

Sanni Vikman

JAKAMISTALouden LIKETOIMINTA- MALLIEN KEHITTÄMINEN

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Ulla Saari
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Sanni Vikman: Jakamistalouden liiketoimintamallien kehittäminen
Development of Sharing Economy Business Models
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2022

Jakamistalous on hiljattain syntynyt ilmiö, jonka tavoitteena on lisätä sekä optimoida vähäisessä käytössä olevien resurssien käyttöä, usein jonkin digitaalisen alustan avulla. Oikein implementoituna jakamistalous tukee myös kiertotalouden tavoitteita, sillä resurssin jakaminen omistamisen sijaan pidentää resurssin elinkaaren käyttövaihetta. Perinteisestä kaksipuolisesta markkinasta eroten, jakamistaloudessa palvelun laadulla on enemmän merkitystä, ja yrityksen tuotto perustuu hyödykkeen myymisen sijasta lyhytaikaisiin vuokriin. Jakamistalouden liiketoimintamallin kolme keskeistä toimijaa ovat jakamistalouden yritys, asiakkaat ja palveluntarjoajat

Jakamistalouden liiketoimintamalli on perinteisen liiketoimintamallin erikoistapaus. Jakamistalouden luoma ensisijainen arvo on se, että jakamistalouden yrityksellä on kyky yhdistää tiettyä palvelua hakevia asiakkaita palveluntarjoajaan nopeasti. Jakamistaloudessa hyödynnetään myös arvon yhteisluontia, joka on noussut merkittäväksi tekijäksi kilpailukyvyn säilyttämisessä.

Liiketoimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, joten jakamistalouden liiketoimintamalleja on myös kehitettävä jatkuvasti. Koska jakamistalous on erityinen liiketoimintamuoto, tarvitsee se myös omat lähestymistapansa liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jakamistalouden liiketoimintamalleja, ja löytää niiden kehittämiseksi kestäviä ja kannattavia keinoja.

Tämän tutkimuksen tukena käytettiin kirjallisuutta, jonka pohjalta pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tulosten perusteella jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämiseksi voidaan löytää useampia lähestymistapoja. Kehittämistä voidaan tehdä ulkoa sisäänpäin, esimerkiksi yrityksen ympäristössä havaitun ongelman tai uuden potentiaalisen asiakasryhmän pohjalta. Kehittämistä voidaan tehdä myös sisältä ulospäin, jolloin kehitys tapahtuu uuden liiketoimintamalli-innovaation tai yrityksen taloudellisen rakenteen muutostarpeen motivoimana. Liiketoimintamallin kehittämistyötä voidaan tehdä myös toimijakohtaisesti. Kaikilla toimijoilla on omat ongelmansa, joiden ratkaiseminen voi kehittää jakamistalouden yrityksen toimintaa.

Avainsanat: Jakamistalous, liiketoimintamalli, liiketoimintamallin kehittäminen, arvonluonti, kestävyys, kiertotalous

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Oma kiinnostukseni jakamistaloutta kohtaan syntyi kiertotalousopintojeni kautta. Koen, että jakamistalous tarjoaa nimenomaan kuluttamiselle vaihtoehtoisia tapoja, jotka auttavat maapalloamme kestävämpään pidempään. Kestävä kulutuskäyttäytyminen on itselleni tärkeää, ja pyrinkin arjessa tekemään mahdollisimman hiilineutraaleja valintoja. Opinnoissani olen myös suorittanut kurssin, jossa pääsin tekemään ryhmätyön Uberista, joka on yksi tunnetuimmista jakamistalouden yrityksistä. Jakamistalous siis kiinnostaa minua, joten päädyin tekemään kandidaatintyöni siitä. Tässä työssä pääsen tutkimaan jakamistalouden liiketoimintamalleja, ja pohtimaan miten niitä voitaisiin kehittää. Pidän työtäni tärkeänä, sillä jakamistalous on oikein toteutettuna mielestäni uniikki ilmiö, jolla voidaan tehdä tulevaisuuden liiketoiminnasta kestävämpää.

Haluan kiittää ohjaajaani Arho Suomista, jolta sain arvokkaita neuvoja läpi kirjoitusprosessin. Kiitokset myös kurssikavereille, jotka antoivat rakentavaa palautetta ja vertaistukea. Lopuksi kiitokset vielä ystäville arvokkaasta tuesta.

Tampereella, 15.5.2022

Sanni Vikman

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymys	2
1.3	Tutkimusmetodologia ja työn rakenne	3
2.	JAKAMISTALOUS LIIKETOIMINNAN PERUSTANA.....	4
2.1	Jakamistalous	4
2.2	Jakamistalouden liiketoimintamallit.....	6
2.3	Jakamistalouden ajurit	9
3.	JAKAMISTALouden LIIKETOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄT HAASTEET	10
3.1	Liiketoimintamallin kehittäminen	10
3.2	Jakamistalouden liiketoimintamallin kehittämisen lähestymistavat.....	11
3.3	Jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämisen haasteita	16
4.	PÄÄTELMÄT	18
	LÄHTEET	21

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Ylikulutus ja ihmisen toiminta sen kiihdyttämiseksi on ollut jo pitkään puheenaiheena. Tiedetään, että maapallon resurssit ovat rajalliset ja planeettamme ei kestä tämänhetkistä kulutuksen määrää. On hälyttävää, että kohtaamme Suomessa WWF:n (2019) mukaan ylikulutuspäivän keskimäärin jo huhtikuussa. Ylikulutuspäivä tarkoittaa sitä päivämäärää, kun olemme kuluttaneet sen verran resursseja, mitä vuodessa on kestäväää kullutta. Maailman ylikulutuspäivä osuu heinä-elokuulle. (WWF, 2019)

Ylikulutuksen, ilmastonmuutoksen sekä muiden ympäristöongelmien vähentämiseksi sekä ehkäisemiseksi on syntynyt monia vastareaktioita, joista yksi on kiertotalous. Kiertotalouden keskeinen tavoite on luoda materiaalien kulutuksesta syklistä, pidentää tätä elinkaaren sykliä sekä estää materiaalien joutumista käytön jälkeen jätteeksi (Stahel, 2016). Kun puhutaan fyysisistä tuotteista, joutuu materiaali herkästi jätteeksi, vaikka tuote olisi vielä käyttökelpoinen. Tuotteen kulutus saattaa loppua silloin, kun esimerkiksi sen fyysinen, toiminnallinen tai tekninen ikä tulee loppuun (Ashby, 2012, s. 80). Tällöin on tärkeää pohtia ratkaisuja materiaalien käyttövaiheen tehostamiseksi. Esiin tulee jakamistalous, jonka avulla voidaan puuttua tuotteen käyttövaiheeseen pidentämällä sekä tehostamalla materiaalien käyttöä. Jakamistalous tarkoittaa hiljattain syntynyttä ilmiötä, jonka tarkoituksena on lisätä resurssien jakamista niiden omistamisen sijaan (Sjöstedt, 2018).

Vaikka jakamistalouden yhtenä tavoitteena on tehdä kuluttamisesta kestävämpää, ei se kuitenkaan ole automaattisesti kestäväää, vaan jakamistalouden liiketoimintamalli tulee suunnitella ja implementoida oikein (Curtis & Mont, 2020). Koska yritysten liiketoiminta on jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, tulee myös liiketoimintamallia uudistaa jatkuvasti. Tämä liiketoimintamallin muokkaaminen voi olla esimerkiksi tietyn liiketoimintamallin osan uudistamista tai täysin uuden mallin luomista. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Jakamistalouden liiketoimintamalli on tavallisen liiketoimintamallin erikoistapaus, mutta jatkuvaa uudistamista tulee myös tehdä jakamistalouden yrityksissä. Sen lisäksi, että yritys pystyy reagoimaan muutoksiin, liiketoiminnan jatkuvalla kehittämisellä on paljon muita hyviä vaikutuksia yritykselle. Cookin (2021) mukaan kehittämistyön avulla yrityk-

sen on mahdollista tulla vakaammaksi, vakituiseemmaksi sekä kestävämmäksi. Liiketoiminnan kehittäminen takaa myös liiketoiminnan jatkuvuuden ja suojaa laskukausien vaikutuksilta. Kehittäminen kasvattaa ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja riskinsietokykyä. Jatkuva kehittämistyö luo myös yrityksen henkilöstölle lisää etenemismahdollisuuksia sekä tukee työntekijöiden henkilökohtaista kehitystä. (Cook, 2021)

On tutkittu, että jakamistalous nähdään yritystasolla potentiaalisena kilpailuedun tuojana (Hildingsson ym., 2021). Jakamistalous pystyy myös edistämään sitä harjoittavan yrityksen talouskasvua samalla, kun se tukee kansainvälisiä kestävä kehityksen tavoitteita (Karobliene & Pilinkiene, 2021). Kannattava jakamistalouden liiketoiminnan kehittäminen on siis mahdollista. Tässä tutkimuksessa onkin mielenkiintoista tutkia sitä, millaista arvoa jakamistalous pyrkii liiketoimintamalleissaan luomaan, ja miten näitä liiketoimintamalleja voidaan kehittää.

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymys

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on syventyä siihen, mitä ovat jakamistalouden liiketoimintamallit, miten niitä voidaan kehittää, ja millaisia haasteita kehittämiseen liittyy. Työssä tutkitaan jakamistaloutta yritystasolla, eli tutkimus fokuoitetuu jakamistalouden yritysten liiketoimintamalleihin ja niiden kehittämiseen. Työssä ei ole tarkoitus pohtia jakamistalouden vaikutuksia esimerkiksi yhteiskuntaan tai globaaliin talouskasvuun. Työssä etsitään jakamistalouden liiketoimintamalleille tyypillisiä piirteitä, ja esitetään liiketoimintamallien kehittämiseksi erilaisia lähestymistapoja. Työn tavoitteena ei ole löytää mitään yksiselitteistä vastausta tai lopullista totuutta. Tavoitteenani on pystyä tutkimukseni jälkeen keskustelemaan kriittisesti jakamistalouden liiketoimintamalleista ja niiden kehittämisestä.

Työn tavoitteiden ja rajausten pohjalta voidaan esittää seuraava tutkimuskysymys: Miten jakamistalouden liiketoimintamalleja voidaan kehittää, ja millaisia haasteita kehittämiseen liittyy? Luotettavan vastauksen varmistamiseksi työssä määritellään jakamistalouden ja liiketoimintamallin merkitys hyvin ennen päätelmien tekoa. Työssä määritellään myös se, mitä liiketoimintamallin kehittäminen tarkoittaa yleisellä tasolla, ennen kuin syvennytään jakamistalouden liiketoimintamalleihin. Tutkimuskysymyksessä huomioidaan kehittämistyöhön liittyvät haasteet, sillä niiden käsitteleminen tekee tutkimustuloksista luotettavampia.

1.3 Tutkimusmetodologia ja työn rakenne

Tiedonhakuprosessissa käytettiin pääsääntöisinä kirjallisuushakukoneina Scopusta, Web of Scienciä ja Tampereen yliopiston kirjaston hakupalvelua Andoria. Suurin osa käyttöön päätyneistä lähteistä on tieteellisiä tutkimuksia tai artikkeleja, mutta tämän lisäksi lähteinä on käytetty myös muutamia virtuaalisia ja fyysisiä kirjoja. Osa hyödynnetyistä kirjallisuudesta löydettiin muiden lähteiden kautta kalastusmenetelmällä. Tiedonhaku tehtiin esimerkiksi seuraavin hakutermein:

- "sharing economy"
- "sharing economy" AND ("value creation" OR value)
- "sharing economy" AND "business model" AND (development OR generation)
- "sharing economy" AND "business model" AND ("challeng*").

Mikäli hakutermeillä hakutulosten määrä oli yli 50, hakutuloksia kavennettiin lisäämällä hakukenttään tarkentavia termejä AND-toiminnolla tai valitsemalla lähdetyyppiä artikkeleita. Hakutuloksia kavennettiin myös rajaamalla lähteitä niin, että hakukone näytti tuloksia vain tuoreimmilta vuosilta, yleensä vuodesta 2018 eteenpäin. Jos hakutulosten määrä oli alle 10, hakutuloksia laajennettiin käyttämällä termien välissä OR-toimintoa AND-toiminnon sijasta tai lisättiin hakuun uusia tarkentavia termejä.

Kirjallisuutta tarkasteltaessa keskityttiin ensisijaisesti aineiston relevanssiin. Aineistojen relevanssia tutkittiin lähteen otsikon sekä kuvauksen perusteella. Jotta aineistoa voitiin käyttää työn lähteenä, tuli aineiston kuvauksesta löytyä riittävästi työn kannalta olennaisia teemoja tai avainsanoja. Tämän kandidaatintyön aiheen kannalta oli myös aiheellista rajata lähteitä niin, että ne ovat mahdollisimman tuoreita.

Työn alussa käsitellään jakamistalouden määritelmää ja syvennytään paremmin siihen, mitä jakamistalous oikeasti on. Tämän jälkeen käsitellään liiketoimintamalleja yleisellä tasolla, jonka jälkeen käsittelyssä on jakamistalouden liiketoimintamallit. Luvussa tutkitaan myös jakamistalouden ajureita, eli niitä tekijöitä, jotka helpottavat jakamistalouden kehitystä. Työn kolmannessa luvussa käsittelyssä on jakamistalouden liiketoimintamallien kehittäminen. Luvun alussa määritellään yleisellä tasolla se, mitä liiketoimintamallin kehittäminen tarkoittaa. Tämän jälkeen työssä esitellään useampi lähestymistapa jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämiseksi. Luvun lopulla tutkitaan sitä, millaisia haasteita jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämiseen voi liittyä. Työn lopulla esitetään tutkimuksen myötä syntyneet päätelmät, tutkimukseen liittyvät rajoitteet sekä jatkotutkimusmahdollisuudet. Lopusta löytyy vielä luettelo lähteistä, joita työssä on käytetty.

2. JAKAMISTALOUS LIIKETOIMINNAN PERUSTANA

Tässä luvussa syvennytään jakamistalouteen ilmiönä ja tarkastellaan jakamistalouteen liittyvää kirjallisuutta. Jakamistalouden määrittämisen jälkeen kappaleessa käsitellään jakamistalouden liiketoimintamalleja ja arvonluontiketjuja. Luvun lopuksi käsittelyssä on jakamistalouden ajurit.

2.1 Jakamistalous

Jakamistalous on ilmiönä uusi, eikä sillä ole yksiselitteistä määritelmää (Frenken & Schor, 2017). Cohenin ja Muñozin (2017) artikkelin mukaan jakamistalous voidaan määrittää sosioekonomiseksi järjestelmäksi, joka mahdollistaa tavaroiden sekä palveluiden vaihdon yksilöiden ja yritysten välillä ja jonka tavoitteena on lisätä sekä optimoida vähäisessä käytössä olevien resurssien käyttöä. Bayram (2020) näkee jakamistalouden moniulotteisena ja monitieteisenä käsitteenä, ja hänen mukaansa jakamistalous on talouden lisäksi liitoksissa rahoitukseen, markkinointiin, teknologiaan, sosiologiaan ja psykologiaan.

Ilmiönä jakamistalous on saanut alkunsa jo vuonna 1978, kun ajatus jaetusta kuluttamisesta syntyi, ja jakamistalouden evoluutio nykyiseen muotoonsa alkoi. Vuonna 1990 ensimmäisen digitaaliset innovaatiot tulivat julkisesti saataville, mikä mahdollisti myös jakamistalouden kehittymisen modernimmaksi. 2000-luvun alussa jakamistalouden liiketoimintamallit kehittyivät nopeasti modernin teknologian kehityksen myötä. Vuoteen 2007 mennessä oli olemassa jo useampia jakamistalouden yrityksiä, jotka kykenivät hyödyntämään sosiaalisia verkostoja sekä tiedonjakamistalustoja. Vuoden 2008 maailmantalouden taantuman myötä kasvava työttömyysaste, kuluttajien luottamuspuula ja ostovoiman väheneminen pakottivat ihmisiä leikkaamaan menojaan. Taantuman vaikutukset inspiroivat esimerkiksi nykyisin menestyviä jakamistalouden yrityksiä Uberia ja Airbnb:tä aloittamaan toimintansa. Nämä jakamistalouden yrityksen mahdollistivat ihmisille menojen vähentämisen lisäksi myös mahdollisuuden tienata rahaa uudella tavalla. Vuonna 2015 jakamistalouden konsepti pystyttiin kiteyttämään sen verran hyvin, että käsite jakamistalous (engl. sharing economy) lisättiin Oxfordin sanakirjoihin. Sanakirjassa jakamistalous määriteltiin taloudelliseksi järjestelmäksi, jossa omaisuus tai palvelu jaetaan yksityishenkilöiden kesken, joko maksutta tai maksua vastaan, tyypillisesti internetin avulla. (Pilinkiené ym., 2019)

Botsman & Rogers (2010) nimeävät neljä peruseriaatetta, jotka luovat jakamistalouteen perustuvan liiketoiminnan. Ensimmäisenä merkittävänä tekijänä on tarpeeksi iso joukko ihmisiä, jotka ylipäänsä mahdollistavat jakamistalouden toimimisen. Tämä kriittinen ihmisjoukko tarjoaa toimintansa myötä myös näyttöä niille, jotka ovat valmiita vaihtamaan päätöksiään muiden kokemusten perusteella. Toisena peruseriaatteena on vähäkäyttöiset resurssit ja niiden kierto. Tähän liittyy vahvasti myös jakamistalouden alustat, jotka mahdollistavat käyttämättömien resurssien jakamisen. Jotta jakamistalous on mahdollista, ihmisten positiivinen mielikuva resurssien yhteiskäytöstä ja yhteistyöstä on tärkeää. Kolmantena periaatteena voidaankin nähdä yhteisen kuluttamisen lisäksi kaikki muu yhteinen toiminta, kuten arvon yhteisluonti. Viimeisenä periaatteena on luottamus tuntemattomiin ihmisiin. (Botsman & Rogers, 2010) Esimerkiksi Airbnb-vuokraaja haluaa tuntea luottamusta vuokraajaa kohtaan, jotta hänen ei tarvitsisi pelätä sitä, että asunto tuhoutuu vuokrauksen aikana.

Jakamistalous eroaa perinteisestä kaksipuolisesta markkinasta usealla tavalla. Jakamistalous on palvelukeskeistä, ja palvelun laadulla on perinteiseen markkinaan verraten suurempi merkitys. Perinteisessä liiketoiminnassa yrityksen tuotto perustuu jonkin hyödykkeen myyntiin, kun taas jakamistaloudessa tuotto perustuu lyhytaikaisiin vuokrauksiin. Jakamistaloudessa ihmisten väliset interaktiot ovat merkittävässä roolissa, kun taas perinteisessä liiketoiminnassa se on toissijainen asia. Jakamistalous perustuu resurssin tai palvelun jakamiseen, joten siihen liittyy myös enemmän riskejä kuin toimintaan, jossa hyödyke myydään suoraan omistukseen. (Dogan ym., 2018)

Jakamistalous voidaan yhdistää kiertotalouteen, mikäli jakamistalous kasvattaa resurssien käyttöastetta tai muutoin optimoi resurssien käyttöä (Sjöstedt, 2018). Puhuttaessa ihmisten aiheuttamista ympäristövaikutuksista, resurssien jaettu omistajuus ei kuitenkaan suoraan vähennä niitä. Tämä johtuu siitä, että kuluttajat todennäköisesti käyttävät resurssien jakamisessa säästetyn rahan johonkin hiili-intensiiviseen tuotteeseen tai palveluun. Silloin, kun kuluttajat hankkivat tuotteen tai palvelun heti omistukseen, sijoittavat he keskimäärin enemmän hyödykkeeseen, jolla odotetaan olevan pidempi elinkaari. (Junnila ym., 2018, s. 4077)

Jakamistalous mahdollistaa kestävämpiä ratkaisuja, mikä vaikuttaa myös kuluttajien päätöksentekoon. Hajli ym. (2019b) väittävät, että ihmiset tekevät eettisempiä ratkaisuja helpommin kasvotusten kuin verkossa. Suurin osa jakamistalouden alustoista on nettissä, jossa käyttäjien eettinen arviointi on heikompaa, jolloin kuluttajan päätöksentekoon ei todellisuudessa välttämättä vaikuta jakamistalustan tarjoama kestävämpi ratkaisu (Hajli ym., 2019b). Jakamistalouden alustojen ollessa digitaalisia, liittyy kuluttajille tiettyjä huolia liittyen tietoturvaluuteen. Hajlin ym. (2019b) mukaan jakamistalustoiden tehtävä

on toimia luotettavana välittäjänä, ja vähentää osapuolien epäluottamusta ja epävarmuutta. Kuluttajat arvostavat netissä eniten turvallisuutta ja yksityisyyttä, mutta joutuvat luovuttamaan digitaalisille jakamislustoille paljon henkilökohtaista tietoa. Tällöin jakamistalouden alustan on tärkeää välittää turvallisuuden tunnetta. (Hajli ym., 2019b)

2.2 Jakamistalouden liiketoimintamallit

Liiketoimintamallin keskeisenä tehtävänä on määritellä tapa, jolla yritys tuottaa arvoa asiakkailleen. Yritys kuvaa liiketoimintamallissaan myös sen, miten se houkuttelee asiakkaitaan maksamaan tästä arvosta, ja miten yritys muuntaa nämä maksut voitoksi. (Teece, 2010) Osterwalder ja Pigneur (2010) määrittävät liiketoimintamallille yhdeksän rakennuspalikkaa, jotka ovat asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, keskeiset resurssit, keskeiset aktiviteetit, keskeiset kumppanuudet ja kustannusrakenne. Asiakassegmentti on se ihmisryhmä, jota yritys on päättänyt tavoittaa ja palvella. Arvolupauksen tehtävä on ilmaista mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa valitulle asiakassegmentille, ja miten tämä tarjoama luo asiakkaille arvoa. Liiketoimintamallin kanavat kuvaavat sen, miten yritys kommunikoi asiakkaiden kanssa, ja miten yritys jakaa luomansa arvon asiakkailleen. Asiakassuhteilla viitataan suhteisiin, joita yritys on luonut asiakkaidensa välille. Tulovirrat kuvaavat sen, mistä ja miten yritys saa tuloja, kuinka paljon yrityksen hyödykkeistä veloitetaan tällä hetkellä, ja kuinka paljon yrityksen asiakkaat ovat valmiita hyödykkeistä maksamaan. Keskeisiin resursseihin kuuluvat kaikki ne resurssit, jotka ylipäänsä mahdollistavat liiketoimintamallin toimimisen. Keskeiset aktiviteetit taas ovat niitä toimintoja, jotka ovat yritykselle kriittisiä sen liiketoiminnan kannalta. Yrityksen keskeisiä kumppanuuksia ovat esimerkiksi toimittajat tai kumppanit, jotka saavat liiketoimintamallin toimimaan. Kustannusrakenteeseen lukeutuvat kaikki ne kustannukset, jotka liiketoimintamallin käytöstä aiheutuvat. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Jakamistalouden liiketoimintamalli on perinteisen liiketoimintamallin erikoistapaus, mutta Osterwalderin ja Pigneurin esittämää liiketoimintamallia voidaan soveltaa myös jakamistalouden yrityksille. Apton ja Davisin (2019) mukaan jakamistalouden luoma ensisijainen arvo on se, että jakamistalouden yrityksellä on kyky yhdistää tiettyä palvelua hakevia asiakkaita palveluntarjoajaan nopeasti. Jakaminen luo arvoa myös sillä, että se mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden hyödyntämisen ilman tarvetta omistamiselle (Filser ym., 2021). Jakamistaloudessa hyödynnetään arvon yhteisluontia, joka tarkoittaa prosessia, jossa eri osapuolet luovat arvoa yhdessä. On tutkittu, että arvon yhteisluonti on noussut merkittäväksi tekijäksi kilpailukyvyyn säilyttämisessä, ja arvon yhteisluonti voidaan nähdä yrityksen hallintastrategiana. (Hajli ym., 2019a) Aquier ym. (2019) esittävät tutkimuksessaan kaksi jakamistalouden arvonluontimekanismia, joita ovat vertaisvälittäminen (enlg.

peer-to-peer intermediation) sekä keskitetty resurssien yhdistäminen. Vertaisvälittämiin perustuvalla arvonnalla viitataan jakamistalouden alustoihin, jotka yhdistävät ihmisiä digitaalisten verkkojen kautta mahdollistaen tuotteiden ja palveluiden vaihtamisen. Toinen arvonnatapa on keskitettyyn resurssipooliin pääsyn tarjoaminen. Tällaista arvonnatapaa käytetään esimerkiksi käyttöoikeuksiin perustuvissa liiketoimintamalleissa, joissa yritykset luovat infrastruktuurin, johon pääsee lyhytaikaista vuokrausta varten. (Acquier ym., 2019) Jakamistaloudessa luotu arvo voi kasvaa huomattavasti, kun hyödynnetään sosio-tekniisiä järjestelmiä tarjonnan luokitteluun sekä kysynnän ja tarjonnan yhdistämiseen (Li ym., 2021). Jotta jakamistalouden yritys voisi menestyä pitkällä aikavälillä, on sen tärkeää käyttää kilpailuprioriteettejaan perustana arvolutauksen määrittelylle, sekä osata toimittaa arvo kaikille toimijoille käytännössä. (Apte & Davis, 2019)

Jakamistalouden yrityksille on ehdottoman tärkeää kyetä yhdistämään asiakas ja palveluntarjoaja mahdollisimman hyvin, jotta arvoa syntyy mahdollisimman paljon. Tämä yhdistämisen kanavina toimii internet- ja mobiilisovellusalueet. (Apte & Davis, 2019) Jakamiseen käytettävät alustat voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan; kapasiteettirajoitettujen resurssien jakamiseen käytettäviin alustoihin, sekä kapasiteettirajoittamattomien resurssien jakamiseen käytettäviin alustoihin. Rajoittamattomia resursseja ovat esimerkiksi tiedostot, musiikki ja tieto. Rajallisia resursseja ovat taas esimerkiksi autot ja polkupyörät. Rajallisten resurssien jakamiselle on myös kaksi erilaista lähestymistapaa. Resursseja voidaan jakaa ihmisten välillä toiselta toiselle. Tällaista jakamistapaa hyödyntäviä liiketoimintamalleja käyttää esimerkiksi AirBnb ja Uber. Toinen tapa hyödyntää rajallisia resursseja on alustan omistajan tarjoaman jakaminen. Tällöin yritys itse omistaa rajalliset resurssit, ja jakaa niitä käyttäjilleen. (Chun ym., 2019) Koska alustat mahdollistavat jakamistaloudelle kriittisen toiminnon, tulee alustoja kehittää jatkuvasti parhaan palvelun ja arvonnatapaan. (Apte & Davis, 2019)

Dogan ym. (2018) käsittävät tutkimuksessaan jakamistalouden liiketoimintamalliin kolme toimijaa. Ensimmäinen toimija on palvelun mahdollistaja, eli jakamistalouden yritys. Yrityksen tehtävänä on toimia välittäjänä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä sekä tuoda tarjoama ja kysyntä yhteen. Palveluntarjoaja tarkoittaa sitä toimijaa, joka oikeasti tarjoaa palvelun. Palveluntarjoajia ovat esimerkiksi AirBnb:n liiketoiminnassa jaettavien asuntojen omistajat, jotka tarjoavat asuntojaan lyhytaikaisille vuokriin. Jakamistalouden kolmas toimija on asiakas, joka käyttää palveluntarjoajan palveluita tekemällä tilauksen palvelun välittäjälle. (Dogan ym., 2018). Apte ja Davis (2019) väittävät, että jakamistalouden yrityksen asiakkaat on segmentoitu niiden kyvystä käyttää tekniikkaa, sillä asiakkaiden kysyntä syntyy jonkin teknisen alustan kautta. Yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuden

kannalta on tärkeää, että yritys osaa hallinnoida suhteitaan asiakkaisiinsa alustan kautta heidän luottamuksensa ja uskollisuutensa lisäämiseksi. Jakamistalouden yrityksen on tärkeää hankkia parhaat mahdolliset palveluntarjoajat, sekä osata hallita suhteitaan heihin. Mainittujen toimijoiden lisäksi jakamistalouden yrityksellä voi olla myös kumppaneita, joilla on tukeva rooli palvelujen luomisessa tai toimitusprosessissa. Jakamistalouden yritykselle tyypillisiä kumppaniyrityksiä ovat maksujärjestelmä- ja vakuutusyritykset sekä luokituspalvelut. (Apte & Davis, 2019)

Jakamistalouden yrityksille keskeinen toiminto on sellaisen internet- tai mobiilialustan kehittäminen ja ylläpito, joka sopii sekä asiakkaille että palveluntarjoajille. Keskeistä on myös asiakkaiden ja palveluntarjoajien tietokannan ylläpito sekä palveluntarjoajien suorituskyvyn mittaaminen keräämällä palautetta asiakkailta. (Apte & Davis, 2019) Vajaa-käyttöisiä tavaroita tai palveluita voidaan pitää jakamistalouden yritykselle kriittisenä resurssina, sillä ilman vajaakäyttöisiä hyödykkeitä jakamistaloudelle ei olisi tarvetta. (Cohen & Muñoz, 2017)

Jakamistalouden yrityksellä on useampi mahdollinen tapa saada tuloja. Tulot voivat koostua esimerkiksi transaktiomaksuista, vuokraus- tai mainospalkkioista tai siitä, että jakamistalouden yritys ottaa oman osuutensa palveluntarjoajan luomasta voitosta. (Apte & Davis, 2019) Jakamistalouden yritys voi tehdä voittoa myös esimerkiksi jäsenmaksuilla (Chasin ym., 2017). Ensisijaiset kustannukset jakamistalouden yritykselle ovat alustan luomiseen ja sen ylläpitämiseen liittyvät kustannukset. Kustannuksia syntyy myös uusien asiakkaiden ja palveluntarjoajien hankkimisesta. (Apte & Davis, 2019)

Jakamistalouden liiketoimintamalleista voidaan löytää myös useita muita yhdistäviä piirteitä. Jakamistalouden liiketoimintamalleja yhdistää esimerkiksi ihmisten välisten interaktioiden merkitys, sillä käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa käyttäessään jakamistalouden alustoja. Jakamistalouteen liittyy myös yhteistyöhön perustuva hallinto. (Cohen & Muñoz, 2017) Tällainen hallinto tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kuluttajat sisällytetään jakamistalouden yrityksen arvonluontiprosessiin (Pilinkiené ym., 2019). Jakamistalouteen voi liittyä myös tehtävälähtöisyys. Tämä tarkoittaa sitä, että jakamistalouden yritykset voivat taloudellisen voiton saavuttamisen sijaan tavoitella esimerkiksi ympäristöön liittyviä tavoitteita jakamalla ihmisille ympäristötietoisuutta. Jakamistalouden yrityksiä yhdistävät myös vaihtoehtoiset rahoitukset sekä teknologiariippuvuus. (Cohen & Muñoz, 2017)

2.3 Jakamistalouden ajurit

Jakamistalouden kasvuun ja kehitykseen vaikuttavat ajurit, jotka voivat olla sosiaalisia, ekologisia, taloudellisia tai teknologisia. Nämä ympäristössä ilmenevät ajurit voivat helpottaa jakamistalouden yritysten liiketoimintamallien luontia ja kehittämistä. Owyang ym. (2013) toteavat, että väestön kasvu ja etenkin kaupunkialueilla kasvava väestön tiheys ajaa siihen, että tiettyjen resurssien yhteiskäytön tarve kasvaa, mikä lisää jakamistalouden suosiota. Tiheämpi väestö helpottaa myös jakamistalouden yrityksiä saavuttamaan heidän kriittisen asiakaskuntansa. Jakamistalouden sosiaalisia ajureita ovat myös altruismi ja empatian tunteet, jotka motivoivat ihmisiä auttamaan toisia ja jakamaan omistamiaan resursseja toisille. (Owyang ym., 2013) Sosiaalisena ajurina toimii myös yksittäisten kuluttajien sekä yritysten sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet. Jakamistalouteen liittyy resurssien säästäminen sekä kulutuksen ja ekologisen jalanjäljen pienentäminen, mikä on yhä useamman yksilön tai yrityksen tavoite. (Pilinkiené ym., 2019) Heikentyntä maapallon tilaa voidaan pitää myös ekologisenä ajurina, sillä se ajaa yrityksiä kohti jakamistalouden ratkaisuja (Kathan ym., 2016).

Taloudellisena ajurina toimii ylimääräisten tai käyttämättömien varojen kaupallistaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttämättömien resurssien vuokraaminen johtaa monessa tapauksessa taloudelliseen hyötyyn. (Pilinkiené ym., 2019) Jakamistalous mahdollistaa siis uusia tapoja tuottaa tuloja hyödyntämällä muuten tyhjäkäynnillä olevia resursseja. Tämä uusi ansaintatapa luo myös uuden mahdollisuuden saavuttaa taloudellista riippumattomuutta. Kuluttajien taloudellisena ajurina toimii se, että jakamistalous mahdollistaa ylellisyystuotteiden jakamisen myös niille, joilla niiden omistamiseen ei ole varaa. (Owyang ym., 2013)

Teknologisena ajurina ovat ensisijaisesti erilaiset toimivat sosiaaliset verkostot. Nämä verkostot mahdollistavat tarjonnan ja kysynnän sovittamisen, ja näin ollen helpottavat jakamistalouden yrityksen kasvutavoitteiden toteutumista. Teknologian kehitys on tuonut mukanaan myös mobiililaitteet ja mobiilisovellusalueet. Näiden laitteiden ja alustojen kehittyneet toimintomahdollisuudet luovat paremmat mahdollisuudet myös sille, että käyttäjät voivat tarjota tai löytää palveluita yhä laajemmin ajasta tai paikasta riippumatta. Kehittynyt teknologia mahdollistaa myös toimivan viestinnän jakamistalouden yrityksen eri toimijoiden välillä, sekä toimivat maksutapahtumat käyttäjien välillä. (Owyang ym., 2013)

3. JAKAMISTALouden LIKETOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄT HAASTEET

Tämän kappaleen alussa käsitellään liiketoimintamallin kehittämistä yleisellä tasolla. Tämän jälkeen kappaleessa tarkennetaan jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämiseen ja esitetään sille useampi lähestymistapa. Lopuksi käsittelyssä on vielä haasteet, jotka liittyvät jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämiseen.

3.1 Liiketoimintamallin kehittäminen

Yrityksen tarve kehittää liiketoimintaansa voi johtua monesta eri syystä. Ojasalon ym. (2014) mukaan kehittämistyötä voidaan tehdä yrityksen kannattavuuden parantamiseksi tai kasvun aikaansaamiseksi. Kehittämistyön tavoitteena voi olla myös uusien liiketoimintamallien tai hyödykkeiden kehittäminen, testaaminen tai kaupallistaminen. Kehittämistyötä tarvitaan myös yritykselle sopivan ja toimivan organisaatorakenteen löytämiseksi ja työntekijöiden motivoimiseksi. Kehittämistyötä tarvitaan, sillä asiakkaiden tarpeet ja halut muuttuvat jatkuvasti, ja tulevaisuuden kysyntää tulee myös osata ennustaa. Liiketoiminnan kehittämistä tehdään myös yrityksen toiminnan tai tiettyjen prosessien tehostamiseksi. Yrityksen tavoitellessa uusia markkinoita tai kansainvälistymistä, on kehittämistyön rooli myös silloin merkittävä. (Ojasalo ym., 2014)

Kehittämistyötä voidaan tehdä usealla eri tavalla. Esimerkiksi tapaustutkimus (engl. case study) on hyvä lähestymistapa, kun tavoitteena on tuottaa uusia kehittämisohdotuksia ja -ideoita. Toinen tapa on palvelumuotoilu, jonka pyrkimyksenä on luoda helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia. Liiketoiminnan kehittämistä voidaan tehdä myös tuottamalla uusia innovaatioita. Tämä lähestymistapa on toimiva silloin, kun tarkoituksena on luoda esimerkiksi jokin täysin uusi tuote tai toimintamalli. (Ojasalo ym., 2014)

Aiemmin esitetty Osterwalderin ja Pigneurin määrittämä liiketoimintamalli kuvaa yrityksen liiketoimintaa tietyllä hetkellä, eli liiketoimintamalli on staattinen. Ojasalo ym. esittivät useita syitä, joiden takia yrityksen tulee jatkuvasti kehittää liiketoimintaansa. Näistä samoista syistä myös yrityksen liiketoimintamallia tulee kehittää ja uudistaa jatkuvasti. Sosna ym. (2010) esittävät tutkimuksessaan liiketoimintamallille dynaamisen näkökulman. Tämän näkökulman mukaan yrityksen tulisi kehittää liiketoimintamalliaan jatkuvan kokeilemisen, hienosäädön, sopeutumisen ja virheistä oppimisen kautta.

Liiketoimintamallin kehittäminen voi olla joko täysin uuden liiketoimintamallin luomista tai vanhan uudistamista. Jokaisen yrityksen liiketoimintamallin kehittämisprosessi lähtee eri pisteestä, ja myös kehittämistyön tavoitteet ovat erilaiset. Jotkut yritykset reagoivat olemassa oleviin ongelmiin liiketoimintamalli-innovaatioilla, jotkut pyrkivät löytämään uutta kasvupotentiaalia ja toiset vasta luovat ensimmäistä liiketoimintamallia startup-yritykselleen. Jo pitkään toimineiden yritysten liiketoimintamallin innovaatiotoiminnot heijastavat usein jo olemassa olevan liiketoimintamallin puutteista. Liiketoimintamallin uudistamiseen voidaan löytää neljä erilaista motivaatiota. Yritys saattaa toiminnassaan kohdata kriisitilanteen tai se voi olla jopa konkurssin kynnyksellä, jolloin liiketoimintamallin muutos on välttämätöntä. Syynä uudistamiselle voi olla muuttuva ympäristö, joka vaatii myös muutoksia liiketoimintamallissa. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Muuttuvalla ympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaiden tarpeissa ja yrityksen markkinaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Muuttuvan ympäristön ymmärtämisen jälkeen yritys voi lähteä kehittämään liiketoimintamalliaan uudistamalla arvolupaustaan, prosessejaan, resurssejaan sekä ansaintamalliaan. (Rissanen, 2019) Liiketoimintamalli vaatii uudistusta myös silloin, kun yrityksen tavoitteena on tuoda markkinoille jokin uusi teknologia, tuote tai palvelu. Joskus yritykset haluavat vain testaila uusia liiketoimintamalleja, ja tällä tavoin varautua tulevaisuuteen ja sen muutoksiin. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2 Jakamistalouden liiketoimintamallin kehittämisen lähestymistavat

Jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämiseksi ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan sitä voi tehdä monella eri tavalla. Becker ym. (2017) lähestyvät jakamistalouden liiketoiminnan kehittämistä jakamistalouden yrityksen liiketoimintamallin muutoksien kautta. He esittävät liiketoimintamallin kehittämiseksi neljä erilaista lähestymistapaa, jotka on esitetty taulukossa 1. Taulukon jälkeen jokaista lähestymistapaa tutkitaan tarkemmin.

Taulukko 1: Jakamistalouden liiketoimintamallin kehittämisen lähestymistavat, (Becker ym., 2017).

Lähestymistapa	Keskeinen idea	Liiketoimintamallin osien määrittämisen järjestys
Ongelma-ratkaisupohjainen	Kehityskohteen tunnistamisen jälkeen pyritään löytämään ratkaisu, joka tuo asiakkaalle uutta arvoa	<ul style="list-style-type: none"> • Arvolupaus • Asiakassegmentti • Jaetun resurssin tyyppi ja resurssin käyttötapa • Alusta

		<ul style="list-style-type: none"> • Resurssit, toiminnot ja kumppanit • Kustannusrakenne ja ansaintalogiikka
Asiakas-markkinavetoinen	Etsitään uusia asiakastai markkinamahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää lisäarvon luomisessa	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakassegmentti • Arvolupaus • Jaetun resurssin tyyppi ja resurssin käyttötapa • Alusta • Resurssit, toiminnot ja kumppanit • Kustannusrakenne ja ansaintalogiikka
Rakenteeseen perustuva	Liiketoimintamallin rakennetta kehitetään uuden, sisäisiin komponentteihin liittyvän, innovaation pohjalta	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssit, toiminnot ja kumppanit • Alusta • Asiakassegmentti • Arvolupaus • Jaetun resurssin tyyppi ja resurssin käyttötapa • Kustannusrakenne ja ansaintalogiikka
Talouselähtöinen	Liiketoimintamallin taloudelliset kohdat määritetään uudelleen	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannusrakenne ja ansaintalogiikka • Resurssit, toiminnot ja kumppanit • Alusta • Asiakassegmentti • Arvolupaus • Jaetun resurssin tyyppi ja resurssin käyttötapa

Ensimmäisenä on ongelma-ratkaisupohjainen lähestymistapa. Tässä lähestymistavassa tavoitteena on ensin tunnistaa kehityskohde tai ongelma, jolle pyritään löytämään ratkaisu, joka tuo asiakkaalle uutta arvoa. Käytännössä jakamistalouden yritys lähtee ratkaisemaan ongelmaa luomalla kuluttajille ja palveluntarjoajille arvolupauksen, joka ratkaisee havaitun ongelman. Tämän jälkeen yrityksen tulee tunnistaa ne kohdeasiakkaat, jotka kokevat yrityksen toiminnan arvokkaaksi. Tämän jälkeen on määriteltävä kohdeasiakkaille sopiva jaetun resurssin tyyppi, ja tapa, jolla resurssia käytetään. (Becker ym., 2017) Jakamistalouden yrityksen on arvioitava tarkkaan, onko valittu resurssi oikeasti sopiva jaettavaksi. Joidenkin resurssien jakamista voi estää poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset tai oikeudelliset tekijät. (Chasin ym., 2017) Jos yritys päättää kuitenkin jatkaa toimintaansa jakamistalouden saralla, ja kun arvolupaus, asiakassegmentit ja jaetun resurssin tyyppi on asetettu, yrityksen tulee luoda alusta, jolla asiakkaat ja palveluntarjoajat pystytään yhdistämään. Lopuksi määritetään liiketoimintamallin viimeiset osat, joita ovat tarvittavat resurssit, keskeiset toiminnot ja kumppanit. Viimeiseksi kehitetään yrityksen kustannusrakenne ja ansaintalogiikka. (Becker ym., 2017) Tämä ongelma-ratkaisupohjainen lähestymistapa on erittäin asiakaslähtöinen, mikä luo hyvän mahdollisuuden saada liiketoimintamallista toimivan ja kannattavan.

Toisena on asiakas-markkinavetoinen lähestymistapa. Tämä lähestymistapa perustuu uusiin asiakas- tai markkinamahdollisuuksiin, joita jakamistalouden yritys voi hyödyntää luodakseen arvoa. Tämän lähestymistavan toteuttaminen alkaa siitä, että määritellään uusi asiakas tai palveluntarjoaja, jonka jälkeen voidaan luoda heille kohdistetut arvolupaukset. (Becker ym., 2017) Jakamistalouden yrityksille palveluntarjoajien saaminen mukaan toimintaan on tärkeää, ja palveluntarjoajia voidaan houkuttaa niin laadullisesti kuin kvantitatiivisestikin. Laadullisia kannustimia voivat olla esimerkiksi kuuluminen yhteisöön, sosiaalisen aseman parantaminen tai se, että toiminta vähentää hiilidioksidipäästöjä. Kvantitatiivisena kannustimena toimii rahallinen korvaus. Näiden lisäksi jakamistalouden yritys voi esimerkiksi tukea palveluntarjoajaa oman liiketoimintansa harjoittamisessa. (Chasin ym., 2017) Tämän jälkeen määritetään resurssin käyttötapa sekä resurssin tyyppi. Loput liiketoimintamallin osat määritellään ongelma-ratkaisupohjaisen lähestymistavan mukaisesti ylhäältä alas. (Becker ym., 2017)

Kolmantena on liiketoimintamallin rakenteeseen perustuva lähestymistapa. Tämä lähestymistapa sisältää innovaatioita, jotka ovat saaneet alkunsa yrityksen sisäisten komponenttien muutoksista. Sisäisiä komponentteja ovat toiminnot, resurssit ja kumppanit. Tässä lähestymistavassa määritellään jokin innovatiivinen ehdotus liiketoimintamallin rakenteelle. Liiketoimintamallin uuden rakenteen löydettyä yritys määrittää aikaisempaan

liiketoimintamalliin perustuvan asiakasrajapinnan uudestaan. Tämän jälkeen myös palveluntarjoajien ydinkomponentit määritellään. Kahteen aiempaan lähestymistapaan verraten, tämä liiketoimintamallin rakenteeseen perustuva lähestymistapa lähtee sisältä ulospäin. (Becker ym., 2017)

Viimeisenä on talouslähtöinen lähestymistapa, jonka tavoitteena on määrittää liiketoimintamallin taloudelliset kohdat uudelleen. Talouslähtöisen lähestymistavan innovaatiot saavat alkunsa esimerkiksi uusien tulovirtojen kehityksestä tai tunnistamisesta, innovatiivisista hinnoittelumalleista tai parantuneista kustannusrakenteista. Talouslähtöiseen lähestymistapaan liittyy vahvasti myös ansaintalogiikan suunnittelu. (Becker ym., 2017) Kuten aiemmin todettu, jakamistalouden yritys voi tehdä voittoa joko veloittamalla asiakasta suoraan tapahtumasta, tai määrääjoin esimerkiksi jäsenmaksulla (Chasin ym., 2017). Yritys voi tehdä tuottoa myös ottamalla oman osuutensa palveluntarjoajan luomasta voitosta (Apte & Davis, 2019). Talouslähtöisessä lähestymistavassa liiketoimintamallin kehittäminen alkaa rahoitusmallin määrittelemisellä (Becker ym., 2017).

Dogan ym. (2018) esittivät aiemmin jakamistalouden liiketoimintamallille kolme toimijaa, joita olivat palvelun mahdollistaja eli jakamistalouden yritys, asiakas ja palveluntarjoaja. Dogan ym. (2018) löytävät jakamistalouden liiketoiminnalle kehitysmahdollisuuksia, jotka perustuvat tutkimuksessa esiin tulleisiin ongelmiin. He esittävät nämä kehitysmahdollisuudet jokaisen toimijan näkökulmasta. Nämä lähestymistavat on esitetty taulukossa 2, jonka jälkeen niihin syvennytään tarkemmin.

Taulukko 2: Jakamistalouden liiketoimintamallin kehittäminen toimijakohtaisesti, (Dogan ym., 2018)

Toimija	Keskeiset ongelmat	Muutosehdotukset
Jakamistalouden yritykset	<ul style="list-style-type: none"> Palveluntarjoajien ja asiakkaiden korkea vaihtelu 	<ul style="list-style-type: none"> Yritys hankkii laajan asiakas- ja palveluntarjoajakunnan tasoittaakseen vaihtelun vaikutuksia Yritys pyrkii sitouttamaan kannattavat ja vakaat palveluntarjoajat

Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluntarjoajat eivät tunne paikallista kieltä, tieohjeita ym. • Jaettava resurssi on kuvattu epätarkasti 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys lisää palveluntarjoajille koulutuksia sekä huolehtii navigointityökalujen parannuksista • Yritys parantaa luokitusjärjestelmiä vastaamaan paremmin todellisuutta
Palveluntarjoajat	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjottavan palvelun korvaukset • Yritys ei kuule palveluntarjoajan ongelmia • Halu suojata jaettava omaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys luo suorituskykyyn perustuvan korvausjärjestelmän • Yritys avaa suoran viestintäkanavan palveluntarjoajiin • Yritys tarjoaa palveluntarjoajille mahdollisuuden vakuutukseen esimerkiksi ulkopuolisen vakuutusyhtiön kautta

Jakamistalouden yritykset kärsivät palveluntarjoajien ja asiakkaiden korkeasta vaihtelevuudesta. Tähän liittyvät esimerkiksi palveluntarjoajien osallistumisen epätasapaino, palvelun epäjohton mukainen suorituskyky ja toimitushäiriöt. Vaihtelun hallitsemisessa auttaa se, että yritys hankkii laajan ja vahvan asiakas- ja palveluntarjoajakunnan, jossa vaihtelua pystytään kompensoimaan uusien toimijoiden jatkuvalla tulolla. Yrityksen täytyy myös nähdä vaivaa sen eteen, että kannattavat ja vakaat palveluntarjoajat pystytään pitämään toiminnassa mukana mahdollisimman pitkään. (Dogan ym., 2018)

Asiakkaiden suurin huolenaihe kyytipalveluiden kontekstissa on se, että palveluntarjoajat eivät tunne kunnolla paikallista kieltä, tieohjeita tai muita määräyksiä. Tähän ratkaisuna on navigointityökalujen parantaminen sekä koulutusten lisääminen. Asiakkaat kokevat

ongelmia myös siinä, että jaettava resurssi ei ole kuvattu tarpeeksi tarkasti. Tämä ilmenee esimerkiksi silloin, kun lyhyeksi ajaksi vuokrattu asunto ei vastaakaan siitä ennakoon annettuja kuvia. (Dogan ym., 2018) Asiakkaan kokeman pettymyksen myötä asiakas saattaa menettää luottamustaan jakamistalouden yritystä kohtaan. Luottamuspula vaikeuttaa yrityksen toimintaa, sillä asiakkaiden kokema luottamus on erittäin tärkeä osa jakamistalouden onnistunutta liiketoimintamallia (Botsman & Rogers, 2010). Tähän ongelmaan auttaa se, että palveluiden luokitusjärjestelmää muokataan vastaamaan paremmin todellisuutta. (Dogan ym., 2018)

Palveluntarjoajien tyytymättömyys liittyy ensisijaisesti tarjoamiensa palveluiden korvauksiin. Ratkaisuksi tähän on suorituskykyyn perustuva korvausjärjestelmä, jonka avulla palveluntarjoajia palkitaan aktiivisuudesta ja palvelun laadusta. Palveluntarjoajat ilmaisivat huolekseen myös sen, että palvelun mahdollistajat eivät kuulleet heidän ongelmiaan. Tähän ratkaisuksi jakamistalouden yritykset voivat avata suoran viestintäkanavan, jolla tavoittaa palveluntarjoajat. (Dogan ym., 2018) Chasin ym. (2017) nostaa esiin myös sen, että osalla palveluntarjoajista on erityinen tarve suojata jakamansa tavarat. Joillain jakamistalouden palveluntarjoajilla ei ole mitään vakuutusta, joka kattaisi heidän tarjoaman omaisuuden tai itsensä. Tässä voivat auttaa ulkopuoliset yritykset, jotka tarjoavat jakamistalouden vakuutuspalveluita. (Dogan ym., 2018)

3.3 Jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämisen haasteita

Liiketoimintamallin luomiseen ja kehittämiseen voi liittyä erilaisia haasteita. Csikin ym. (2013) mukaan yksi merkittävä haaste liiketoimintamallin luomisessa on toimijoiden tarpeiden ymmärtäminen. Tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä ne asettavat usein lähtökohdat liiketoimintamallin muutokselle. Myös liiketoimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset tekevät liiketoimintamallien kehittämisestä haastavaa. On tärkeää, että yritys pystyy seuraamaan ympäristön muutoksia ja muokkaamaan liiketoimintamallia siihen sopivaksi. (Csik ym., 2013) Etenkin jakamistalouden start up -yrityksille voi olla haasteellista löytää sellainen liiketoimintamalli, joka sopii ympäristöön ja paikallisten asiakkaiden ominaisuuksiin (Cheng ym., 2018).

Jakamistalouden yrityksen keskeisenä toimintona voi olla jonkin fyysisen hyödykkeen jakaminen. Tällöin esiin nousee kysymys hyödykkeen kunnosta, kun hyödykettä käytetään enemmän ja sitä myös käyttää useampi ihminen. Yritykset, joiden toiminta perustuu hyödykkeen käyttöön pidentämiseen, ovatkin huolissaan jaettavan hyödykkeen laa-

dusta. Haasteena on se, miten voidaan varmistaa jaettavan hyödykkeen korkea ja yhtenäinen laatu, jotta asiakas kokisi sen jatkuvasti arvokkaaksi. (Guldmann & Huulgaard, 2020)

Toimivien jakamistalouden liiketoimintamallien luomista vaikeuttaa myös jo aiemminkin käsitelty luottamuksen puute. Käyttäjien on vaikeaa luottaa esimerkiksi tietoa jakavien yritysten alustoihin ja tiedon tarjoajiin, mikä heikentää yritysten liiketoimintaa. (Cheng ym., 2018) Luottamuksen lisäämiseksi jakamistalouden yritysten tulisi liiketoimintamallin rakentamisessa suosia luokitusjärjestelmien käyttöönottoa. Luokitusjärjestelmien toimivuuteen liittyy kuitenkin myös haasteita, sillä epärehelliset tai haitalliset käyttäjät saattavat manipuloida niitä. Järjestelmään syötetty palaute voi myös näyttäytyä vain numerona, mikä peittää muita tärkeitä huomioita. (Erickson & Sørensen, 2016)

Jakamistalouden liiketoimintamallin kehittämistä voi haitata myös se, että yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeä yhteistyö ei toimi. Esimerkiksi Shanghaissa oleva polkupyöriä jakava yritys kohtasi ongelmia käyttäjien ja hallituksen kanssa. Jaettavat polkupyörät helpottivat autoruuhkaista Shanghaita, mutta polkupyöräyritys kohtasi paljon väärinkäyttöongelmia. Toisena haasteena polkupyöräyrityksellä oli epäketterä kaupungin hallitus. Jotta tämän polkupyöräyrityksen kaltaiset toimijat pystyisivät luomaan toimivan liiketoimintamallin, tulisi kaupungin hallituksen pyrkiä integroimaan jakamistalouden innovaatioita paremmin yhteiskuntaan. (Lan ym., 2018)

4. PÄÄTELMÄT

Tässä kandidaatintyössä tutkittiin jakamistalouden liiketoimintamalleja ja etsittiin tapoja niiden kehittämiseksi. Työn tavoitteen pohjalta esitettiin seuraava tutkimuskysymys: Miten jakamistalouden liiketoimintamalleja voidaan kehittää ja millaisia haasteita kehittämiseen liittyy? Tutkimustyön tuloksien perusteella jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämistä voidaan lähestyä joko yrityksen ulkoa sisäänpäin tai sisältä ulospäin. Kehittämistyö voidaan aloittaa myös toimijakohtaisesti.

Kun jakamistalouden liiketoimintamallia lähdetään kehittämään ulkoa sisäänpäin, käytetään ongelma-ratkaisupohjaista tai asiakas-markkinavetoista lähestymistapaa. Ongelma-ratkaisupohjainen lähestymistapa lähtee ympäristössä tunnistetusta ongelmasta, jolle jakamistalouden yritys pyrkii löytämään ratkaisun. Tässä lähestymistavassa yritys kehittää liiketoimintamalliaan luomalla uuden arvolupauksen, joka ratkaisee löydetyn ongelman. (Becker ym., 2017) Arvonluonnissa jakamistalouden yrityksille on tyypillistä hyödyntää arvon yhteisluontia, joka on noussut merkittäväksi tekijäksi kilpailukyvyyn säilyttämisessä (Hajli ym., 2019a). Jakamistalouden yritys voi myös kasvattaa luomaansa arvoa hyödyntämällä sosio-tekniisiä järjestelmiä tarjonnan luokitteluun tai kysynnän ja tarjonnan yhdistämiseen (Li ym., 2021). Arvolupauksen muodostamisen jälkeen yritys määrittelee jaetun resurssin tyypin, ja tavan, jolla resurssia jaetaan (Becker ym., 2017). Lähestymistavasta riippumatta, jakamistalouden yrityksen on tärkeää valita resurssi niin, että se oikeasti sopii jaettavaksi, sillä joidenkin resurssien jakamista voi estää erilaiset tekijät. (Chasin ym., 2017) Asiakas-markkinavetoinen lähestymistapa alkaa uusien asiakas- tai markkinamahdollisuuksien tunnistamisella. Tässä lähestymistavassa määritellään uusi asiakas tai palveluntarjoaja, jolle luodaan uusi kohdistettu arvolupaus. (Becker ym., 2017) Uusien palveluntarjoajien löytäminen on jakamistalouden yrityksille tärkeää, ja heitä voidaan houkuttaa mukaan laadullisesti tai kvantitatiivisesti. (Chasin ym., 2017)

Sisältä ulospäin kehittämisessä voidaan käyttää rakenteeseen perustuvaa tai talouslähtöistä lähestymistapaa. Rakenteeseen perustuvassa lähestymistavassa kehittäminen saa alkunsa yrityksen sisäisten komponenttien muutoksista, mikä synnyttää uusia liiketoimintamalli-innovaatioita. Tämä lähestymistapa perustuukin jollekin innovatiiviselle ehdotukselle, jonka pohjalta liiketoimintamallin rakenne muodostetaan uudestaan. Talouslähtöisessä lähestymistavassa kehittämisen tavoitteena on määrittää liiketoimintamallin taloudelliset kohdat uudelleen. Tässä lähestymistavassa liiketoimintamallin kehitystyö lähtee esimerkiksi uusien tulovirtojen tunnistamisesta, innovatiivisista hinnoittelumal-

leista tai parantuneista kustannusrakenteista. (Becker ym., 2017) Talouslähtöisessä lähestymistavassa olennaista on suunnitella toimiva ansaintalogiikka. Voittoa jakamistalouden yritys voi tehdä veloittamalla asiakasta suoraan tapahtumasta, tai määräajoin esimerkiksi jäsenmaksulla. (Chasin ym., 2017) Yritys voi tuottaa myös vuokraus- tai mainospalkkioilla, tai ottamalla oman osuutensa palveluntarjoajan luomasta voitosta (Apte & Davis, 2019).

Jakamistalouden liiketoimintamallille voidaan käsittää kolme keskeistä toimijaa, joita ovat jakamistalouden yritykset, palveluntarjoajat ja asiakkaat. Jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämistä voidaan lähestyä toimijakohtaisesti, eli kehitys alkaa tietyn toimijan ongelmasta. Jakamistalouden yritykset kärsivät eniten muiden toimijoiden suoritusten korkeasta vaihtelevuudesta. Tämän ongelman ratkaisemiseksi jakamistalouden yritys voi hankkia laajan asiakas- ja palveluntarjoajajoukon, jonka myötä vaihtelun haittavaikutukset pienenevät. Asiakkaita huolettaa se, että jaettava resurssi on kuvattu liian heikosti, mikä aiheuttaa pettymyksiä. Tähän auttaa parempien ja todenmukaisempien luokitusjärjestelmien rakentaminen. Palveluntarjoajien ongelmat liittyvät tarjoamiensa palveluiden korvauksiin ja kommunikointiin jakamistalouden yritysten kanssa. Jotta palveluntarjoajat kokisivat korvaukset oikeudenmukaisiksi, voisi heitä palkita suorituskyvyn perusteella. Kommunikointiongelmat ratkaisisi uusi viestintäkanava, jolla toimijat tavoittaisivat toisensa suoraan. (Dogan ym., 2018) Palveluntarjoajilla on myös tarve suojata jakamansa omaisuus (Chasin ym., 2017). Jakamistalouden yritys voi tarjota palveluntarjoajille vakuutuspalveluita ulkopuolisen yrityksen kautta. (Dogan ym., 2018)

Jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämiseksi löydettiin tyypillisiä haasteita. Jotta liiketoimintamallista saadaan toimiva, tulee yrityksen tunnistaa ja ymmärtää toimijoiden tarpeet, ja osata sopeutua liiketoimintaympäristön muutoksiin (Csik ym., 2013). Jakamistalouden start up -yrityksille voi kuitenkin olla haasteellista rakentaa liiketoimintamalli, joka sopii liiketoimintaympäristöön ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin (Cheng ym., 2018). Jakamistalouden yrityksille voi olla myös haasteellista varmistaa jaettavan hyödykkeen laatu. Kun hyödykettä käytetään tehokkaammin ja sitä käyttää useampi ihminen, on hyödykkeen korkean ja yhtenäisen laadun varmistaminen haastavampaa. (Guldmann & Huulgaard, 2020) Jakamistalouden tärkeäksi piirteeksi havaittiin ihmisten välinen luottamus (Botsman & Rogers, 2010). Luottamuksen puute voi vaikuttaa negatiivisesti jakamistalouden liiketoimintamallin onnistumiseen (Cheng ym., 2018). Luottamuksen lisäämiseksi voidaan suosia luokitusjärjestelmien käyttöönottoa. Kuitenkin myös luokitusjärjestelmiin liittyy haasteita, sillä järjestelmiä on helppo manipuloida. (Erickson & Sørensen, 2016) Jakamistalouden yritysten toiminta voi vaatia myös tiivistä yhteistyötä esimerkiksi kaupungin kanssa. Tähän voi liittyä omat haasteensa, jos kaupunki ei ole

yhteistyökykyinen. Myös asiakkaiden käyttäytyminen voi luoda haasteita, jos he väärinkäyttävät jaettua hyödykettä. (Lan ym., 2018)

Tutkimuksessa onnistuttiin toteuttamaan työn tavoite ja vastaamaan tutkimuskysymyseen. Rajoitteena työssä oli kuitenkin tutkimukseen käytettävien hakukoneiden määrä. Työssä käytettiin vain kolmea tiedonhakukonetta, mikä rajasi suuren määrän työhön soivia lähteitä pois. Myös työhön käytetty aika oli sen verran rajallinen, että kaikkia potentiaalisia kirjallisuuslähteitä ei pystytty katsomaan tai hyödyntämään. Työssä hyödynnetyt lähteet olivat suurimmaksi osin tieteellisiä tutkimuksia ja artikkeleja, mutta myös muutamaa kirjaa hyödynnettiin. Tiedonhakukoneina käytettiin Scopusta, Web of Scienceä ja Tampereen yliopiston kirjaston hakupalvelusta Andoria. Tutkimuksia jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämistä löydettiin jokseenkin rajoitetusti, mutta kuitenkin sen verran tarpeeksi, että työhön saatiin luotettavat tulokset.

Jakamistalouden ollessa vielä melko tuore ja muuttuva ilmiö, olisi mielenkiintoista tietää, onko Covid-19-pandemia vaikuttanut jakamistalouden yrityksiin, tai yritysten asiakkaiden käyttäytymiseen. Jatkotutkimuksena voitaisiinkin etsiä pandemian vaikutuksia jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämiseen. Toisena mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena voisi olla pidempiaikainen jakamistalouden yrityksen toiminnan tutkiminen. Näyttöä menestyvistä jakamistalouden yrityksistä on toistaiseksi vähän, joten tutkimusta voisi tehdä esimerkiksi tässä työssä esitettyjen kehittämistyön lähestymistapojen toteutumisesta käytännössä. Pidemmän jakamistalouteen perustuvan tutkimuksen myötä jakamistaloudelle voitaisiin löytää myös yhtenäisempi määritelmä.

Työn tuloksilla on merkitystä niin tutkimukselle kuin jakamistalouden yrityksille. Työssä esitetään tiivis useasta lähteestä koottu kuvaus jakamistalouden liiketoimintamalleista, mikä voi auttaa muita tutkijoita töissään. Tutkijat voivat saada tästä työstä myös uusia näkökulmia jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämiseksi, ja voivat tämän työn avulla esimerkiksi verrata jakamistalouden liiketoimintamallien kehittämistä perinteisten liiketoimintamallien kehittämiseen. Tämä työ voi auttaa myös kestäviin liiketoimintamalleihin liittyvissä tutkimuksissa. Jakamistalouden yritykset voivat taas saada tämän tutkimuksen avulla uusia ideoita omien liiketoimintamallien kehittämiseen. Työssä käsiteltiin myös kehitystyöhön liittyviä haasteita, joiden tiedostamisesta voi myös olla jakamistalouden yrityksille hyötyä.

LÄHTEET

- Acquier, A., Carbone, V. & Massé, D. (2019). How to Create Value(s) in the Sharing Economy: Business Models, Scalability, and Sustainability. *Technology Innovation Management Review*. Vol.9(2), p. 5–24.
- Apte, U. & Davis, M. (2019). Sharing Economy Services: Business Model Generation. *California Management Review*. Vol.61(2), p. 104–131.
- Ashby, M. (2012). *Materials and the Environment: Eco-Informed Material Choice*. Elsevier Science & Technology, Oxford. p. 80.
- Bayram, E. (2020) *Sharing Economy: Conceptual Dimension and Business Models*. Vol.4.
- Becker, J., von Hoffen, M. & Löbbers, J. (2017). Business Development in the Sharing Economy: A Business Model Generation Framework. *Saatavissa* (viitattu 28.3.2022): <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8010727>.
- Chasin, F., Fielt, E., Plenter, F., Rosemann, M., & Von Hoffen, M. (2017). Repainting the Business Model Canvas for peer-to-peer sharing and collaborative consumption. *AIS Electronic Library*. p. 2234–2249.
- Cheng, Y., Jiang, S., Xiao, Y. & Zhang, X., (2018). Global challenges and developmental lessons in the knowledge sharing economy. *Journal of Global Information Technology Management*. Vol.21(3), p.167–171.
- Chun, H., Liu, S., Mody, M., So, K. & Wirtz, J. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*. Vol.30(4), p. 452–483.
- Cohen, B. & Muñoz, P. (2017). Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol.125, p. 21–37.
- Cook, T. (2021). *Mastering global business development and sales management*. Boca Raton, FL: Crc Press/Taylor & Francis Group.
- Csik, M., Frankenberger, K., Gassmann, O. & Weiblen, T. (2013). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*. Vol.18(3/4), p. 249.
- Curtis, S. & Mont, O. (2020). Sharing economy business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*. Vol.266, p. 121519.
- Dogan, O., Kumar, V. & Lahiri, A. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*. Vol.69, p. 147–160.
- Erickson, K. & Sørensen, I. (2016). Regulating the sharing economy. *Internet Policy Review*. Vol.5(2).

- Filser, M., Qiu, Y., Reuschl, A. & Tiberius, V. (2021). Value configurations in sharing economy business models. *Review of Managerial Science*. Vol.16(1), p. 89–112.
- Frenken, K. & Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. Vol.23, p. 3–10.
- Guldmann, E. & Huulgaard, R. (2020). Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study. *Journal of Cleaner Production*. Vol.243, p. 118160.
- Hajli, N., Juntunen, M., Nadeem, W. & Shirazi, F. (2019a). Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol.151, p. 119786.
- Hajli, N., Juntunen, M., Nadeem, W. & Tajvidi, M. (2019b). The Role of Ethical Perceptions in Consumers' Participation and Value Co-creation on Sharing Economy Platforms. *Journal of Business Ethics*. Vol.169(3), p. 421–441.
- Hildingsson, R., Johansson, B. & Khan, J. (2021). Strategies for greening the economy in three Nordic countries. *Environmental Policy and Governance*. Vol.31(6), p. 592–604.
- Junnila, S., Leinikka, L. & Ottelin, J. (2018). Influence of Reduced Ownership on the Environmental Benefits of the Circular Economy. *Sustainability*. Vol.10(11), p. 4077.
- Karobliene, V. & Pilinkiene, V. (2021). The Sharing Economy in the Framework of Sustainable Development Goals: Case of European Union Countries. *Sustainability*. Vol.13(15), p. 8312.
- Kathan, W., Matzler, K., & Veider, V. (2016). The Sharing Economy: Your Business Model's Friend or Foe? *Business Horizons*. Vol.59(6), p. 663–672.
- Lan, J., Ma, Y., Mangalagiu, D., Thornton, T. & Zhu, D. (2018). Challenges of collaborative governance in the sharing economy: The case of free-floating bike sharing in Shanghai. *Journal of Cleaner Production*. Vol.197, p. 356–365.
- Li, B., Peng, W., Rong, K., Shi, X., & Zhou, D. (2021). Sharing economy platforms: creating shared value at a business ecosystem level. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol.169, p. 120804.
- Owyang, J., Silva, C. & Tran, C. (2013). *The Collaborative Economy*, Altimeter Group.
- Pilinkienė, V., Šiuškaitė, D. & Žvirdauskas, D. (2019). The Conceptualization of the Sharing Economy as a Business Model. *Engineering Economics*. Vol.30(3), p. 373–381.
- Rissanen, T. (2019). Miten liiketoimintamallia muutetaan? DMF. Saatavissa (viitattu 7.4.2022): <https://dmfbusiness.fi/miten-liiketoimintamallia-muutetaan/>.
- Sjöstedt, T. (2018). Mitä nämä käsitteet tarkoittavat? Sitra. Saatavissa (viitattu 9.2.2022): <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarchoittavat/>.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. & Velamuri, S. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*. Vol.43(2–3), p. 383–407.
- Stahel, W. (2016). The circular economy. *Nature*. Vol.531, p. 435–438.

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. Vol.43(2–3), p. 172–194.

WWF. (2019). Ylikulutus. Saatavissa (viitattu 9.2.2022): <https://wwf.fi/uhat/ylikulutus/>.