kannalta on olennaista käsiteltävän aineiston muodostama kokonaisuus, eli tapaus (Aaltola ja Vallin 2001, 159). Tapaustutkimuksessa tutkija kirjoittaa yleisen tason kysymyksiä, jotka refleктоivat asetettua tutkimuksen tavoitetta ja näitä kysymyksiä case-tapauksille esittämällä voidaan varmistua saatavan tutkimustiedon riittävästä standardoinnista ja keskinäisestä vertailtavuudesta (Bennett ja George 2005, 67). Tämän tutkimuksen tiedonkeruu on toteutettu puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joiden ohjaavat kysymykset pysyivät samoina kautta tutkimuksen linjan.

## **4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat**

Tutkittava ilmiö on varsin laaja ja sille on annettu aiheen tutkimuksissa monia erilaisia merkityksiä, jotka kumpuavat aiempien tutkijoiden käsityksistä ja arvoista, sekä tutkimusperinteestä. Aiheeseen liittyy laajasti päällekkäistä käsitteistöä ja merkityksiä. Kauppatieteissä, kuten yhteiskuntaopissa yleensäkin, tutkitaan yksilöiden ja ryhmien ja näitä suurempien kokonaisuuksien toimintaa ja vuorovaikutusta, jolloin alan tieteessä tehdyt tulokset perustuvat aina ainakin osittain tutkijan omiin näkemyksiin ja oletuksiin todellisuudesta.

Kuten aiemmissa luvuissa on osoitettu, alustatalouden ja alustojen tutkimus on varsin uutta kauppatieteiden kontekstissa, jolloin ilmiötä on perusteltua tutkia laadullisesti, eli

kvalitatiivisesti, positivistisen ja hermeneuttisen tieteenfilosofian kautta. Näin päästään uuden, haastattelussa hankitun empirian ja jo olemassa olevan teorian vuoropuheluun, jota ilman tätä tutkimusta ei olisi ollut mahdollista tehdä.

Positivismi liitetään usein luonnontieteelliseen tutkimusperinteeseen, mutta se on Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 12) mukaan kiinteä osa myös liiketalouden tieteellistä tutkimusta. Positivistisessa tieteenkäsitksessä etsitään menetelmällisesti esitettäväksi hypoteeseja, ja etsitään kausaalisuhteita tieteellisesti merkittävien yleistysten tekemiseksi (Eriksson ja Kovalainen 2008; Lagerpetz 2006). Varton (1992, 195) mukaan positivismin tutkimusperinteessä maailman oletetaan rakentuvan tosiasioista, joita voidaan tutkia suoraan. Positivismissa tutkija toimiikin ensisijaisesti ulkoisena havaitsijana, jolloin tällä on mahdollisuus havainnoida ja tutkia todellisuutta omien käsitteellistyskäsitteensä pohjalta, tutkijan arvojen vaikuttamatta tutkimukseen. (Kaakkuri-Knuutila ja Heinlahti 2006, 131-138)

Tämän tutkimuksen kontekstissa voidaan olettaa, että tutkittavat ilmiöt ja entiteetit ovat olemassa tutkijasta riippumatta, jolloin tutkimusta voidaan perustellusti pitää tieteenfilosofialtaan positivistisena. Samalla on kuitenkin otettava huomioon, että tutkija on silti eittämättä vaikuttanut subjektiivisesti arvojensa ja oletustensa kautta esimerkiksi valittuun lähdeaineistoon, puolistrukturoidun haastattelun kysymyksenasetteluun ja tulosten tulkintaan.

Hermeneutiikan avulla on mahdollista tulkita tutkimuskohteita subjektiivisesti, mikä tekee tutkijasta tutkimuksen osallistujan (Olkkonen 1993). Hermeneutiikka toimiikin tässä tutkimuksessa positivismin vastaparina. Hermeneutiikalla tarkoitetaan tekstuaalista käsitystä todellisuudesta, jossa todellisuus ymmärretään kielellisenä kokonaisuutena ja sitä tulkitaan samaan tapaan kuin tekstejä (Arnold ja Fischer 1994). Hermeneutiikka korostaa, että tulkinnassa ja ymmärtämisessä olennaista on pitää koko ajan esillä useita ymmärtämisen kokonaisuuksia, joita empiirisessä ja laadullisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi yksilö, yksilön ajatusmaailma ja organisaatioiden, sekä rakenteiden ja yksilön väliset rajat (Varto 1992, 95).

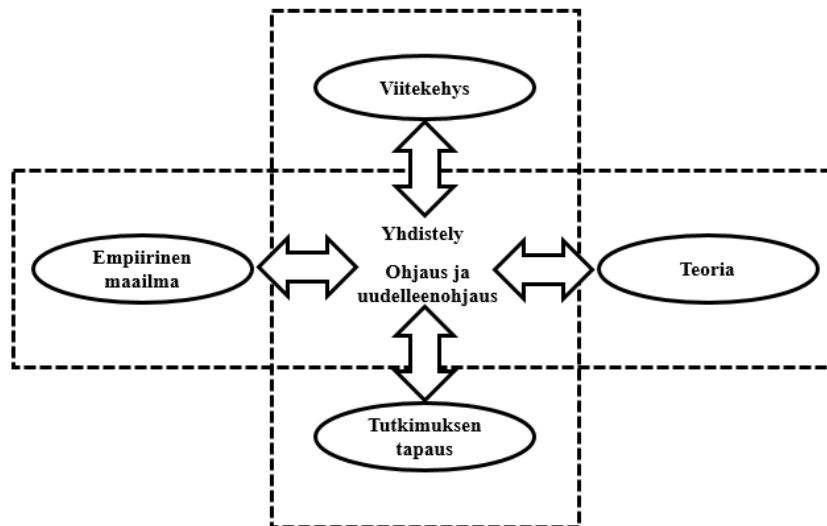
Hermeneutiikka on olennainen osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä, koska se pyrkii kokonaisuuksien tutkittavan kohteen ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen ilmiöiden näkökulmasta, irrallaan valmiiksi määritellyistä käsitteistä ja termeistä (Koskinen ym. 2005; Eriksson ja Kovalainen 2008). Tämä tutkimus perustuu kirjallisen teorian ja suullisella haastattelulla



hankitun empirian vuoropuheluun, jolloin tutkijan käsitys todellisuudesta on samalla sekä hermeneuttinen, että positivistinen.

### 4.3 Teorian ja empirian vuoropuhelu

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kuviossa 8 havainnollistettua Duboisin ja Gadden (2002) systemaattista yhdistelyä. Tapaustutkimukset on yleensä mielletty lineaarisiksi prosesseiksi, joista poiketen systemaattinen yhdistely etenee joustavammin edestakaisin teorian ja empirian, sekä tutkimukseen liittyvien aktiviteettien välillä. Teoriaa ei ole mahdollista ymmärtää, mikäli sillä ei ole pohjanaan empiriaa, ja samaten empirian ymmärtäminen jää vajavaiseksi ilman teoreettista pohjaa, jolloin systemaattisella yhdistelyllä voidaan saavuttaa laajempi kokonaisymmärrys sekä teoriasta, että tutkittavasta ilmiöstä. Jokaisen tutkimuksen päätavoite on asettaa olemassa oleva teoria empiiriseen testiin. Systemaattisen yhdistelyn mallissa yhdistellään teoriasta saatavaa pohjaa empiriasta tehtyihin havaintoihin läpi koko tutkimuksen prosessin ajan, jolloin sekä teoreettisella tarkastelulla, että tutkimuksen empiirisellä osalla on mahdollisuus kehittyä tutkimusprosessin aikana. (Dubois ja Gadde 2002)



Kuvio 8 Systemaattinen yhdistely mukailen Dubois ja Gadde (2002)

Tutkimuksessa sovelletaan induktiivista ja deduktiivista päättelyä yhdistelevää abduktiivista päättelyä (Eriksson ja Kovalainen 2008, 21). Abduktiivisessa päättelyssä pyritään luomaan havaintojen pohjalta teoria, joka selittää havainnon, pyrkimyksenä löytää todennäköisin ja mahdollisimman yksinkertainen selitys. Duboisin ja Gadden (2002) mukaan abduktiivisessa tutkimuksessa pyritään teorian ja havaintojen väliseen vuoropuheluun, sekä näiden havaintojen yhdistelemiseen. Abduktiivisessa päättelyssä, toisin kuin deduktiivisessa päättelyssä, oletukset eivät takaa lopputulosta, vaan pyrkimys on ainoastaan parhaaseen mahdolliseen selitykseen. (Yu, DiGangi ja Jannasch-Pennell 2008) Induktiivisessa päättelyssä lähdetään liikkeelle yksittäisestä havaintojoukosta ja muodostetaan niiden pohjalta teoria (Copi, Cohen ja Flage 2007, 330-331). Abduktiivinen päättely sopii parhaiten laadullisen tapaustutkimuksen tekemiseen, koska tarkoituksena on kuvata ja selittää tutkittuja ilmiöitä soveltaen olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta, eikä niinkään tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä.

#### **4.4 Tutkimuksen kohde**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa – kuten tässäkin tutkimuksessa – tutkimuksen kohde, tai kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmällä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 160). Tämän tutkimuksen kohde valittiin etsimällä mahdollisen haastattelutilanteen järjestämisen helpottamiseksi suomalaista, mieluiten tamperelaista yritystä, jonka toimintamallissa oli ennakkokartoituksessa kerätyn tiedon pohjalta havaittavissa selkeitä merkkejä siitä, että yrityksen toiminta perustuu tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltyyn useapuolisen alustan logiikkaan. Tällaiseksi yritykseksi valikoitui sittemmin Contatum Oy, ja tutkimuksen varsinaiseksi kohteeksi kyseisen yrityksen tekstien lokalisointipalveluja, eli käännöksiä välittävä Lingosaur-alusta.

Lingosaur-alusta voitiin perutellusti olettaa useapuoliseksi, koska alustan kautta vaihdantaa harjoittivat kaksi helposti tunnistettavaa alustan puolta; käännösten tilaajat ja kääntäjät. Itse alustan rooli voitiin siten jo etukäteen arvioimalla olettaa enemmän arvonluontia

mahdollistavaksi, kuin varsinaisesti tuottavaksi. Nämä oletukset saivat vahvistuksen myöhemmin haastatteluvaiheessa kerättyä aineistoa analysoimalla.

Tutkimusta edeltävä teoreettisen aineiston kerääminen ja aineiston analysointi suoritettiin pääosin kesän 2016 aikana, ja kun teoreettisen tutkimuksen valossa saatiin viitteitä mielenkiintoisista tutkimuksen aiheista, etsittiin sopivaa case- yritystä syksyllä 2016. Lopulta empiirinen aineisto kerättiin kahdesta Lingosaur-alustaa ylläpitävän Contatum Oy:n toimitusjohtajalle tehdystä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastattelut ajoittuivat marras-joulukuulle 2016.

Lingosaur-alusta ja käännöstoimiala sopivat mainiosti tutkimuksen kohteiksi, koska Lingosaur-alustassa oli nähtävissä selkeitä samoja ominaisuuksia, joita useapuolisella alustalla teoreettisessa viitekehyksessään on. Samoin käännöstoimialalla toimii myös useita perinteisemmällä liiketoiminnan organisoinnin mallilla operoivia yrityksiä, joihin Lingosaur-alustalla tapahtuvaa liiketoimintaa voitiin verrata ja reflektoida empiiristen havaintojen ja tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kautta.

## **4.5 Aineiston kerääminen**

Tiedonkeruumenetelmien pitää olla perusteltuja, jolloin haastattelun käyttöä tiedonkeruumenetelmänä pitää vertailla muihin mahdollisiin tiedon keräämisen tapoihin. Haastattelua käytetään yleensä tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa tiedonkeruun tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, kuten tässäkin tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu onkin tiedonkeruun päämenetelmä. Sen etuna muihin tiedonkeruun muotoihin verrattuna on, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta, ja soveltaa sitä erilaisiin tilanteisiin ja vastaajiin. Muun muassa haastattelussa esiin otettavien aiheiden järjestystä voidaan säädellä, minkä lisäksi vastauksien tulkintaan jää enemmän mahdollisuuksia, kuin monissa muissa aineiston keruun menetelmissä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2015, 200)

Kvalitatiivisessa kauppatieteellisessä tutkimuksessa – kuten tämänkin tutkimuksen tapauksessa – käytetään usein puolistrukturoituja haastatteluja aineiston keräämiseksi. Puolistrukturoiduilla

haastatteluilla voidaan parhaiten tutkia kysymyksiä ”mitä” ja ”miten”. Puolistrukturoidun haastattelun suurin etu muihin aineiston keräämisen tapoihin ja haastattelun tyyliin verrattuna on, että puolistrukturoidussa haastattelussa suunnitellaan haastattelun runko, teemat ja aiheet, ja siten haastattelussa on selkeä rakenne, mutta samalla haastattelun sävy säilyy enemmän keskustelun kaltaisena ja epävirallisena. Suurimpia puolistrukturoidun haastattelun haasteita on, että tutkijan on pidettävä huolta siitä, että haastattelussa päästään keskustelemaan kaikista suunnitelluista aiheista ja teemoista. Samalla tutkijan on jatkuvasti säilytettävä valmius reagoida myös hyvin syvälle aiheeseen meneviin, ja toisaalta aiheeseen liittymättömiin vastauksiin. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 82)

Puolistrukturoitu haastattelu antaa joustavuudessaan tutkijalle mahdollisuuden muokata aineiston keräämisen prosessia tilanteen mukaan. Haastattelu on luonteeltaan keskustelumainen, jolloin haastattelun aikana voidaan tarttua esiin nouseviin mielenkiintoisiin aiheisiin. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta juuri tässä mielessä; strukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille haastateltavilla samat kysymykset vastausten vertailtavuuden säilyttämiseksi, kun taas puolistrukturoitu haastattelu antaa paremman mahdollisuuden mielenkiintoisiin kysymyksiin tarttumiseksi. Täysin avoimesta, ja siten teemoiltaan vielä avoimemmasta haastattelusta puolistrukturoitu haastattelu eroaa kiinteämmän rakenteensa ansiosta. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 79 – 82) Puolistrukturoidun haastattelun, kuten kaikkien muidenkin haastatteluiden avulla pyritään joka tapauksessa keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista tehdä päätelmiä (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 32)

Puolistrukturoitu haastattelu sopi tämän tutkimuksen tarkoituksiperiin, koska haastattelujen avulla pyrittiin saavuttamaan kokonaisvaltainen käsitys haastattelussa käsitellyn Lingosaur-palvelun toiminnasta, ja sen asemasta viitekehyksessään käännöstoimialalla. Ainoastaan puolistrukturoitua haastattelua käyttämällä voitiin varmistua siitä, että kaikkia tämän tutkimuksen teoreettisessa osassa esitettyjä seikkoja voitiin peilata ja tarkastella myös Lingosaur-alustalla tapahtuvan liiketoiminnan kontekstissa riittävän syvällisesti tutkimuksen tavoitteen kannalta. Haastatteluita varten tehtiin haastattelurunko (liite 1), jota käytettiin haastattelutilanteessa joustavasti. Haastattelurungon kaikki kysymykset esitettiin ensimmäisessä haastattelussa, minkä jälkeen osaa kysymyksistä tarkennettiin vielä jatkokysymyksillä seuraavassa haastattelussa.

## 4.6 Aineiston analysointi ja tulkinta

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 16) mukaan tutkittavan aiheen tulkinta ja ymmärtäminen ovat merkittävässä roolissa kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa, koska tutkimuksen laadullisuus edellyttää tutkijalta kuvailevaa ja selittävää otetta. Kuvaileva tutkimus voi tuottaa uutta tietoa, mutta jos uusi tieto ei jäsenny osaksi tieteellistä, oppiaineisiin perustuvaa kokonaisuutta, sen arvo voi jäädä sattumanvaraiseksi (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 229). Tässäkin tutkimuksessa aineistoa on analysoitu ja tulkittu koko aineiston keräämisen ajan, jotta voidaan varmistua siitä, että se lähtökohtaisesti vastaa tutkimuskysymyksiin, ja sopii tutkimuksessa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen, jolloin tutkimuksessa esiin tullut tieto on mahdollista kategorisoida myös laajemmin osaksi alan tutkimusta.

Sisältöä on analysoitu Tuomen ja Sarajärven (2002, 97-99) määrittelemällä, aineistolähtöisen ja teoriasidonnaisen analyysitavan välimaastoon asettuvan teoriasidonnaisen analyysimenetelmän avulla. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysin tekemistä ohjaa aiemmin rakennettu teoreettinen viitekehys, joilla teorioita testataan eri konteksteissa. Analyysi pysyy näin aineistolähtöisenä, mutta se pohjautuu aiemmin kerättyyn tietoon ja teoriaan, eikä aineiston kautta siten ole tarkoitus asettaa teoriaa koetukselle, vaan edesauttaa teoriasta ja ilmiöstä kumpuavaa uutta ajattelua. Tämän tutkimuksen aihe valikoitui kiinnostuksesta useapuolisiin alustoihin ja niiden mahdollistamaan uudenlaiseen taloudelliseen toimintaan, jota mediassakin on aika ajoin käsitelty laajasti. Näin voidaan katsoa tutkimusprosessin alkaneen teorialähtöisesti, ja tutkittava aineisto kerättiin teoriaan perustuvien tiedoin. Teoriasidonnainen analyysin tapa on täten osa tutkimusprosessin luonnollista jatkumoa.

Teoriasidonnaisessa analyysissä lähtökohtana on siis kerätty aineisto, mutta aineiston analyysi kytetään teoriaan. Toisin sanoen aineistosta tehtyjä löydöksiä selitetään ja havaintoja vahvistetaan teorioiden kautta. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 114) Teoriasidonnaisen analyysin päätelmät tehdään vertaillen

## **5 KÄÄNNÖSLIIKETOIMINTAA USEAPUOLISELLA ALUSTALLA**

Tämän tutkimuksen tapaustutkimusosuudessa tarkastellaan käännöksiä tuottava Lingosaur-nimistä palvelua. Contatum Oy toteuttaa käännösluokkatoimintaa helposti useapuoliseksi tunnistettavan alustan avulla, ja sopii siksi oivallisesti tämän tutkimuksen case-tapaukseksi.

Tässä luvussa esitellään kohteena olevaa yritystä ja sen toimitusjohtajalle tehdyn haastattelun tuloksia, ja reflektoidaan haastattelussa kerättyä aineistoa edellisissä kappaleissa esitellyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Vertailussa alan kilpailuun puhutaan ”perinteisestä” ja ”tavanomaisesta” käännöstoimistosta. Termeillä tarkoitetaan haastattelussa esiin nousutta tavanomaista käännösluokkatoiminnan organisoinnin mallia sellaisena, kuin alan perinteinen luokkatoiminnan organisoinnin tapa näyttääytyy Lingosaurin luokkatoiminnan näkökulmasta.

### **5.1 Lingosaur-palvelu pähkinänkuoressa**

Tämän tutkimuksen case on vuonna 2007 perustetun Contatum-nimisen osakeyhtiön internetissä toimiva käännöspalvelu, jonka markkinointinimi on Lingosaur. Yritys kuvailee itseään termillä ”käännöstoimisto verkossa”.

Yritys keskittyi toimintansa alussa tarjoamaan tekstien lokalisointipalveluja asiakkaille ympäri maailmaa. Yrityksen perustamisesta asti toiminnan suunnittelun tärkein johtoajatus oli organisoida tekstien parissa tehtävä työ mahdollisimman kevyesti, ja toisaalta tehdä käännöksen tilausprosessi mahdollisimman vaivattomaksi ja selkeäksi. Toinen tärkeä teema yrityksen toiminnan suunnittelussa on alusta asti ollut laadun varmistaminen kaikissa prosessin vaiheissa sekä teknologian, että käännösten osalta.

Palvelun liikevaihto on kasvanut palvelun jokaisena vuonna, samoin kuin palvelua hyödyntävien asiakkaiden ja kääntäjien määrä. Kääntäjiä palveluun on rekisteröitynyt tällä hetkellä noin 16000 kappaletta.

### **5.1.1 Palvelun käyttö asiakkaan näkökulmasta**

Lingosaur-palvelun käyttö on suunniteltu asiakkaan osalta mahdollisimman yksinkertaiseksi ja perinteisistä käännöspalveluista poiketen asiakkaan ei tarvitse olla yhteydessä yrityksen henkilökuntaan, vaan kaikki tapahtuu automaattisesti. Hintatarjouksen ja käännöksen valmistumisen ajankohdan arvion saadakseen asiakkaan on suoritettava neljä yksinkertaista vaihetta:

1. Lähdekielen valinta
2. Kohdekielen valinta
3. Käännettävän tekstitiedoston lataaminen palveluun
4. Hintapainikkeen painaminen

Hintapainiketta painettaessa palvelu laskee asiakkaalle kielipariin ja lähdemateriaalin sanamäärään perustuvan tarjouksen, minkä jälkeen tämä voi halutessaan antaa lisätietoa käännökseen liittyvistä yksityiskohdista ja toiveista, sekä valita käännöksen laatutason (ammattilainen tai normaali taso). Tilausprosessin päätteeksi asiakas pystyy maksamaan tilauksen useiden eri maksutapojen avulla.

Näin käännöstoimeksiannon tekeminen onnistuu asiakkaalta muutamissa minuuteissa, eikä tämän tarvitse erikseen ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä käännöstoimistojen asiakaspalvelijoihin ja odottaa tarjouksien laskemista.

### **5.1.2 Palvelun käyttö kääntäjän näkökulmasta**

Palveluun rekisteröityminen on tehty kääntäjille helpoksi, koska palvelun toimintalogiikka edellyttää, että kääntäjiä on jatkuvasti saatavilla riittävä määrä, jotta käännökset saadaan toteutettua riittävän nopeasti. Toisaalta kääntäjien määrä on tärkeää myös siksi, että palvelussa pystytään ylläpitämään riittävää määrää käännettävissä olevia kielipareja.

Kääntäjä rekisteröityy palveluun tekemällä palvelusivustolle profiiliin ja suorittamalla kielikokeen, jonka avulla varmistutaan kääntäjän riittävästä osaamisesta. Muut kääntäjät tarkastavat kielikokeen, ja mikäli kielikoe hyväksytään, profiili aktivoituu. Näin kääntäjät osallistuvat aktiivisesti oman yhteisönsä kuratointiin.

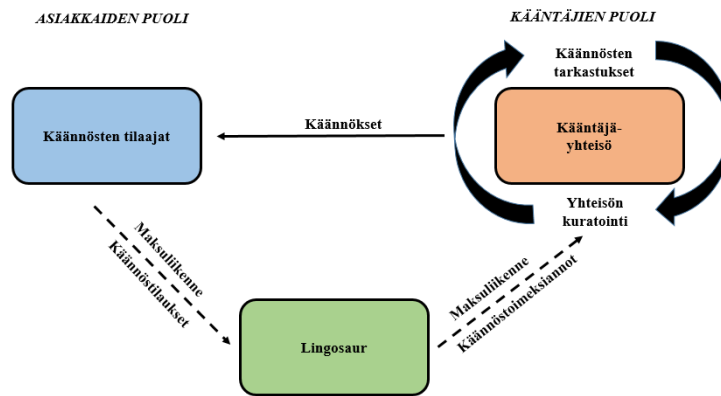
Kun profiili on aktivoitu, alusta alkaa välittää kääntäjän sähköpostiin toimeksiantotarjouksia, joihin tämä voi tarttua. Kun käänös on valmis, se tarkistetaan Lingosaurin käänösyhteisön voimin. Tämä tarkoittaa sitä, että valmiin käänöksen tarkistuksesta lähtee pyyntö palvelun kääntäjille, jotka hallitsevat saman kieliparin, ja kääntäjä voi ottaa tarkistuspyynnön vastaan.

Palvelun algoritmi osaa arvioida kääntäjiä sen perusteella, kuinka usein heidän työnsä tulee takaisin tarkistuksesta huomautuksitta, sekä työn keston perusteella. Uudet työtartjoukset osoitetaan automaattisesti hieman nopeammin paremmille kääntäjille, jolloin hyvät ja nopeat kääntäjät hyötyvät järjestelmästä. Samoin algoritmi ansioista voidaan osoittaa työtartjouksia tehokkaammin niille kääntäjille, jotka osallistuvat aktiivisesti myös tarkastustöihin.

## **5.2 Lingosaur – useapuolinen alusta**

Lingosaur koordinoi kahden eri käyttäjäryhmän – asiakkaiden ja kääntäjien – välistä vaihdantaa, muttei puutu vaihdannan prosessiin muutoin, kuin ottamalla vastaan käänöstä tarvitsevien tahojen tilauksia ja jakamalla työtä eteenpäin, sekä hoitamalla käyttäjäpuolten välisen maksuliikenteen (ks. kuvio 10 vrt. kuvio 3). Lingosaur siis keskittyy ainoastaan mahdollistamaan osapuolten välistä arvonluontia alustansa hyväksikäyttäen, mutta suurinta osaa arvosta ei luoda alustalla, vaan se syntyy asiakkaan ja kääntäjien välisessä vaihdannassa.





Kuvio 9 Lingosaurin rooli alustan puolten yhdistämisessä

Juuri arvon luonnin ja arvon vaihdannan koordinoiminen, sekä tätä varten luotu teknologisesti soveltuva infrastruktuuri ovat useapuolisen alustan toiminnan ja toisaalta aiheesta tehtyjen tutkimusten pääosassa (Hagiu ja Wright 2015; Rochet ja Tirole 2006).

Kappaleessa 2.3.1 esiteltiin Evansin (2003) kolme ehtoa useapuolisen alustan arvonluonnin mahdollisuuksista, ja Lingosaurin alusta täyttää ne kaikki:

1. *On olemassa erilaisia, määriteltävissä olevia käyttäjäryhmiä:* Lingosaur tunnistaa kaksi pääkäyttäjryhmää – käännösten tarvitsijat ja kääntäjät. Eri kieliparien käännöstarpeita ja toisaalta osattuja kielipareja taas on lukematon määrä.
2. *Yhden ryhmän jäsen hyötyy siitä, että hänen kysyntäänsä koordinoidaan yhden, tai useamman toiseen ryhmään kuuluvan yksilön kanssa:* Lingosaurin alustalla asiakkaat hyötyvät siitä, että heillä on aina saatavillaan paras mahdollinen tarpeeseen sopiva kääntäjä, kääntäjien puolestaan hyötyessä siitä, että he saavat alustan kautta toimeksiantoja tehokkaammin, kuin ilman alustaa. Lisäksi kääntäjät hyötyvät siitä, että alusta lähettää valmiit käännökset tarkastukseen automaattisesti. Kääntäjien ei siis tarvitse nähdä vaivaa hankkiakseen asiakkaita, tai löytääkseen muita kääntäjiä töidensä tarkistamiseen.
3. *Käyttäjösapuolten arvon vaihdannan koordinointi on helpompaa välittäjätahon kautta, kuin siten että puolet suorittaisivat vaihdon suoraan kahdenvälisesti:* On sekä käännöksen

tarvitsijan, että kääntäjien etu, että arvonluontia koordinoi jokin kolmas taho. Koordinoiva taho on alalla yleensä fyysinen käännöstoimisto, mutta koordinointi sujuu tehokkaimmin alustan kautta.

Lingosaur on tässä kappaleessa esitetyn aineiston perusteella selkeästi määriteltävissä useapuoliseksi alustaksi, ja valikoitui siitä syystä tämän tutkimuksen case-osion aiheeksi.

### **5.2.1 Lingosaur-alustan keskeinen interaktio**

Parkerin, Van Alstynen ja Choudaryn (2016, 257) mukaan keskeinen interaktio on se alustalla tapahtuva arvovaihdannan prosessi, jota varten suurin osa käyttäjistä tulee alustalle. Heidän (2016, 46-51) mukaansa keskeinen interaktio sisältää alustan puolet, vaihdetut arvoyksiköt eli alustalla vaihdettavan hyödyn, sekä alustan tarjoamat suodattimet, joilla ei-toivotut elementit karsitaan arvoyksiköiden joukosta halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Lingosaurin tapauksessa alustan eri puolet tulevat alustalle ostamaan ja myymään käännöspalveluita. Alusta auttaa eri puolia arvonnissa niin, että se yhdistää asiakkaan kulloisenkin käännöksiin liittyvän tarpeen, ja siihen sopivimman kääntäjän, sekä hoitaa provisiota vastaan näiden välisen maksuliikenteen.

Alustan toiminnassa on selkeästi hahmotettavissa kaksi eri suodatinta. Toinen suodattimista on sosiaalisesti tuotettu, eli käytännössä alusta välittää yhden kääntäjän tekemän valmiin käännöksen toiselle alustan käännösyhteisön jäsenelle tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi, ennen kuin valmis käännös lähetetään asiakkaalle. Näin laadunvarmistus hoituu käännösyhteisön sisällä ilman että Lingosaurin tarvitsee puuttua asiaan muilla tavoin.

Toisena alustan suodattimena voidaan myös pitää myös mekanismia, jolla Lingosaur maksaa kääntäjien korvaukset. Korvaukset menevät joka tapauksessa maksuun sovittuina päivinä riippumatta siitä, milloin asiakas maksaa laskun. Näin ollen maksumekanismi suodattaa alustan tuottajapuolen riskin maksujen viivästymisestä.

Se, että maksun voi luottaa tulevan asiakkaan maksuaikataulusta riippumatta ajalleen kääntäjälle, on tärkeä asia alustan toimintaa, koska käännösosalalla freelance-työskentely on hyvin yleistä, ja siten korvausten maksamisen varmuus lisää alustalle liittymisen houkuttelevuutta.

### 5.2.2 Lingosaur-alustan kolme tärkeintä tehtävää

Kappaleessa 2.3.2.2 esiteltiin Parkerin, Van Alstynen ja Choudaryn tyypittely useapuolisen alustan kolmesta tärkeimmästä tehtävästä, joita olivat eri puolten vetäminen alustalle, puolten välisen arvonvaihdannan fasilitointi, sekä eri käyttäjien yhdistäminen.

Lingosaurin, kuten muidenkin useapuolisten alustojen tärkein tehtävä on eri puolten *vetäminen* alustalle. Lingosaurin tapauksessa alustan eri puolten – kääntäjien ja asiakkaiden – vetäminen alustalle on ensiarvoisen tärkeää, koska ilman kääntäjiä asiakkailta ei ole syytä käyttää alustaa, ja toisaalta ilman asiakkaita on alustalle liittymisestä ei ole hyötyä myöskään kääntäjille. Alustan rakentamisen alussa yrityksen työntekijät hoitivat markkinointia muun muassa puhelimesta, soittaen myyntipuheluita asiakkaille ja vieraillemalla toisinaan näiden luona. Usein piti myös soittaa kääntäjille, jotta asiakkailta saatuun tilaukseen löytyi osaava kääntäjä. Alussa suurin osa asiakkaista tuli Pirkanmaalta, jonka liike-elämään oli yrityksen maantieteellinen sijainti huomioon ottaen helpointa luoda suhteita toimeksiantojen saamiseksi. Alustan verkostovaikutusten käynnistäminen kesti siihen asti, että palveluun oli saatu noin 1000 rekisteröitynyttä kääntäjää, minkä jälkeen kääntäjien määrä alkoi kasvaa itsestään, kun sana alustan tarjoamista mahdollisuuksista alkoi levitä kääntäjäpiireissä. Toisaalta etenkin hakukonemarkkinoinnin onnistuminen ja positiiviset kokemukset alustan käytöstä ovat tuoneet myös jatkuvasti kasvavan määrän tilauksia ja uusia asiakkaita alustalle.

Lingosaurin arvonluontia varten luoma infrastruktuuri taas on alallaan Suomessa uusi, ja toimii oivallisesti sille rajatuissa tarkoituksissa. Arvonluonnin *fasilitoimisessa* on onnistuttu olennaisimmilta osin, eli asiakkaat voivat luottaa käännosten olevan valmiita sovittujen aikojen puitteissa, ja toisaalta kääntäjät saavat jatkuvasti toimeksiantoja alustan kautta. Useapuolisten alustojen tapauksessa alustan suodattimet ja arvonluonti ovat ainakin jossain määrin ristiriidassa keskenään, kun esimerkiksi suodatustoimet ovat osin päällekkäisiä arvoa luovien toimenpiteiden kanssa (Parker, Van Alstyne ja Choudary 2016, 48), mutta Lingosaurin tapauksessa ei ole nähtävissä tätä ongelmaa, vaan molemmat edellisessä kappaleessa mainitut suodattimet ainoastaan helpottavat alustalla tapahtuvaa arvonluontia molempien alustan puolten näkökulmasta.

Kolmannen tehtävän, *yhdistämisen*, tarkoitus on tuoda yhteen keskenään relevantit käyttäjät ja mahdollistaa siten näiden välinen arvonluonti. Tätä tarkoitusta varten alustan on Parkerin, Van

Alstynen ja Choudaryn (2016, 49) mukaan kerättävä dataa käyttäjistään, ja kehitettävä alustan tehokkuutta entisestään. Lingosaur hyödyntää dataa tässä mielessä kolmella tavalla: Se pystyy yhdistämään automaattisesti eri kieliparien toimeksiannot kieliparit hallitseville kääntäjille ja lisäksi alustan algoritmi pystyy seuraamaan kääntäjien onnistumista, eli sitä kuinka usein käännökset lähtevät tarkastuksesta eteenpäin huomautuksitta, ja toisaalta sitä, kuinka aktiivisesti kääntäjät ottavat tarkastukseen muiden töitä. Mitä parempi kääntäjä on näillä mittareilla, sitä enemmän ja nopeammin tämä saa uusia toimeksiantoja alustalta. Lingosaurin alusta tuottaa myös monenlaista arvokasta asiakasdataa, jota yritys pystyy hyödyntämään myyntityönsä tehostamiseksi, eli asiakkaiden tuomiseksi alustalle, ja näiden asiakaskokemuksen parantamiseksi ja kysynnän ennustamiseksi.

Kaiken kaikkiaan Lingosaurin alusta toimii hyvin tehokkaasti arvonluonnin tehokkuuden kannalta molempiin suuntiin, eli asiakkaat saavat valmiit käännökset nopeasti ja alalla kilpailukykyiseen hintaan, ja toisaalta kääntäjät saavat uusia, kilpailukykyisesti palkattuja toimeksiantoja nopeasti ilman, että näiden täytyy erikseen nähdä vaivaa työnsä markkinoinnissa.

### **5.3 Käännöstoimiala**

Tämän tutkimuksen tavoite on kuvata perinteisten liiketoiminnan järjestämisen tapojen ja alustaliiketoiminnan välisiä eroja, sekä alustaliiketoiminnan luomia uusia mahdollisuuksia perinteisiin malleihin verrattuna. Tutkimuksen tavoitteen kannalta ei ole oleellista kuvata case-yrityksen alustan toimialaa erityisellä tarkkuudella, vaan tarjota lukijalle yleiskäsitys siitä, kuinka alalla on perinteisesti toimittu. Oleellista toimialan kuvauksessa on esittää ja tunnistaa niitä seikkoja, jotka edesauttavat alustan menestysmahdollisuuksia toimialalla. Tässä kappaleessa esitelty käännöstoimialan kuvaus perustuu Lingosaur-palvelua ylläpitävän Contatum Oy:n toimitusjohtajalle tehtyyn haastatteluun, ja alaa kuvataan Lingosaur-palvelun näkökulmasta.

Kilpailu käännöstoimialalla on kovaa johtuen toisaalta ammattimaisten, koulutettujen kääntäjien määrästä, ja toisaalta myös käännöstoimistojen runsaudesta. Tavanomainen käännöstoiminnan organisoinnin malli on jotakuinkin sama riippumatta kulloisenkin käännöstoimiston erikoistumisesta.

Käännösluoketoiminta perustuu koko alalla vahvasti freelance-kääntämiseen, mikä tarkoittaa tässä kontekstissa sitä, että suurin osa kääntäjistä harjoittaa käännösluoketoimintaa henkilöyrityksenä. Käännöstoimistojen rooli alalla on useimmiten hankkia tilauksia asiakkailta, ja ulkoistaa näitä tilauksia freelance-kääntäjille. Alan tavanomaisin ansaintamalli käännöstoimiston kannalta on verrattavissa välityspalkkioon, jossa käännöstoimisto määrittelee käännökselle hinnan, johon sisältyy alihankitun käännöstyön kulut ja käännöstoimiston kate. Käännöstoimistojen toimintaa voidaan perustellusti verrata erikoistuneeseen vuokratyövoimaliiketoimintaan, jossa ei solmita työsuhteita, vaan töitä tehdään ns. keikkatyönä yksi toimeksianto kerrallaan. Tästä syystä suuri osa kääntäjien työnsä parissa käyttämästä ajasta kuluu toimeksiantojen etsimiseen, joka ei ole laskutettavaa työtä. Mahdollisimman tehokas toimeksiantojen hankkiminen, esimerkiksi Lingosaur-alustan kautta on siis kääntäjien edun mukaista.

Alan käytännöksi on muodostunut, että käännöspalkkiot maksetaan lähdetekstin sanamäärän mukaan. Palkkion suuruus taas määräytyy markkinaehtoisesti kääntäjän ammattitaidon, ja käännettävän kieliparin, sekä erilaisten pätevyyksien yhdistelmänä. Yleistäen voidaan sanoa, että englanti – suomi -käännöksestä saatava palkkio on merkittävästi pienempi, kuin vaikkapa suomi – norja -käännöksellä. Samaten kaikki kääntäjän erikoistumista vaativa kääntäminen, kuten vaikkapa hyvin spesifien teknisten yksityiskohtien hallinta ovat kääntäjälle keskivertoa arvokkaampia toimeksiantoja.

Eri tyyppisiä käännöksiä varten alalla on ollut perinteisesti eri tekijät. Osa toimistoista keskittyy esimerkiksi lakitekstien kääntämiseen, osa markkinointiviestintäteksteihin ja osa taas painotuotteisiin. Erikoistuaakseen toimistot keräävät ”talliinsa” alan osaavia kääntäjiä, ja toisaalta luovat suhteita erikoistumisalansa mukaisiin tahoihin. Näin käännösmarkkina on jaettu erikoisalojen mukaan käännöstoimistojen kesken.

Käännöstoimistot ovat erikoistuneet markkinan painostuksesta, sillä työn organisointi on ollut kallista, eikä alan perinteisillä toimintamalleilla ole ollut kannattavaa kääntää niin kutsuttua bulkkitekstiä, eli sekalaista aineistoa, jossa tärkeintä ei ole niinkään loppuun hiottu kieliasu, vaan informaation välittyminen. Käännöstoimistojen kustannusrakenne ei ole mahdollistanut bulkkitekstin, eli vähemmän arvokkaiden tekstien kääntämistä niin, että alalle syntyisi uutta liiketoimintaa tällaisen tekstin kääntämisessä, vaan bulkkiteksti käännetään yleensä yritysten sisäisesti.

### **5.3.1 Käännösluoketoiminnan arvoketju**

Haastattelusta käy ilmi, että perinteisesti käännöstoimialalla noudatettavassa arvoketjussa tärkeimpiä käännöstoimistojen funktioita ovat asiakashankinnassa markkinointi ja myynti, sekä toisaalta operaatiot, eli tässä tapauksessa käännösten mahdollisimman tehokas ulkoistamisprosessi freelance-kääntäjille.

Liiketoimintaa tukevat aktiviteetit vaikuttavat olevan hyvin pienessä asemassa kilpailuedun lähteinä, koska ne ovat käännöstoimistoissa lähes identtisiä, eikä niiden kautta ole siten nähty mahdolliseksi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Esimerkiksi organisaatorakenne on hyvin samankaltainen, eli mahdollisimman kevyt ja kiinteiden kustannusten minimointiin tähtäävä. Organisaatioiden keveyttä edesauttaa alan vahva digitalisoitumisen aste, joka on johtanut siihen, että lähes kaikki työ tehdään alalla digitaalisessa muodossa, pois lukien asiakas- ja kääntäjä-suhteiden hoitoa, jota tehdään myös henkilökohtaisessa kontaktissa sekä kasvotusten, että puhelimesta.

Arvo syntyy arvoketjussa yksinkertaistettuna niin, että käännöstoimisto hankkii asiakkaan ja hinnoittelee toimeksiannon, ulkoistaa käännöstyön freelance-kääntäjilleen, oikolukee käännöstyön käännöstoimiston sisäisesti ja lähettää valmiin käännöksen asiakkaalleen. Toimeksianto hinnoitellaan luonnollisesti siten, että asiakkaalta saatu maksu on suurempi kuin työn tekemisen ja teettämisen kustannukset.

### **5.3.2 Käännösluoketoiminta kilpailustrategioina**

Haastattelussa läpi käydystä alan vakiintuneesta toimintamallista voidaan päätellä, että kappaleessa 2.3.2 esitellyn Porterin kolmen generisen kilpailustrategian kontekstiin siirrettäessä suurin osa käännöstoimialalla toimivista yrityksistä noudattaa differointiin keskittyviä strategioita. Toisin sanoen alan yritykset pyrkivät erikoistumalla kasvattamaan merkitystään asiakkaalle, ja siten kasvattamaan myös katettaan. Toisaalta ne myös hankkivat käyttöönsä jatkuvasti uutta osaamista, jolloin ne pystyvät vastaamaan hyvin erilaisiinkin spesifeihin käännöstarpeisiin.

Alan työvoimana toimivat freelancerit eivät ole yleensä vakituksessa työsuhteessa käännöstoimistoihin, mutta alan hinnoittelu on eri kieliparien ja erikoisalojen osalta sangen

vakiintunutta, joten aggressiivinen hintakilpailu pienempiä käänköskorvauksia maksamalla ei ole alalla mahdollista etenköän kielipareissa, joissa toinen kielistä on suomi. Tämä tarkoittaa sitä, että hinnalla voi kilpailla ainoastaan suuruuden ekonomialla ja muita, kuin kääntäjien palkkioista aiheutuvia kuluja karsimalla.

Alalla ei työn organisoinnin ja toisaalta työn hinnoittelun vuoksi ole ollut varsinaista kustannusjohtajaa, vaikka alan suurimmat toimijat hyötyvätkin mittakaavaeduista. Näin ollen Porterin (1985) kolmen geneerisen kilpailustrategian mallin kontekstissa voidaan todeta käännöstoimistojen noudattavan pääosin joko differointi- differointiin keskittymisen, tai kustannuksiin keskittymisen strategioita.

## **5.4 Lingosaurin kilpailuedut käännöstoimialalla**

Edellisissä kappaleissa kuvataan sekä Lingosaurin, että käännöstoimialan toimintamallit, ja tässä kappaleessa vedetään yhteen Lingosaurin eroavaisuuksia sen kilpailijoihin, eli muihin käännösalan toimijoihin nähden.

Alalla kaupallisesti toimivien käännöstoimistojen lisäksi Lingosaur katsoo yritysten sihteerit yhdeksi tärkeimmistä kilpailijoistaan. Sihteerit katsotaan Lingosaurin kilpailijoiksi, koska nämä kääntävät suuria määriä yritysten erilaisia materiaaleja, yleensä kuukausi- tai tuntipalkalla, mikä on kallista palkkoina, ja muille töille jäävän vähenevän ajan myötä myös vaihtoehtokustannuksina. Lingosaur-alustan avulla myös tällaisten töiden ulkoistaminen ammattimaisille kääntäjille on vaivatonta. Usein sihteerit ovat myös Lingosaurin asiakkaita, ja nämä toimivat usein Lingosaurin tilaajina.

Lingosaur pystyy kilpailemaan useapuolisena alustana käännöstoimistojen hallitsemalla toimialalla mm. sen avulla, että se on asiakkaan kannalta katsottuna nopeampi ja helpompi kuin suurin osa käännöstoimistoista. Lisäksi sen kulurakenne on automaation ja oppivan algoritmin johdosta hyvin tehokas ja siksi kiinteät kustannukset ovat hyvin alhaiset. Automaatio vähentää myös muuttuvia kustannuksia, koska toimeksiannoista ei käytännössä koidu muita kuluja kuin

kääntäjien palkkiot, jotka taas ovat sanamäärään, ja siten myös asiakkaalta saatuun tilaukseen nähden vakiohintaisia.

Käytännössä Lingosaur-alusta siis poistaa suuren määrän käännošliiketoimintaan liittyvistä transaktiokustannuksista nopeudellaan ja helpolla käytettävyydellään, jotka palvelevat sekä asiakkaita, että alustaa käyttäviä kääntäjiä. Lingosaurin voidaankin katsoa vastanneen alan haasteisiin uusilla tavoilla. Haastattelussa Lingosaurin kilpailueduista kysyttäessä esiin nousivat seuraavat seikat, jotka lasketaan Lingosaur-alustan kilpailueduiksi muihin alalla toimiviin palveluihin verrattuna:

### **Nopeus**

Lingosaurin käyttö on muita alan palveluja nopeampaa sekä tilauksia tekeville asiakkaille, että kääntäjille. Tarjouksen saamiseen ja tilauksen tekemiseen kuluu asiakkaalta muutama minuutti. Toisaalta myös kääntäjien on mahdollista saada nopeasti ja helposti toimeksiantoja Lingosaur-alustan kautta ilman, että näiden täytyy erikseen neuvotella ehdoista ja käyttää omaa aikaansa tilausten hankkimiseen. Asiakkaat ovat antaneet eniten positiivista palautetta juuri toimituksen nopeudesta.

### **Automaattisuus**

Käytännössä Lingosaur-alusta toimii täysin automaattisesti, jolloin sen ylläpitämisestä ei synny merkittäviä kustannuksia, koska tilausten käsittelyä ja työn organisointia varten ei tarvita palkattua työvoimaa, toisin kuin useimmilla alan toimijoilla. Näin Lingosaur-alustalle voi kirjautua kuinka monta kääntäjää tahansa, ja siten alustan kautta pystytään vastaamaan rajakustannusten kasvamatta merkittävästi suurempaan kysyntään, kuin alan vakiintuneisiin toimintamalleihin nojaavat yritykset. Alustan automaatiosta on hyötyä myös kääntäjille, koska heidän ei tarvitse töitä saadakseen nähdä vaivaa toimeksiantojen saamiseen, vaan alusta organisoii työn niin, että kääntäjät voivat keskittyä pelkästään työhön, josta saavat suoraan rahallista korvausta.



## **Hinta**

Alustan organisoinnin automaatiosta johtuvista hyvin matalista kiinteistä ja muuttuvista kustannuksista johtuu, että Lingosaur-alusta voi pitää hintoja kilpailukykyisinä kilpailijoihinsa nähden. Kääntäjät saavat reilun korvauksen, eikä näiden tarvitse nähdä vaivaa käännöstoimeksiintojen saamiseksi, ja samalla alustan kate on mahdollista pitää pienenä, jolloin asiakkaan käännöksistä maksama hinta on matala.

## **Toimitusvarmuus**

Lingosaur-alustalle on rekisteröitynyt tuhansia kääntäjiä, jolloin voidaan varmistua siitä, että kaikille toimeksiannoille löytyy aina tekijä. Tämä näkyy toimituksen nopeuden lisäksi myös toimitusvarmuudessa, koska tilattuja käännöksiä varten löytyy aina työvoimaa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle annetut arviot työn valmistumisen ajankohdasta pitävät yleensä erittäin hyvin paikkansa. Muut alan toimijat joutuvat asiakkaan tilausprosessin hoidettuaan myös organisoimaan käännöksen teon, mihin kuluu aikaa, joka taas vaikuttaa siihen, että asiakkaille annettujen käännöksen valmistumista koskevien arvioiden on oltava hyvin varovaisia.

## **Laaja-alainen osaaminen**

Lingosaur-alustalla osaaminen on kääntäjien määrästä johtuen alalla poikkeuksellisen laaja-alaista, eikä alustan tarvitse sikäli kilpailla alan muiden toimijoiden kanssa erikoistumisella. Tuhansien kääntäjien joukosta löytyy hyvin monenlaista osaamista eri kielipareista ja aloista, jolloin alustan kautta pystytään palvelemaan laajaa asiakaskuntaa ja vastaamaan näiden eräviin tarpeisiin. Organisoinnin kannalta Lingosaur-alusta toimii huomattavasti paremmin monenlaisen osaamisen ja toimeksiintojen yhdistäjänä, koska automatisointi jakaa toimeksiannot automaattisesti alan hallitseville kääntäjille, eikä kääntäjien kanssa ole siten tarvetta erikseen neuvotella kulloisenkin projektin hinnasta, kestosta tai muistakaan yksityiskohdista, kuten perinteisessä käännöstoimistossa.

## **Potentiaaliset uudet asiakassegmentit**

Kuten todettua, yksi tärkeimmistä Lingosaur-alustan kilpailijoista on käännöksiä yrityksissä tekevät sihteerit ja muu henkilöstö, jotka usein joutuvat muiden töidensä ohella kääntämään myös paljon yritysten materiaaleja eri kielille. Näitä käännöksiä tehdään yrityksissä paljon, mikä tulee laskennallisesti kalliiksi yrityksille, koska niihin käytetään kuukausi- ja tuntipalkallisten sihteerien kallista aikaa, joka on samalla pois näiden muista tehtävistä. Tällaisten, yleensä yrityksen sisäisten materiaalien kääntäminen on työtä, jossa ei niinkään tarvita äärimmäistä tarkkuutta, vaan pikemminkin riittää, että viesti välittyy ymmärrettävästi. Perinteiset käännöstoimistot eivät yleensä pysty vastaamaan näihin tarpeisiin, koska niiden organisaatiot ovat tällaiseen toimintaan liian kankeita ja kalliita. Lingosaur-alustan kautta tällaiset toimeksiannot taas ovat huomattavasti vaivattomampia hoitaa, ja molemmat osapuolet voittavat, koska kuukausipalkalla yrityksen sisällä tehtävä käännöstyö on suorilta, ja vaihtoehtokustannuksiltaan huomattavasti kalliimpaa, kuin toimeksiantojen välittäminen Lingosaur-alustalle rekisteröityneille kääntäjille.

Lingosaur-alustan toimintalogiikan kannalta ei myöskään ole merkitystä, onko tilauksen tekijä yksityishenkilö, vai yritys. Käännöstoimistojen kanssa asioiminen asiakkaan kannalta yleensä varsin paljon aikaa kuluttava prosessi, ja toisaalta perinteisen käännöstoimiston ei välttämättä sangen korkeiden muuttuvien kustannuksen vuoksi kannata ottaa pieniä toimeksiantoja yksityishenkilöiltä, joiden toimeksiannot tapahtuvat yleensä frekvenssiltään harvoin, ja joista ei siten asiakkaan elinkaaren aikana kerry merkittävää liikevaihtoa. Lingosaur-alustan ei tarvitse tehdä eroa eri asiakkaiden välille, koska sen liiketoimintamallissa kaikki toimeksiannot ovat kannattavia, jolloin se voi vastaanottaa kaikki alustalle annetut toimeksiannot niin yksityisiltä, kuin yritystahoiltakin. Näin Lingosaurilla on mahdollisuus kasvattaa koko toimialan volyymiä palvelemalla myös sellaisia asiakassegmenttejä, joiden palvelemiseen muut alan yritykset eivät ole aikaisemmin tehokkaasti pystyneet.

Kilpailuetuja tarkasteltaessa voidaan tehdä johtopäätös, että Lingosaur-alusta suoriutuu useimmista käännösluokkien toimintaan ja kilpailukykyyn olennaisesti vaikuttavista seikoista paremmin kuin kilpailijansa. Lisäksi se pystyy kannattavasti palvelemaan myös kahta sellaista merkittävää asiakassegmenttiä, joiden palvelemiseen käännöstoimialalla ei ole aiemmin kannattavasti pystytty. Syyt parempaan suoriutumiseen löytyvät useapuolisen Lingosaurin

useapuolisen alustan mallista, jonka avulla käännöслиiketoimintaa on organisoida huomattavasti tehokkaammin, kuin tavanomaisilla malleilla. Alustan liikevaihto onkin kasvanut tasaisesti palvelun avaamisesta lähtien, mikä osaltaan kertoo, että alustan potentiaalin ovat huomanneet alustan molemmat puolet, eli kääntäjät ja asiakkaat, jotka ovat olleet tyytyväisiä alustan tarjoamiin mahdollisuuksiin.

## **5.5 Lingosaurin liiketoimintamalli**

Lingosaurin ja alan perinteisen yrityksen liiketoimintamallit ovat monella tapaa hyvin erilaiset. Lingosaurin arvonluonnin ytimessä on alustalle rekisteröitynyt, hajautettu työvoima, sekä arvonvaihdamman prosessia koordinoiva IT-alusta. Näiden resurssien avulla Lingosaur pystyy tarjoamaan asiakkailleen hyvin nopeaa palvelua, alustan poistaessa useita tilaus-tarjousprosessia hidastavista vaiheista.

Huolimatta siitä, että Lingosaur ratkaisee asiakkaiden ongelmia tehokkaammin kuin perinteiset käännöstoimistot, voidaan silti todeta, että asiakkaat ovat pääasiassa samoja kuin käännöstoimialalla muutoinkin. Samaten asiakkaiden tarpeet – materiaalin kääntäminen halutuille kielille – ovat samoja sekä Lingosaurin näkökulmasta, että perinteisillä käännöstoimistoilla. Tutkimuksen tavoitteen kannalta onkin olennaisempaa tutkia perinteisen käännöstoimiston liiketoimintamallin, ja Lingosaurin liiketoimintamallin eroja, eikä paneutua pelkästään Lingosaurin liiketoimintamallin yksityiskohtiin.

Tässä alaluvussa esitellään Lingosaurin ja perinteisten käännöstoimistojen liiketoimintamallien eroja käyttäen luvussa 3.5 kuviossa 7 esitellyn Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvaksen tyypittelyä liiketoimintamalliin kuuluvista osa-alueista, joiden kautta arvo tuotetaan, vaihdetaan ja tuloutetaan. Lingosaurin ja perinteisen käännöstoimiston liiketoimintamallien eroja on havainnollistettu kuviossa 10.

Avainkumppanit	Avainaktiviteetit	Arvolupaus	Asiakassuhteiden hoito	Asiakassegmentit
P&L: Freelance-kääntäjät	<p>P: Manuaalinen käännöstyön ja sisäinen laadunvarmistus</p> <p>L: Automaattinen käännöstyön ja laadunvarmistuksen organisointi</p>	<p>P: Tuotetaan käännöksiä niitä tarvitseville</p> <p>L: Tuotetaan käännöksiä niitä tarvitseville, hankitaan kääntäjille käännöstoimeksiantoja niin, että näiden on nähtävä toimeksiantojen eteen mahdollisimman vähän vaivaa.</p>	<p>P: Asiakassuhteiden hoito manuaalisesti</p> <p>L: Asiakassuhteiden hoito automation avulla</p>	<p>P: mahdollisimman kannattavat, käännöstarpeidensa frekvenssiltä merkittävät yritysasiakassuhteet</p> <p>L: Kaikki yksilöt ja organisaatiot, joilla on tarvetta käännöksille</p>
	<p><b>Avainresurssit</b></p> <p>P: Kääntäjät</p> <p>L: Automaattinen IT-järjestelmä ja alustalle rekisteröityneet kääntäjät</p>		<p><b>Kanavat</b></p> <p>P: Manuaaliset/sähköiset kanavat</p> <p>L: automaattiset kanavat</p>	
<p><b>Kustannusrakenne</b></p> <p>P: Kasvatavat rajakustannukset</p> <p>L: Laskevat rajakustannukset</p>		<p><b>Tulovirrat</b></p> <p>P&amp;L: Asiakkaiden veloittaminen käännöspalveluiden tuottamisesta</p>		

Kuvio 10 Perinteisen käännöstoimiston (P) ja Lingosaurin (L) liiketoimintamallit

## Avainkumppanit

Lingosaurin ja perinteisen käännöstoimiston avainkumppaneiksi voidaan katsoa freelance-kääntäjät, jotka tuottavat käännöksiä. Monet kääntäjät käyttävät toimeksiantojen hankkimisessa rinnakkain sekä Lingosauria, että perinteisiä käännöstoimistoja.

## Avainaktiviteetit

Sekä Lingosaurin, että perinteisen käännöstoimiston avainaktiviteetteihin kuuluu käännösten tuottaminen freelancereiden palveluja käyttäen. Toisin sanoen molempien toiminnassa keskeistä on työn organisointi asiakkailta hankittujen tilausten toimittamiseksi, joka Lingosaurin tapauksessa toimii automaattisesti ja perinteisessä käännöstoimistossa manuaalisesti. Avainaktiviteetteihin on luettavissa myös laadunvarmistus, joka perinteisessä käännöstoimistossa organisoidaan manuaalisesti, ja tehdään joko yrityksen sisäisesti, tai annetaan freelance-kääntäjien tehtäväksi. Lingosaurin järjestelmä puolestaan osoittaa tehdyn käännöksen tarkastettavaksi toiselle alan hallitsevalle kääntäjälle automaattisesti.

### **Avainresurssit**

Lingosaurin ja perinteisen käännöstoimiston välillä on eroa myös avainresurssien osalta. Kääntäjät kuuluvat olennaisesti molempien avainresursseihin, mutta on huomattava, että Lingosaurin käännöstoiminnan organisoinnista huolehtii automaattinen IT-järjestelmä, kun taas tavanomaisessa käännöstoimistossa käännösten koordinoiminen hoidetaan asiakassalkkua hallinnoivien projektipäälliköiden tekemänä työnä yrityksen sisäisesti. Luonnollisesti Perinteisten käännöstoimistojen hitaasta työn organisoinnista syntyy kasvun pullonkaula, mutta Lingosaurilla tätä ongelmaa ei ole. Lingosaurin automaattinen alusta nopeutensa lisäksi myös huomattavasti kustannustehokkaampi tapa käännöstoiminnan organisoimiseen kuin perinteisillä käännöstoimistoilla on käytettävissään, ja siten järjestelmää voikin pitää Lingosaurin tärkeimpänä avainresurssina.

### **Arvolupaus**

Perinteisen käännöstoimiston arvolupaus koskee periaatteessa pelkästään käännöstilauksia tekeviä asiakkaita, joiden käännöstarpeisiin perinteinen käännöstoimisto pyrkii vastaamaan. Tämä on myös Lingosaurin asiakkaille suunnattu arvolupaus, mutta samalla sillä on arvolupaus myös kääntäjille; Lingosaur pyrkii hankkimaan kääntäjille tilauksia niin, että näiden tarvitsee nähdä mahdollisimman vähän vaivaa tilausten hankkimiseen. Useapuolisena alustana Lingosaurilla on oltava houkutteleva arvolupaus molemmille alustan puolille, jolloin se ei voi keskittyä arvolupauksen osalta pelkästään asiakkaisiin.

### **Asiakassuhteet**

Asiakassuhteiden hoitoa tarkasteltaessa Lingosaurin ja tavanomaisen käännöstoimiston roolit ovat hyvin erilaiset. Vaikka perinteisissäkin käännöstoimistoissa hyödynnetään sähköisiä välineitä kuten sähköpostia, ei niillä silti ole käytettävissään markkinoinnin automaation välineitä samaan tapaan kuin Lingosaurilla, joka on automatisoinut koko asiakkaan palveluprosessin.

Asiakassuhteissa automaatio mahdollistaa suuremmat volyymit, koska palvelun laatu ei heikkene kiireen myötä, eikä alustan kyky asiakkaiden palveluun olennaisesti muutu asiakkaiden määrän ja toimeksiantojen lisääntyessä. Näin Lingosaurin kyvyssä asiakassuhteiden hoitoon ei ole näkyvissä kasvua estäviä pullonkaloja samaan tapaan kuin perinteisemmillä käännöstoimistoilla, jotka hoitavat yleensä ainakin osan asiakaspalveluprosessista ihmistyönä.

## **Asiakassegmentit**

Perinteiset käännöstoimistot pyrkivät kustannusrakenteestaan johtuen hankkimaan mahdollisimman kannattavia asiakkaita, joilla usein tarvetta käännöksille. Perinteisen käännöstoimiston asiakas onkin yleensä sellainen yritys, jonka usein ilmeneviin spesifeihin käännöstarpeisiin toimisto pystyy vastamaan erikoisosaamisellaan. Lingosaur taas voi palvella millaista asiakasta tahansa, eikä asiakkaan tilausfrekvenssillä, tai tämän tarpeiden erikoisuudella ole sinänsä väliä, koska Lingosaurin käännösosaaminen on alustalle rekisteröityneiden kääntäjien määrästä ja erikoisosaamisalueista johtuen se pystyy täyttämään millaisen tilauksen tahansa. Samoista syistä Lingosaurin kannalta ei ole väliä myöskään sillä, onko asiakas yksityinen henkilö, vai organisaatio.

## **Kanavat**

Palveluiden toimituskanava on Lingosaurin tapauksessa täysin automaattinen, jolloin koko asiakkaan prosessi tapahtuu automaattisesti ilman Lingosaurin henkilöstön osallistumista. Alusta välittää toimeksiannon asian hallitsevalle kääntäjälle, välittää valmiin käännöksen tarkastettavaksi toiselle kääntäjälle, ja välittää sitten valmiin ja tarkastetun lopputuotteen asiakkaalle. Toimintamalli vähentää työn organisoinnista syntyvän vaivan minimiin, ja samalla nopeuttaa prosessia olennaisesti. Tavanomainen käännöstoimisto käyttää myös osaltaan sähköisiä kanavia työn ja tuotteen välittämiseen, mutta kanavat eivät ole automaattisia, vaan vaativat ihmistyövoimaa.

## **Kustannusrakenne**

Lingosaurin kustannusrakenne on kiinteiden kustannusten osalta hyvin kevyt, ja muuttuvat kustannukset ovat aina suorassa suhteessa asiakkaalta saadun käännöstoimeksiannon tuloihin. Näin ollen Lingosaurin ei myöskään tarvitse huomioida muuttuvia kustannuksia samaan tapaan kuin perinteisen käännöstoimiston, joissa joudutaan jatkuvasti pohtimaan kustannustehokkuudeltaan optimaalisten toimeksiantojen hankkimista.

Lingosaurin rooli käännösten vaihdantaan liittyvässä arvonluonnissa voidaankin hahmottaa pikemminkin alustan puolten arvonluonnin- ja vaihdannan mahdollistajana, eikä niinkään arvon aktiivisena tuottajana, kuten perinteiset käännöstoimistot. Voidaan todeta, että juuri

kustannusrakenteessa on merkittävin ero useapuolisen Lingosaur-alustan, ja perinteisen käännöstoimiston liiketoimintamalleissa.

### **Tulovirrat**

Tulovirrat syntyvät sekä Lingosaurin, että perinteisen käännöstoimiston tapauksessa asiakkaiden maksaessa saamastaan palvelusta. Tulovirrat onkin liiketoimintamallin osa-alueista avainkumppaneiden ohella ainoa, jossa ei voida liiketoimintamallin kontekstissa havaita eroa Lingosaurin ja perinteisen käännöstoimiston välillä.

Lingosaurin ja alan tavanomaisen käännöstoimiston liiketoimintamalleja vertailusta voidaan todeta, että vaikka asiakkaalle toimitettava lopputuote on käytännössä sama, niin liiketoimintamalleissa on merkittäviä eroja, jotka selittävät osaltaan Lingosaurin menestystä toimialalla. Useapuolisen Lingosaur-alustan ja tavanomaisen käännöstoimiston liiketoimintamallin erot syntyvät alustan automaattisuudesta, ja siten ylivoimaisesta tehokkuudesta verrattuna perinteiseen käännöstoimistoon. Asiakkaan koko prosessin, ja toisaalta työn organisoinnin automaattisuus vähentää merkittävästi kaikkien osapuolten kustannuksia. Asiakkaalta kuluu vähemmän aikaa ja rahaa käännöstarpeensa tyydyttämiseen, kääntäjien täytyy nähdä vähemmän vaivaa tilausten hankkimiseen ja toisaalta alustaa hallinnoivalta yritykseltä vaaditaan vähemmän resursseja käännöstoiminnan harjoittamiseen.

Liiketoimintamalleja Oterwalderin ja Pigneurin (2010) kanvaksen komponenteilla vertailemalla huomataan kuitenkin, etteivät alustan puolten roolit näyttäytyä vertailussa erityisen selkeästi, vaan liiketoimintamallissa näyttäytyvät vain yritykseen keskittyvät sisäiset tehokkuudet. Liiketoimintamallikanvas ei tässä mielessä vaikutakaan parhaalta mahdolliselta tavalta kuvata useapuolisen alustan liiketoimintamallia, jossa tulisi tämän tutkimuksen havaintojen valossa korostaa alustan puolten merkitystä arvonaluonnissa, ja alustan roolia tämän arvonaluonnin mahdollistajana.

## 5.6 Lingosaur ja käännöstoimialan disruptio

Kappaleessa 5.4 käsiteltiin kaikkia niitä seikkoja, joista Lingosaur-alusta suoriutuu paremmin kuin muut alalla toimivat yritykset. Koska Lingosaur pystyy tuottamaan hyvin kevyen organisaationsa ja automatisoidun IT-alustansa avulla käännöksiä sekä asiakkaiden, että kääntäjien näkökulmasta edullisemmin ehdoin, voidaan olettaa, että Lingosaur-alustassa on myös merkittävää potentiaalia koko käännöstoimialan disruptoimiseen.

Vertaamalla Lingosaurin liiketoiminnasta kerättyä aineistoa Downesin ja Nunesin (2013) luvussa (3.3.2) esitettyihin disruption piirteisiin voidaan tarkastella, aiheuttaako Lingosaur mahdollisen disruption uhan käännöstoimialalla:

**1. *Kuormattomalla kehittämisellä*** tarkoitetaan tilannetta, jossa uusia liikeideoita voidaan toteuttaa hyvin nopealla aikataululla, ja toisaalta pienin kustannuksin, hyödyntämällä jo olemassa olevia teknologioita. Lingosaurin tapauksessa alustan ja sen algoritmien kehittäminen ei varsinaisesti tapahtunut ”muutamassa päivässä”, mutta sen alusta ja alustan toimintaa ohjaavat oppivat algoritmit kehitettiin silti verrattain nopeasti niiden monimutkaisuuteen nähden, ja itse liiketoiminta käynnistyi nopeasti. Voidaan siis todeta, että Lingosaurin teknologia on tässä mielessä disruptiivista, koska se oli alallaan täysin uudenlaista, ja alkoi menestyä alalla nopeasti.

**2. *Ujostelematon kasvu*** on kasvua, joka tapahtuu nopeasti niin, että tuotetta ensin testataan, minkä jälkeen se on valmis toimimaan suurilla markkinoilla. Lingosaurin tapauksessa alusta vietiin markkinoille nopeasti ja alustan molemmille puolille – kääntäjiksi ja asiakkaiksi – tuli nopeasti käyttäjiä. Lingosaurin voidaan siis todeta lähteneen kasvuun varsin ujostelemattomasti, ja liikevaihto on kasvanut jokaisella yrityksen tilikaudella, rekisteröityjen kääntäjien ja asiakkailta saatujen toimeksiantojen ohella.

**3. *Kurittomilla strategioilla*** tarkoitetaan, että uusi yritys ei valitse noudatettavakseen yhtä Treacyn ja Wiesermanin (1995) arvo-ohjenuoraa kilpaillakseen markkinoilla, vaan käyttävät kaikkia arvo-ohjenuoria samaan aikaan. Lingosaur pystyy tarjoamaan asiakkailleen automaattisen alustansa ansiosta kilpailukykyisesti hinnoiteltuja, laadukkaita käännöksiä nopeammin kuin perinteiset käännöstoimistot.



Samalla Lingosaur voi edistyksellisen toimintalogiikkansa ja automaattisen alustansa ansiosta palvella myös sellaisia asiakkaita, jota alalla ei yleensä olla erityisen alttiita palvelemaan. Näistä esimerkkinä ovat esimerkiksi yksityishenkilöt, jotka tarvitsevat käännöksiä harvoin ja joiden asiakaselinkaari ei siten ole kovin houkutteleva perinteisille käännöstoimistoille. Alalla uutta liiketoimintaa edustaa myös sekalaisen, yritysten sisäisen materiaalin, kääntäminen jota yritykset ovat aiemmin kääntäneet pääosin sisäisesti esimerkiksi omien sihteerinsä toimesta. Näiden segmenttien palveleminen on mahdollista sen vuoksi, että työn organisoimisen kustannukset ovat alustalla hyvin alhaiset ja toisaalta työn organisointi on myös nopeampaa kuin kilpailijoilla, mutta samaan aikaan kääntäjien osaaminen ja siten työn laatu on yhtä hyvää, kuin mihin alalla on totuttu, ja jota siten pidetään alan standarditasona.

Voidaankin todeta, että Lingosaur-alustalla on suuri potentiaali käännöstoimialan vakiintuneiden toimijoiden liiketoiminnan disruptoimiseen, koska se pystyy tehokkaasti toimittamaan asiakkailleen alalla yleisen arvolupauksen kilpailukykyiseen hintaan ja monessa tapauksessa paremmin, kuin alan kilpailijat. Samaten voidaan todeta, että Lingosaur pystyy Christensenin (1997, kuvio 6) esittämässä disruption etenemisen malliin verraten palvelemaan heti alusta asti sekä niitä asiakassegmenttejä, jotka eivät aiemmin ole käyttäneet ammattimaisia käännöspalveluja, ja niitä segmenttejä, jotka vaativat erityisen laadukasta tai spesifiä palvelua.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja tärkeimmät johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, kuinka useapuolinen alusta liiketoiminnan organisoinnin mallina toimii, ja kuinka se vaikuttaa kilpailuun. Tarkastelua varten luotiin teoreettinen viitekehys kirjallisuuskatsauksella useapuolisiin alustoihin ja sen lähikäsitteisiin, joita kirjallisuudessa käytetään usein synonyymeinä. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta käsitteet määriteltiin ja suhteutettiin toisiinsa nähdessä alustatalousymmärryksen lisäämiseksi.

Useapuolinen alusta määriteltiin liiketoiminnan organisoinnin malliksi, jossa tarkastelun keskiössä oleva alusta mahdollistaa kahden, tai useamman alustalle osallistuvan käyttäjäryhmän välisen arvovaihdannan. Useapuolinen alusta määriteltiin lähikäsitteitään ekosysteemiä, digitaalista ekosysteemiä ja toimiala-alustaa pienemmäksi liiketoiminnan yksiköksi, jolla on yleensä yksi tai harvoja selkeitä käyttötarkoituksia, joita varten alustan vähintään kaksi eri puolta käyttävät alustaa arvonluonnissaan.

Kappaleessa 2. rakennettu teoreettinen viitekehys on ohjannut tutkimustyötä koko tutkimusprosessin ajan. Teoreettisen viitekehysten perusteella voitiin määritellä tutkittavan ilmiön piirteitä ja logiikkaa, ja rajata siten merkittävästi tutkimuksen muissa osissa tapahtunutta liiketaloudellisten teorioiden vertailua. Samoin tutkimuksen empiirisen osion case-yrityksen etsintä ja valinta tehtiin tutkimuksessa luodun teoreettisen viitekehysten perusteella, eli viitekehysten avulla oli mahdollista määritellä, millaista liiketoimintaa lähdetään tutkimaan.

Tutkimuksen liiketoimintakirjallisuuden vakiintuneita teorioita useapuolisen alustan logiikkaan vertailevassa luvussa havaittiin, että useapuolisen alustan toimintalogiikka vertautuu sangen huonosti aiempiin liiketoimintakirjallisuuden teorioihin kilpailusta, arvon luonnista, disruptiosta ja liiketoimintamalleista. Useapuolista alustaa ja alustatalouden ilmiöitä osoittautuikin haastavaksi selittää vanhoilla toimialan kilpailuun liittyvillä teorioilla.

Vanhojen teorioiden sopimattomuus useapuolisten alustojen aiheuttaman muutoksen selittämiseen vaikuttaisi johtuvan arvonaluonnin prosessin siirtymisestä yritykseltä yhteisölle alustatalouden myötä. Yksinkertaistetusti voidaan todeta, että perinteiseen tapaan organisoitu yritys pyrkii luomaan arvon asiakkaalle, kun useapuolinen alusta taas pyrkii mahdollistamaan tehokkaan arvonaluonnin alustan eri käyttäjäpuolten kesken.

Kun arvonaluonnin vastuu siirtyy yksittäiseltä yritykseltä alustaa käyttävien osapuolten yhteistyöhön, pääoma ja arvon luominen eroavat useapuolista alustaa ylläpitävän yrityksen näkökulmasta katsottuna toisistaan. Vähenevä pääoman ja muiden resurssien tarve arvonaluonnissa taas poistaa suuren osan kasvun esteistä, ja mahdollistaa positiivisten verkostovaikutusten synnyn, mutta aiheuttaa samalla uudenlaisia ongelmia, joista suurimmat liittyvät alustan puolten houkuttelemiseen alustan käyttäjiksi. Voidaan todeta, että useapuolisen alustan mallilla toimiva yritys voi kilpailla vähin resurssein sellaisillakin toimialoilla, jotka on aiemmin nähty pääomaintensiivisinä.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkasteltiin Contatum Oy:n useapuolista Lingosaur-alustaa ja sen asemaa käännöstoimialalla. Lingosaur voitiin luokitella useapuoliseksi alustaksi, koska sen liiketoiminnassa oli tunnistettavissa kaksi alustaa arvon keskinäisessä luomisessa ja vaihdannassa käyttävää osapuolta – asiakkaat ja kääntäjät. Lingosaur-alusta fasiltoi näiden kahden alustan puolen keskinäistä arvonaluontia, muttei osallistu käännöstoiminnan olennaisimpiin prosesseihin kuin niiden mahdollistajana, välittäen asiakkaiden toimeksiantoja kääntäjille, ja huolehtien osapuolten välisestä maksuliikenteestä.

Lingosaur-alustan liiketoiminnasta kerättyä aineistoa reflektointiin luvussa 3. esitettyihin teorioihin. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut asettaa teorioita empiiriseen testiin, mutta pelkällä reflektiollakin saatiin selviä viitteitä siitä, että vanhat teoriat eivät välttämättä sovi alustatalouden ilmiöiden ja vaikutusten selittämiseen. Todettiin, että useapuolisen alustan malliin organisoitu Lingosaur toimii käännöspalveluna tehokkaammin ja paremmin, kuin liiketaloustieteen vanhan koulukunnan perusteorioihin perustuviin kilpailukeinoihin luottavat kilpailijansa. Syitä Lingosaurin menestykselle oli vaivattomasti löydettävissä teoriavertailussa esitettyistä seikoista.

## 6.2 Tutkimuksen tieteellisen kontribuution arviointi

Useapuolisiin alustoihin liittyvää kirjallisuutta on tehty 2000-luvun alusta asti, mutta ilmiönä alustatalous ja useapuolisine alustoineen on herättänyt laajempaa akateemista kiinnostusta vasta 2010-luvulla, alustoihin perustuvien toimintamallien yleistyttyä ja menestyttyä yhä useammilla toimialoilla.

Useapuolisten alustojen tutkimus on ilmiön hiljattaisen havaitsemisen ja laajemman käytännön hyödyntämisen vuoksi varsin uutta, mikä osaltaan selittää aiheeseen liittyvien käsitteiden päällekkäistä käyttöä, ja toisaalta myös käsitteiden vakiintumattomuutta. Tämän tutkimuksen kontribuutioksi alan tieteelle voidaankin katsoa luvussa 2. rakennettu viitekehys useapuolisen alustan ja sen lähikäsitteiden määrittelyyn. Tutkimus yhdistelee näiltä osin ekosysteemeistä, digitaalisista ekosysteemeistä ja eri alustatyypeistä tehtyä tutkimusta rakentaakseen perustellun viitekehysten useapuolisen alustan määrittelyyn, tarjoten samalla ajantasaisen katsauksen alustataloutta koskevaan kirjallisuuteen.

Tutkimuksen toinen kontribuutio alan tieteelle koskee perinteisten liiketoiminnan teorioiden vertailua useapuolista alustaa käsittelevästä kirjallisuudesta löytyviin vastineisiin näille teorioille. Teorioista tehtiin havaintoja, joita yhä reflektotiin tapaustutkimuksella useapuolisen Lingosaur-alustan liiketoiminnasta. Havaittiin, että tutkimuksessa käsitellyt perinteiset teoriat eivät kaikilta osin sovellu kuvaamaan useapuolisen alustan liiketoimintaa, johtuen useapuolisen alustan ja perinteiseen arvoketjumalliin organisoidun yrityksen lähtökohtaisista merkittävistä eroista arvonluonnin prosessissa. Tutkimuksessa saatiin lisää empiiristä todistusaineistoa tueksi kirjallisuudessa esitetyille väitteille useapuolisen alustan merkittävistä tehokkuuseroista arvonluonnissa arvoketjumalliin luottaviin yrityksiin nähden.

Alustataloudesta on kirjoitettu hyvin vähän suomenkielistä kirjallisuutta, mikä nostanee osaltaan tämän tutkimuksen arvoa suomea taitaville, alustataloudesta tieteellisessä mielessä kiinnostuneille lukijoille.

### **6.3 Liikkeenjohdolliset päätelmät**

Tämän tutkimuksen valossa voidaan sanoa, että useapuolisen alustan malliin organisoidut yritykset voivat alustan toiminnan kannalta tärkeimmät osapuolet alustalle saadessaan olla arvonluonnissa merkittävästi tehokkaampia, kuin arvoketjumallilla toimivat yritykset. Syitä tähän esitellään laajasti kappaleissa 2. ja 3. ja niitä reflektoidaan empiriasta tehtyihin havaintoihin luvussa 5.

Vakiintuneiden yritysten tulisikin tämän tutkimuksen tulosten valossa pyrkiä kytkemään prosessejaan alustatalouden mekanismeihin. Vaikkei yritys rakentaisi omaa alustaa, niin alustojen käyttö liiketoiminnassa voi silti lisätä liiketoiminnan tehokkuutta merkittävästi, kuten empiriassa esitetyille käännoistoimialan henkilöyrityksille, eli freelance-kääntäjille vaikutti Lingosaur-alustalle liittymisen myötä tapahtuneen. Lingosaur-alustalla toimivien kääntäjien tarvitsee alustan myötä nähdä aiempaan verrattuna huomattavasti vähemmän vaivaa toimeksiantojen saamiseksi.

Tämän tutkimuksen merkittävin anti liikkeenjohdolle koskee kuitenkin aloittelevia yrityksiä, joiden ei tarvitse varsinaisesti muuttaa liiketoimintaansa, vaan ne voivat toimia alusta asti alustatalouden ehdoilla arvonluonnin mahdollistajina useapuolisen alustan rakentamisen kautta. Toimiala-alustoja hyväksikäyttäen useapuolisten alustojen rakentaminen on teknisessä mielessä varsin helppoa, minkä pitäisi tämän tutkimuksen valossa myös osaltaan poistaa eri liikeideoiden kokeilemisen riskiä. Erityisen lupaavalta uusien yritysten näkökulmasta vaikuttaa se seikka, että useapuolisen alustan mallin avulla voidaan toimia myös sellaisilla aloilla, joilla toimiminen on pääomaintensiivisyyden vuoksi ollut aiemmin lähes mahdotonta aloitteleville yrityksille.

### **6.4 Tutkimuksen kritiikki**

Tämän tutkimuksen kritiikki koostuu tutkimuksen kohteesta, teoreettisesta viitekehystä ja metodeihin liittyvistä haasteista. Tutkimuksen kohteena oli alustatalous, ja siihen olennaisesti liittyvä käsite useapuolinen alusta. Tutkimuksessa rakennettiin teoreettinen viitekehys

useapuolisen alustan määrittelyyn ja ymmärtämiseen, minkä jälkeen useapuolisia alustoja käsittelevää kirjallisuutta verrattiin perinteisempiin liiketaloudellisiin teorioihin, ja tehtyjä havaintoja reflektointiin tapaustutkimuksen kautta.

Vaikka tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ollut testata teoriaosuudessa alan kirjallisuudessa esiin nousseita väitteitä, vaan ainoastaan reflektoida teoriaa Lingosaur-alustan liiketoiminnasta kerättyyn aineistoon, niin voidaan silti todeta, että yhden yrityksen ja yhden, varsin selkeästi rajatun toimialan tapaustutkimus on otantana pieni. Näin ollen empiirisen osuuden perusteella ei voi tehdä yleistyksiä, mikä on huomioitava tutkimuksen kriittisessä tarkastelussa, vaikka tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto myötäileekin pääosiltaan tutkimuksen teoreettisessa osassa tehtyjä havaintoja alustataloudesta.

Teoreettinen viitekehys on rakennettu perehtymällä useapuolisten alustojen ja sen lähikäsitteiden kirjallisuuteen. Viitekehysten tekemiseksi on perehdytty alan kirjallisuuteen hyvin laaja-alaisesti, mutta kirjallisuudessa esitetään myös eriäviä näkemyksiä viitekehukseen valituista käsitteistä ja ilmiöistä, mikä on laskettava osaksi tutkimuksen kritiikkiä. Teoreettinen viitekehys on tehty tutkijan valitseman aineiston pohjalta, ja siten se on vain yksittäinen, joskin sangen kattavasti perusteltu näkemys alan kirjallisuuden käsitteistön keskinäisestä järjestyksestä ja käsitteiden sisällöstä.

Viitekehys syntyi neljän alustatalouden kirjallisuudessa usein käytetyn käsitteen synteesinä, mikä tarkoittaa, että osaa käsitteistä oli mahdollista tarkastella ainoastaan rajallisella laajuudella, tutkimuksen päätarkoituksen ollessa alustatalouden ja useapuolisen alustan arvonluonnin tarkastelu. Näin ekosysteemien, digitaalisten ekosysteemien ja toimiala-alustojen osalta päädyttiinkin erittelemään pääosin vain niitä seikkoja, jotka toisaalta liittyvät olennaisesti useapuolisiin alustoihin, ja toisaalta sellaisiin piirteisiin, jotka erottavat ne olennaisesti useapuolisesta alustasta.

## 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin luomaan holistista ymmärrystä alustatalouden ilmiöistä edellä mainituilla tavoilla. Aihe on varsin laaja, ja useapuolisten alustojen tutkimus on vielä toistaiseksi sangen vähäistä, joten jatkotutkimusmahdollisuuksia riittää. Tutkimuksessa esitetyjä teorioita reflektointiin empirian kautta eikä teorioita testattu empiiristen havaintojen pohjalta. Testaamattomuus johtui siitä, että empiiristä aineistoa kerättiin vain yhdestä yrityksestä, jolloin otanta jäi pieneksi ja yleistysten tekeminen oli siten mahdotonta. Tutkimuksen otannan pienuus mahdollisti liiketoiminnan tarkastelun hyvin yksityiskohtaisella tasolla, mutta useapuolisen alustan kirjallisuuden tärkeimpiä teoreettisia seikkoja olisi syytä tutkia myös kvantitatiivisin menetelmin.

Lingosaur-alusta toimii käännöstoimialalla, jossa työvoima ja suuremmat organisaatiot ovat eriytyneet toisistaan jo aiemmin. Näin valtaosa toimialan työstä tehdään freelance-käännöksinä. Siten käännöstoimiala on todennäköisesti ollut otollinen useapuolisen alustan avulla mahdollistetulle hajautetulle arvonluonnille. Tästä syystä olisikin mielenkiintoista tutkia useapuolista alustaa myös sellaisissa arvonluonnin prosesseissa, jotka vaativat paljon työvoimaa, ja joissa työvoima ei ole valtaosin eriytynyt toimialan suuremmista organisaatioista.

Samoin Lingosaur-alustan toimintaa voisi varmasti tarkastella myös puhtaasti työn näkökulmasta, esimerkiksi joukkoistamiseen liittyvien teorioiden kautta. Tämän tutkimuksen keskiössä oli useapuolinen alusta, jolloin sekä asiakas- että komplementorinäkökulmaa käsiteltiin vähemmän. Useapuolisten alustojen ja alustatalouden tutkimus painottuu ylipäänsäkin tarkastelemaan arvonluontia alustaa tutkimuksen keskiössä pitäen, ja alustatalouden tutkimus muista näkökulmista on vajavaista. Alustan osallistujien prosessien tutkimuksessa olisikin löydettävissä mielenkiintoisia uusia näkökulmia aiheeseen. Tämäkin tutkimus olisi varmasti ollut hyvin erilainen, mikäli siinä olisi keskitytty Lingosaurin kääntäjien tai asiakkaiden toimintaan alustan mekanismeihin paneutumisen sijasta.

Tuotannon näkökulmasta on eroa sillä, tuotetaanko palveluita vai fyysisiä tuotteita. Suurin osa useapuolisista alustoista, Lingosaur mukaan lukien, tuottaa palveluita. Fyysisiä tuotteita taas ei juurikaan tuoteta tämän hetken tietojen valossa useapuolisilla alustoilla. Fyysisten tuotteiden

tuottamisen mahdollisuuksien selvittäminen useapuolisen alustan ja alustatalouden kontekstissa olisikin varmasti hedelmällinen tutkimuksen aihe, koska fyysisten tuotteiden ja palvelujen tuottaminen eroavat ainakin perinteisessä liiketoiminnassa merkittävästi toisistaan taloudellisten mekanismien osalta. Olisi mielenkiintoista selvittää, toimiiko useapuolinen alusta ylipäänsä fyysisten tuotteiden tuottamisessa, ja voisiko tuottamisessa saavuttaa yhtä suuria tehokkuusetuja perinteisiin yrityksiin nähden, kuin palvelutuotannossa.



## LÄHTEET

- Aaltola, J., & Valli, R. (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. II. PS-kustannus.
- Adner, R. (2002). When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, 23(8), 667-688.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), 306-333.
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.
- Arnold, S. J., & Fischer, E. (1994). Hermeneutics and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 55-70.
- Arora, A., Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2004). *Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy*. MIT press.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *Mis Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bonchek, M., & Choudary, S. P. (2013). Three elements of a successful platform strategy. *Harvard Business Review*, 92(1-2).
- Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2008). Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. Available at SSRN 1269966.
- Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. (2013). Using the crowd as an innovation partner. *Harvard business review*, 91(4), 60-69.
- Bresnahan, T. F., & Greenstein, S. (1999). Technological competition and the structure of the computer industry. *The Journal of Industrial Economics*, 47(1), 1-40.
- Brynjolfsson, E., & Kemerer, C. F. (1996). Network externalities in microcomputer software: An econometric analysis of the spreadsheet market. *Management Science*, 42(12), 1627-1647.
- Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., & Wu, D. J. (2011). Co-creation of value in a platform ecosystem: The case of enterprise software. *MIS Quarterly*, Forthcoming.
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331-1350.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.

- Christensen C. M., Anthony S. D., Roth E. A. 2004. Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. (1997). The innovator's dilemma. Harvard Business School Press, Boston.
- Church, J., Gandal, N., & Krause, D. (2008). Indirect network effects and adoption externalities. *Review of Network Economics*, 7(3).
- Clements, M. T., & Ohashi, H. (2005). Indirect network effects and the product cycle: video games in the US, 1994–2002. *The Journal of Industrial Economics*, 53(4), 515-542.
- Copi, I. M., Cohen, C., & Flage, D. E. (2007). *Essentials of logic*. Pearson/Prentice Hall.
- Corallo, Angelo, Giuseppina Passiante, and Andrea Prencipe, eds. *The digital business ecosystem*. Edward Elgar Publishing, 2007.
- Cusumano, M. (2010). Technology strategy and management The evolution of platform thinking. *Communications of the ACM*, 53(1), 32-34.
- Downes, L., & Nunes, P. (2013). Big bang disruption. *Harvard business review*, 44-56.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Economides, N., & Salop, S. C. (1992). Competition and integration among complements, and network market structure. *The Journal of Industrial Economics*, 105-123.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenmann, T. R. (2006). Winner-take-all in networked markets. *Harvard Business School Technical Note*, 806-131.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.
- El Sawy, O. A., & Pereira, F. (2013). Anticipating Game Changers for “Enterprise 2020” in a Digitally-Intensive World. In *Business Modelling in the Dynamic Digital Space* (pp. 1-12). Springer Berlin Heidelberg.
- El Sawy, Omar A., and Francis Pereira. *Business modelling in the dynamic digital space: An ecosystem approach*. Springer, 2013.
- Erickson, L. B., & Trauth, E. M. (2013, May). Getting work done: evaluating the potential of crowdsourcing as a model for business process outsourcing service delivery. In *Proceedings of the 2013 annual conference on computers and people research* (pp. 135-140). ACM.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A., 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J., 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evans, D. S. (2003). Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of*

Network Economics, 2(3).

- Evans, D. S. (2009). *How catalysts ignite: the economics of platform-based startups*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, US: Edward Elgar.
- Evans, D. S., Schmalensee, R., Noel, M. D., Chang, H. H., & Garcia-Swartz, D. D. (2011). *Platform economics: Essays on multi-sided businesses*. PLATFORM ECONOMICS: ESSAYS ON MULTI-SIDED BUSINESSES, David S. Evans, ed., Competition Policy International.
- Evans, D.S, Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multi-sided Business*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts
- Gans, J. S., & Stern, S. (2003). The product market and the market for “ideas”: commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research policy*,32(2), 333-350.
- Gawer, A. (2009). Platform dynamics and strategies: from products to services. *Platforms, markets and innovation*, 45, 57.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation* (pp. 29-30). Boston: Harvard Business School Press.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2008). How companies become platform leaders. *MIT Sloan management review*, 49(2), 28.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Mit Press.
- Gilbert, C. (2003). The disruption opportunity. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 27-33.
- Gonzalez, M. (2013). Extensional Reasoning about chances. *The Mental Models Theory of Reasoning: Refinements and Extensions*, 151.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3), 309–327.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2014). Marketplace or reseller?. *Management Science*,61(1), 184-203.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). *Analysing e-business Models*. In *Towards the Knowledge Society* (pp. 259-270). Springer US.
- Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus?: argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-81.

- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 395-413.
- Jacobides, M. G., Knudsen, T., & Augier, M. (2006). Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research policy*, 35(8), 1200-1221.
- Jansen, S., Cusumano, M. A., & Brinkkemper, S. (Eds.). (2013). *Software Ecosystems: Analyzing and Managing Business Networks in the Software Industry*. Edward Elgar Publishing.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American economic review*, 75(3), 424-440.
- Kazan, E., Tan, C. W., & Lim, E. T. (2014). Towards a Framework of Digital Platform Disruption: A Comparative Study of Centralized & Decentralized Digital Payment Providers. *ACIS*.
- Kenney, M., & Pon, B. (2011). Structuring the smartphone industry: is the mobile internet OS platform the key?. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 11(3), 239-261.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2015). Choosing a future in the platform economy: the implications and consequences of digital platforms. In *Kauffman Foundation New Entrepreneurial Growth Conference*.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61-69.
- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-Based Business Models. *California Management Review*, 57(4), 63-84.
- Korkman, P. (1998). *Moderni moraali ja ihminen. Teoksessa Petter Korkman & Mikko Yrjönsuuri (toim.), Filosofian historian kehityslinjoja*. Gaudeamus, Helsinki.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T., 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lagerspetz, E. (2006). Ennusteiden ja todellisuuden vuorovaikutus yhteiskuntatieteissä. Teoksessa Rolin K, Kakkuri-Knuuttila ML & Henttonen E (toim.)(2006) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki, Gaudeamus, 36-53.
- Mansfield, G. M., & Fourie, L. C. H. (2004). Strategy and business models-strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 1.
- Markman, G. D., Gianiodis, P. T., & Buchholtz, A. K. (2009). Factor-market rivalry. *Academy of Management Review*, 34(3), 423-441.

- Masters, B., & Thiel, P. (2014). *Zero to one: notes on start ups, or how to build the future*. Random House.
- Moore, J. F. (1996) *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperCollins Publishers, 1996.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *Antitrust Bull.*, 51, 31.
- Moore, James F. "Predators and prey: a new ecology of competition." *Harvard business review* 71.3 (1993): 75-83.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Obloj, T., & Capron, L. (2011). Role of resource gap and value appropriation: Effect of reputation gap on price premium in online auctions. *Strategic Management Journal*, 32(4), 447-456.
- Olkkonen, T. (1993). Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Teknillinen korkeakoulu.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004, December). Investigating the Use of the Business Model Concept through Interviews. In ICEB (pp. 568-573).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- 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.
- Pagani, M. (2013). Digital Business Strategy and Value Creation: Framing the Dynamic Cycle of Control Points. *Mis Quarterly*, 37(2), 617-632.
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management science*, 51(10), 1494-1504.
- Parker, G., Van Alstyne, M.W., Choudary, S. *Platform revolution : how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you* New York : W. W. Norton & Company 2016
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Porter, M.E. (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March 2001, pp. 62–78.
- Rai, A., Pavlou, P. A., Im, G., & Du, S. (2012). Interfirm IT capability profiles and communications for cocreating relational value: evidence from the logistics industry. *MIS Quarterly*, 36(1), 233-262.

- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2002). Cooperation among competitors: Some economics of payment card associations. *Rand Journal of economics*, 549-570.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *The RAND journal of economics*, 37(3), 645-667.
- Ross, J. W., Vitale, M. R., & Weill, P. (2001). From place to space: Migrating to profitable electronic commerce business models.
- Sampere, Juan Pablo Vazquez <https://hbr.org/2016/04/why-platform-disruption-is-so-much-bigger-than-product-disruption>
- Saunders, M. Lewis. P. and Thornhill, A.(2009). *Research methods for business students*, 1987, 5.
- Schaeken, W., De Vooght, G., & d'Ydewalle, G. (Eds.). (1999). *Deductive reasoning and strategies*. Routledge.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Shaughnessy, H. (2014). Recognizing the ecosystem phase-change: a guide to four types. *Strategy & Leadership*, 42(1), 17-23.
- Sood, A., & Tellis, G. J. (2005). Technological evolution and radical innovation. *Journal of Marketing*, 69(3), 152-168.
- Sun, M., & Tse, E. (2007). When does the winner take all in two-sided markets?. *Review of Network Economics*, 6(1).
- Syrjälä, L., & Numminen, M. (1988). *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopisto.
- Tee, R., & Gawer, A. (2009). Industry architecture as a determinant of successful platform strategies: A case study of the i-mode mobile Internet service. *European Management Review*, 6(4), 217-232.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Tiwana, A. (2013). *Platform ecosystems: aligning architecture, governance, and strategy*. Newnes.
- Tuomi, J. (2002). ja Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi, 105.
- Valli, R. (2001). Mitä numerot kertovat. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, 2, 158-171.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 94(4), 54-+.
- van Angeren, J., Blijleven, V., Jansen, S., & Brinkkemper, S. (2013, July). Complementor embeddedness in platform ecosystems: The case of google apps. In *Digital*

- Ecosystems and Technologies (DEST), 2013 7th IEEE International Conference on (pp. 37-42). IEEE.
- Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä.
- Viljainen, M., & Kauppinen, M. (2011, June). Software ecosystems: A set of management practices for platform integrators in the telecom industry. In International Conference of Software Business (pp. 32-43). Springer Berlin Heidelberg.
- Wareham, J., Fox, P. B., & Cano Giner, J. L. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4), 1195-1215.
- Wareham, J., Fox, P. B., & Cano Giner, J. L. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4), 1195-1215.
- West, J. (2003). How open is open enough?: Melding proprietary and open source platform strategies. *Research policy*, 32(7), 1259-1285.
- Williamson, P. J., & De Meyer, A. (2012). Ecosystem Advantage. *California Management Review*, 55(1), 24-46.
- Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. *Business strategy review*, 15(2), 17-24.
- Yu, C. H., DiGangi, S., & Jannasch-Pennell, A. (2008). The role of abductive reasoning in cognitive-based assessment. *İlköğretim Online*, 7(2).
- Yu, C. H., DiGangi, S., & Jannasch-Pennell, A. (2008). The role of abductive reasoning in cognitive-based assessment. *İlköğretim Online*, 7(2).
- Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to platforms:: Making the leap. *Harvard business review*, 94(4), 18.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

## INTERNET-LÄHTEET

Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The rise of the platform enterprise: a global survey.

Viitattu 16.10.2016

[http://thecege.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey\\_01\\_12.pdf](http://thecege.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf) the center for global enterprise

Investopedia. Network effects

Viitattu 4.8.2016

<<http://www.investopedia.com/terms/n/network-effect.asp>>

Partnering resources (2014) Mapping ecosystem formats

Viitattu 20.11.2016

<<http://partneringresources.com/wp-content/uploads/Tool-Ecosystem-Mapping-Short-Format.pdf>>

Suomen akatemia (2015) Tilannekuvaraportti.

Viitattu 22.10.2016

<[http://www.aka.fi/globalassets/33stn/tilannekuvaraportit/tech-salo\\_pvn\\_tilannekuvaraportti\\_final.pdf](http://www.aka.fi/globalassets/33stn/tilannekuvaraportit/tech-salo_pvn_tilannekuvaraportti_final.pdf) suomen akatemia 2015>

Sitra (2016). Megatrendit.

Viitattu 20.11.2016

<[https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit\\_2016.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf)>



## **LIITTEET**

### **Liite 1: haastattelurunko**

- Kertoisitko ensin Lingosaurin perustietoja ja taustaa?
- Miten palvelu käytännössä toimii tilauksen tekijän näkökulmasta?
- Miten palvelu toimii kääntäjän näkökulmasta, ja miten kääntäjäksi pääsee?
- Miten varmistetaan, että kääntäjät osaavat asiansa?
- Onko käänvälalalla tunnistettavissa jokin yleinen malli, jolla muut yritykset toimivat?
- Mikä erottaa Lingosaurin edukseen käänvälalalan muihin toimijoihin verrattuna?
- Millainen Lingosaurin liiketoimintamalli pääpiirteissään on, ja miten se eroaa alalla vakiintuneesta mallista?
- Kun Lingosaur toimii ns. useapuolisen alustan mallilla, niin mitkä asiat koet alustamallin eduiksi, ja mikä alustamallin toiminnassa aiheuttaa haasteita?