

Juho Kuiko

JAETTUJEN LIIKKUMISPALVELUJEN LIIKETOIMINTAMALLIT

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Kandidaatintyö
Toukokuu 2019

TIIVISTELMÄ

Juho Kuiko: Jaettujen liikkumispalvelujen liiketoimintamallit
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma: tuotantotalouden pääaine
Toukokuu 2019

Tässä kandidaatintyössä tutkittiin jaettujen liikkumispalvelujen liiketoimintamallien ominaispiirteitä. Jaetun liikkumispalvelun käsite juontuu englanninkielen termistä *shared mobility* ja se tarkoittaa lyhytaikaisten kuljetusmuotojen saataville saattamista ilman tarvetta omistaa kulkuneuvoa. Aihe linkittyi vahvasti yleisemmin jakamistalouden käsitteeseen.

Liiketoimintamallien käsite on kirjallisuudessa häilyvä, vaikka sen olemus arkisessa elämässä onkin tiedostettu. Tutkimuksissa mallien tarkka määritelmä vaihtelee kunkin tutkimuksen tarpeiden mukaisesti. Kuitenkin havaitaan, että määritelmässä on paljon yhteistä. Erot syntyvät lähinnä siitä, kuinka laajana kokonaisuutena liiketoimintamalli koetaan. Mallien ytimeksi havaitaan arvonluonti, tuottojen kerääminen toiminnalle, kohderyhmien määrittely ja organisaation ydintoiminnan määrittely.

Jakamistalous on tuotteiden ja palvelujen jakamista kuluttajaverkostoissa. Sitä on etenkin viime vuosikymmeninä edistänyt älylaitteiden kehitys, tiedostavampi kuluttajakäyttäytyminen sekä taloudelliset edut. Lisäksi kaupungistumisen haasteet toimivat ajurina etenkin jaetuilla liikkumispalveluille. Kirjallisuudessa on erimielisyyttä siitä, luetaanko yritysten jakamisenomaiset palvelut jakamistalouteen kuuluvaksi. Kuitenkin jaettujen liikkumispalvelujen piirissä myös yritystoiminta luetaan ilmiöön kuuluvaksi ja niiden tehtävä on palveluille keskeinen. Yritysten rooli vaihtelee palvelusta riippuen itse palveluntuottamisesta liiketoiminta-alustojen ylläpitoon. Jaettuja liikkumispalveluita onkin hyvin monenlaisia ja niiden liiketoimintamallit vaihtelevat sen mukaisesti paljon. Myös palvelujen vaihe niiden elinkaarella vaihtelee pilottivaiheesta jo markkinoilla laajasti oleviin palveluihin.

Monet jaetut liikkumispalvelut vastaavat samoihin liikkumistarpeisiin kuin perinteinenkin liikenne ja itse liikkuminen on hyvin samankaltaista kuin mihin on totuttu. Kuitenkin voidaan havaita trendejä jaettujen liikkumispalvelujen eduksi kilpailussa. Ne tarjoavat riittävän hyvää palvelua selvästi vaihtoehtoja halvemmalla. Lisäksi etenkin innovatiivisissa ja vielä tulossa olevissa palveluissa arvonluonnissa korostuu digitaalisten työkalujen tehokas hyödyntäminen. Nämä lisäävät palvelujen kätevyyttä ja nopeutta asiakkaiden näkökulmasta.

Avainsanat: jaettu liikkumispalvelu, liiketoimintamalli, jakamistalous, arvonluonti, autonjako, kyydinhankinta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Juho Kuiko: Business Models in Shared Mobility
Bachelor of Science thesis
Tampere University
Bachelor of Science degree programme: Industrial Engineering and Management major
May 2019

In this bachelor's thesis the properties of business models in the context of shared mobility were studied. Shared mobility means shared use of a mode of transport without the need of owning a vehicle. This subject is highly linked to the concept of sharing economy.

The concept of business models in literature is imprecise, although its essence is recognized in everyday life. In different studies its exact definition is altered based on the needs of said study. However, it is apparent that the definitions have a lot in common. The differences are largely based on how comprehensive the term is seen to be. Value creation and capture in addition to defining target groups and core activities of the organization are found to be the most prevalent attributes of business models.

The sharing economy means shared consumption of goods and services in customer networks. Development of smart devices, conscious consumerism and financial gains have expedited its progress especially in the last decades. Additionally, the challenges of urbanization have acted as a driver particularly for shared mobility. There is disagreement in literature about whether sharing services provided by companies are a part of the sharing economy. However, in the context of shared mobility company activities are included in the phenomenon and their function is pivotal for the services. The roles of companies differ depending on the type of service from actually creating and sustaining the service to maintaining the business platforms. Shared mobility is a diverse subject and the business models related to it vary in accordance with it. Also, the stages of services in their life cycle range from pilots to widely adopted services.

Many shared mobility services respond to the same needs as traditional transportation and the transit itself is very similar to conventional options. However, shared mobility can be seen to have some competitive edge. They typically provide a sufficient service at a lower cost than alternatives. Also, especially in innovative and emerging service models the value creation is based on efficient use of digital applications. These increase the convenience and speed of the service from the customers' point of view.

Keywords: shared mobility, business model, sharing economy, value creation, carsharing, ride-sourcing, TNC

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Tämän kandidaatintyön aihe valikoitui pitkälti oman kiinnostukseni pohjalta liikennejärjestelmiä kohtaan. Toisaalta sen ajankohtaisuus lisäsi mielenkiintoa työn tekemistä kohtaan. Lopullinen aihe jalostui nykyisenmalliseksi keskusteltuani aihealueen mahdollisuuksista professori Saku Mäkisen kanssa.

Aihe osoittautui osittain haastavaksi sen tuoreuden ja epävakiiintuneen käsitteistön vuoksi. Lisäksi sen kannalta olennaisia käsiteltäviä kokonaisuuksia oli monia, mikä tarkoitti perehtymistä useisiin eri tutkimusaloihin. Kuitenkin lopulta päästyäni tutkimuksessa vauhtiin, työ eteni jokseenkin sujuvasti, missä varmasti auttoi sen mielenkiintoisuus minulle. Työn aikana opin paljon uutta paitsi tietysti työn aihepiiristä, myös tiedonhausta ja akateemisesta kirjoittamisesta.

Tahdon kiittää työn ohjaajaa Johanna Kirjavaista kommenteista seminaaritalaisuuksissa sekä professori Mäkistä avusta työn kanssa alkuun pääsemisestä sekä tuoreista näkökulmista. Lisäksi haluan kiittää kaikkia työtä seminaaritalaisuuksissa kommentoineita kanssaopiskelijoita sekä muita ystäviäni ja läheisiääni vertaistuesta, kommenteista ja seurasta työtä rennommissa merkeissä.

Tampereella, 5. toukokuuta 2019

Juho Kuiko

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Liiketoimintamallien teoriaa | 3 |
| 2.1 | Näkemyksiä liiketoimintamalleista | 4 |
| 2.2 | Hyvän liiketoimintamallin piirteitä ja hyötyjä | 7 |
| 2.3 | Esimerkkejä liiketoimintamalleista | 9 |
| 3 | Jaetut liikkumispalvelut ja niiden toimintaympäristö | 11 |
| 3.1 | Jakamistalous liiketoimintana yleisesti | 12 |
| 3.2 | Jaettujen liikkumispalvelujen ominaisuuksia, palvelumalleja ja käsitteitä | 13 |
| 3.3 | Ajureita, haasteita ja kehityssuuntia jaetuissa liikkumispalveluissa | 15 |
| 4 | Liiketoimintamallien ilmentyminen jaetuissa liikkumispalveluissa | 18 |
| 4.1 | Vakiintuneet palvelut | 19 |
| 4.2 | Innovatiiviset palvelut | 20 |
| 4.3 | Arvonluonnin ominaisuuksien vertailua | 22 |
| 5 | Päätelmät | 25 |
| | Lähteet | 27 |
| | Liite A Liiketoimintamallien perustyyppejä | 31 |
| | Liite B Jaettujen liikkumispalvelujen sanastoa | 32 |

KUVALUETTELO

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Jaettujen liikkumispalvelujen tyyppejä | 14 |
| 2 | Jaettujen liikkumispalvelujen jako vakiintuneisiin ja innovatiivisiin | 18 |

TAULUKKOLUETTELO

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Liiketoimintamallien ominaisuuksia | 4 |
| 2 | Yhteiskulutuksen tyypit | 12 |
| 3 | Liiketoimintamallien perustyyppejä | 31 |
| 4 | Jaettuihin liikkumispalveluihin liittyvää sanastoa | 32 |

LYHENTEET JA MERKINNÄT

- B2C engl. business to consumer. Yrityksen kuluttajamarkkinoilla harjoittamaa liiketoimintaa.
- B2G engl. business to government. Yrityksen yhteiskunnalle/julkiselle taholle kohdistamaa liiketoimintaa.
- C2C engl. consumer to consumer. Kuluttajien välillä tapahtuva liiketoiminnan omaista toimintaa, kuten myyntiä tai vaihtokauppaa.
- P2P engl. peer to peer.
 - Vertaisten välillä tapahtuvaa kaupankäyntiä; tai
 - Vertaisverkko: Suoraan päätietokoneiden välille muodostettu verkkoyhteys ilman perinteistä serveriyhteyttä näiden välillä.
- TNC engl. Transport network company. Tunnetaan myös nimellä *ride-sourcing*. Kyydinjakopalvelu, jossa yritys yhdistää yksityishenkilön tekemän matkan yhteen toisen henkilön matkustustarpeen kanssa.
- VRIN Resurssien tarkastelussa käytettävä mittaristo, jolla arvioidaan niiden kyvykkyyttä tuottaa kestävästä kilpailuetua arvokkuuden, harvinaisuuden, jäljittelemättömyyden ja korvaamattomuuden avulla (engl. valuable, rare, inimitable and nonsubstitutable).

1 JOHDANTO

Jaetut liikkumispalvelut ovat suhteellisen uusia mutta jo nyt ihmisten mielenkiintoa herättäneitä konsepteja, jotka tarjoavat mahdollisuuden käyttää erilaisia liikkumisen palveluja ja kulkuneuvoja tarpeen tullen ilman kulkuneuvojen omistusta. Konseptit linkittyvät vahvasti jakamistalouteen, joka on ylipäätään hyvin pinnalla erilaisten palvelujen tuottamisessa. Jakamistalouden kasvuun on vaikuttanut etenkin tiedostavampi kuluttajakäyttäytyminen, sähköiset markkinat ja niiden tavoitettavuus kannattavilla älylaitteilla (Hamari et al. 2015; Puschmann & Alt 2016). Jakamistaloudella ylipäätään tarkoitetaan tuotteen tai palvelun käyttöä kuluttajaverkostojen sisäisesti. Usein tähän kuitenkin liittyy myös jokin välittäjäyritys, joka esimerkiksi huolehtii maksuista tai varauksista. (Puschmann & Alt 2016) Jakamistaloudelle on siis ominaista, että palvelun tuottaja tai tuotteen omistaja on toinen yksityishenkilö mutta myös yrityksen myymä tuotteen tai palvelun käyttöoikeus luetaan usein jakamistalouteen (Richardson 2015).

Etenkin jaetuissa liikkumispalveluissa korostuvat yritykset ja julkiset tahot palvelujen tuottajina tai vähintään välittäjinä (Cohen & Kietzmann 2014; Santos 2018). Kuitenkin motiivit ja idea palvelujen takana ovat hyvin samanlaisia kuin jakamistaloudessa yleensäkin. Jakamistalouden piiriin ihmisiä kannustavat mahdolliset taloudelliset hyödyt sekä asenneilmapiiri, jossa tiedostetaan ja arvostetaan sen ympäristöllisiä hyötyjä (Hamari et al. 2015). Täysin samoja piirteitä on havaittavissa jaetuiden liikkumispalveluiden käytössä (Shaheen et al. 2016a, s. 77).

Jaettujen liikkumispalvelujen konsepti on vielä melko uusi ja yhä kehitysvaiheessa (Santos 2018). Tutkimus niitä koskien onkin monilta osin vasta alkuvaiheessa (Shaheen et al. 2016a, s. 28; Westervelt et al. 2018, s. 4–5). Tästä myös johtuu, että sille ei ole vakiintunutta termiä suomen kielessä. Tässä työssä termi *jaetut liikkumispalvelut* perustuu englannin kielen termiin

shared mobility ja se määritellään Shaheenin (2015, s. 4) mukaan erilaisten lyhytaikaisten kuljetusmuotojen saataville saattamisena tarpeen ilmentyessä ilman tarvetta omistaa itse kulkuneuvoa. Alan uutuus heijastuu myös moniin sen alle kuuluviin käsitteisiin, joille ei ole löydettävissä ainakaan yksikäsitteisiä suomennoksia. Osittain tähän vaikuttanee myös se, että Suomessa jaettujen liikkumispalvelujen tarjonta ei ole yhtä moninaista kuin suuremmilla markkinoilla, jolloin suomennostarvetta ei ole syntynyt. Näistä syistä käsitteitä on työn yhteydessä jouduttu suomentamaan itse ja tekstissä monesti mainitaan al-

”Jaettu liikkumispalvelu on ajoneuvon, polkupyörän tai muun matalanopeuksisen liikkumistavan yhteistä käyttöä, jonka avulla palvelun käyttäjät saavat lyhytaikaisen käyttöoikeuden erilaisiin kuljetusmuotoihin omien tarpeidensa mukaisesti.” (mukaillen Shaheen et al. 2015, s. 4)

kuperäinen englanninkielinen termi. Joidenkin käsitteiden suomennokset ja määritelmät on koottu liitteeseen B.

Jaettujen liikkumispalvelujen alle voi kuulua hyvinkin monella tapaa tuotettavia palveluita B2C-, C2C- ja B2G-malleilla (SAE 2018, s. 7). Esimerkkejä näistä ovat ajoneuvojen kulluttajien välinen vuokraus, muu lyhytaikainen ajoneuvovuokraus tai järjestelmälliset kimpakyytiratkaisut (Santos 2018). Tarvetta jaetulle liikkumiselle on synnyttänyt etenkin kaupungistuminen ja kasvava asumistiheys ja tästä aiheutuva tarve kasvattaa kuljetusjärjestelmän tehokkuutta. Myös sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät aspektit toimivat ajureina kehitykseen. (Machado et al. 2018)

Toisaalta termin *liiketoimintamalli* määritelmä ei myöskään ole aivan niin selvä kuin helposti voisi olettaa ja Teecen (2010) mukaan kirjallisuudessa liiketoimintamallille ei ole mitään yhtä tarkkaa määritelmää. Kuitenkin malleille voidaan löytää monia yhtymäkohtia ja niiden keskiöön nousee arvonluonti ja -kaappaus. Erot eri tutkijoiden määritelmien välillä ovat joka tapauksessa selviä.

Aiheen monimuotoisuuden, jatkuvan kehityksen ja suhteellisen tuoreuden vuoksi jaetut liikkumispalvelut hakevat vielä isolta osin muotoaan. Tämä yhdistettynä aiemmin selitettyyn aiheen ajankohtaisuuteen antaa työlle hyvinkin mielenkiintoisen lähtökohdan. Tähän myös perustuu työn tavoite ja tutkimuskysymys: miten jaettuja liikkumispalveluja voidaan toteuttaa liiketoimintamallien näkökulmasta ja mitä ominaispiirteitä eri malleilla on? Myöhemmin havaitaan, että liiketoimintamalleissa korostuu etenkin arvonluonti ja mallien tarkastulussa keskitytäänkin tähän aspektiin.

Ensimmäiseksi tässä työssä perehdytään liiketoimintamalleihin ja niihin sisältyviin aspekteihin. Sen jälkeisessä luvussa selvennetään jaettujen liikkumispalveluiden käsitettä, ominaisuuksia ja nykytilaa. Neljännessä luvussa nämä käsitteet yhdistetään ja esitetään kuva siitä, kuinka liiketoimintamalleille ominaista arvonluontia toteutetaan jaettujen liikkumispalveluiden kontekstissa. Lopuksi tuodaan esiin työn aikana tehdyt havainnot ja päätelmät.

Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka lähteet on haettu pääosin käyttäen Andor-, Web of Science ja Google Scholar -palveluita erilaisilla aihepiirin termeillä pääosin englanniksi. Lisäksi on tutustuttu löydettyjen lähdetekstien lähdeluetteloihin etsien sieltä jatkolähteitä. Lähteiden luotettavuutta on arvioitu Web of Science -viittaussuureiden, Julkaisufoorumin julkaisukanavahaun ja oman harkinnan perusteella.

2 LIKETOIMINTAMALLIEN TEORIAA

Arkipäiväisissä tilanteissa liiketoimintamallien olemus on riittävän selvä niistä keskusteluun. Kuitenkin liiketoimintamallien käsittely on kirjallisuudessa hyvin moninaista ja siitä puuttuu yhtenäinen täsmällisyys. Vaikka niille löytyy hyvinkin paljon erilaisia määritelmiä, ovat ne usein toisistaan poikkeavia ja toisaalta määritelmää usein muokataan kuhunkin tutkimukseen sopivaksi. (Chesbrough & Rosenbloom 2002; Li 2017)

Yksinkertaisimmillaan määritelmän epäselvyyden voi selittää sillä, että akateeminen kirjallisuus reagoi monesti hitaasti uuteen terminologiaan ja termi on vielä suhteellisen tuore: vielä 2000-luvun alussa englanninkielinen haku *business model* palautti vain kolme akateemista artikkelia, joissa termiä käytettiin. Toisaalta syy voi myös piillä siinä, että liiketoimintamallit leikkaavat koko organisaation läpi mutta eivät ole hallitsevia millään sen osa-alueella. Siten asiaa ei ole käsitelty minkään alan tutkimuksessa kovin syvällisesti, vaan liiketoimintamallien synty perustuu pikemminkin johtamisen käytäntöön. (Chesbrough & Rosenbloom 2002)

Kolmas, hieman syvempi, syy määritelmien eriävyyteen voi olla tarjoaman lisäarvon luonti, jonka Teece (2010) nostaa yhdeksi liiketoimintamallien keskeisimmäksi asiaksi ja jota myös Chesbrough & Rosebloom (2002) korostavat. Yleisissä markkinamalleissa usein oletetaan yksinkertaisuuden vuoksi, että kaikilla yritysten tarjoomilla on markkina-arvoa luonnostaan. Tämä ilmenee siten, että kaikilla tuotteilla oletetaan olevan markkinat. Näin ollen liiketoimintamallien tarkempi erittely on liiketoiminnan teoriassa sivuutettu, sillä liiketoimintamallin ydin eli asiakasarvon luonti ohitetaan itsestäänselvytenä. (Teece 2010) Siten tarvetta liiketoimintamallin käsitteen tarkalle yhtenäistämiseksi ei ole syntynyt.

Edellä mainittu oletus markkina-arvosta ei kuitenkaan toteudu käytännössä. Kaikilla tarjoomilla ei ole markkina-arvoa, sillä kuluttajille ei riitä pelkkä tuote, vaan sen täytyy tuottaa heille lisäarvoa vähentämällä kustannuksia, luomalla uusia mahdollisuuksia tai tarjoamalla ratkaisua johonkin ongelmaan (Chesbrough & Rosenbloom 2002; Teece 2010). Kaikelle ei ole edes ylipäätään mahdollista määritellä markkina-arvoa, kuten esimerkiksi luotettavuudelle. Lisäksi tuotteen markkina-arvoon vaikuttaa myös moni muukin asia itse tuotteen ohella (Arrow 1974, s. 22–25), kuten kilpailutilanne. Siispä liiketoimintamallien toiminta käytännössä eroaa siitä, mitä monissa markkinamalleissa oletetaan arvonluonnista. Tästä myös seuraa, että liiketoimintamalli on oleellinen osa yrityksen toimintaa, sillä se osaltaan vahvistaa yrityksen tuotteiden tai palveluiden markkina-arvoa (Teece 2010).

Tässä luvussa käsitellään eri näkemyksiä liiketoimintamalleista ja eritellään mallien ominaispiirteitä useiden tutkimuksen mukaan. Tavoitteena on koota eri lähteistä erilaisia tunnusmerkkejä liiketoimintamalleille, joihin voidaan myöhemmin verrata jaettujen liikkumispalvelujen toimintaa.

2.1 Näkemyksiä liiketoimintamalleista

Tämän alaluvun kirjallisuuskatsauksessa liiketoimintamalleihin havaitaan selviä eroavaisuuksia mallien määritelmässä. Näin ollen se tukee Lin (2017) esitystä siitä, että liiketoimintamallien tarkka käsite on epäselvä. Kuitenkin myös selviä yhtäläisyyksiä eri tutkimusten välillä on, mikä selittänee, miksi kuitenkin arkielämässä liiketoimintamallin olemus on riittävän tarkka. Havainnot siitä, mitä eri tutkimukset sisällyttävät liiketoimintamallin käsitteeseen on koottu taulukkoon 1. Taulukon jälkeen tekstissä erotellaan tarkemmin tutkimusten yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia.

Taulukko 1. Liiketoimintamallien ominaisuuksia

| | Drucker 1994 | Gordijn et al. 2000 | Chesbrough & Rosenbloom 2002 | Johnson et al. 2008 | Teece 2010 | Osterwalder & Pigneur 2010 | Kiron et al. 2013 | Li 2017 |
|-----------------------------------|--------------|---------------------|------------------------------|---------------------|------------|----------------------------|-------------------|---------|
| Kohderyhmät | x | | x | x | x | x | x | x |
| Asiakasarvon luonti ja arvolupaus | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Tuottojen keräämisen tapa | | x | x | x | x | x | x | x |
| Tärkeän toiminnan määrittely | x | | x | x | x | x | x | x |
| Arvoketju ja sidosryhmät | x | x | x | x | | x | x | |
| Kulurakenne | | | x | x | | x | x | |
| Kilpailijat ja markkinatilanne | x | | x | | | | | |
| Organisaation tavoitteet | x | | | | | | | |
| Väline strategian luontiin | | | x | | | x | | |
| Seuraus tai kuvaus strategiasta | | | | | x | | | x |

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintamallia on luonnehdittu suunnitelmaksi siitä, kuinka yritystoiminnalla aiotaan tehdä rahaa (Lewis 1999, s. 256–257). Toisaalta liiketoimintamallin tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan myös nostaa asiakasarvon luonti (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Asia voidaan kuitenkin käsittää huomattavasti moniulotteisemmasti.

Teecen (2010) mukaan liiketoimintamallin ydin on selventää se tapa, jolla yritys tuottaa arvoa asiakkailleen. Lisäksi liiketoimintamallista myös ilmenee, miten yritys järjestää toimintansa ja miten se kerää toiminnallaan itselleen tuottoa eli millä tavalla sen liikevaihto syntyy. Yrityksen kannalta katsottuna liiketoimintamalli taas on mielikuva ja käsitys siitä, mitä asiakkaat haluavat, kuinka asiakkaat haluavat kuluttaa tarjontaa ja paljonko he ovat

valmiita maksamaan siitä. Lisäksi se kuvaa käsitystä siitä, kuinka yrityksen asiat on järkevä järjestää, jotta asiakkaan vaatimuksiin päästään. (Teece 2010) Näin ollen voidaankin päätellä, että liiketoimintamalli sisältää sekä reaali- että rahaprosessin perusteiden ydinidean. Se siis kertoo, kuinka yritys toteuttaa toimintansa ja kuinka sen toiminta pysyy kannattavana.

Li (2017) taas tulee tekstissään siihen tulokseen, että liiketoimintamalli koostuu kolmesta pääosasta. Ensimmäinen näistä on arvolupaus, jossa määritellään myös tulojen lähde ja kohdemarkkinat. Toinen on arvon tuottamisen periaate, jolla ymmärretään, luodaan, jaetaan ja kaapataan arvoa. Viimeisenä on organisaation käytännön periaatteet, kuten innovointi, kaupallistaminen sekä asiakkuudenhallinta. (Li 2017) Nämä elementit muistuttavat hyvin paljon edellä esitettyä Teecen (2010) määritelmää.

Samaa ajatusmaailmaa tukee Kiron et al. (2013, s. 5), joiden mukaan liiketoimintamallien analysointiin voidaan käyttää Boston Consulting Groupin (BCG) viitekehystä. Tässä viitekehyksessä yhdistyy yrityksen arvolupaus sekä toimintamalli, jotka muistuttavat hieman Teecen (2010) mallista havaittua raha- ja reaali-prosessia. Arvolupauksen yhteydessä yrityksen tulee selvittää, mikä tuote tai palvelu on, kenelle sitä myydään ja miten yritystä kompensoidaan sen tuottamisesta. Toimintamalli taas esittää, miten tuote tai palvelu tuotetaan, miten yritys kohdistaa resurssinsa ja kuinka yritys kehittää kilpailukykyään. (Kiron et al. 2013, s. 5)

Myös Lindgardt et al. (2009, s. 2) nostavat edellä esitetyn BCG:n viitekehysten liiketoimintamallien keskiöön. He nostavat kuitenkin esiin myös tavan, jolla liiketoiminta otetaan osaksi toimintaympäristöä ja tarjooma esitetään tälle ympäristölle. Esimerkkejä tästä ovat esimerkiksi avoin malli, jossa palvelua tarjotaan kaikille (esim. Facebook), tai C2C-malli, jossa toiminta tapahtuu kuluttajien välillä (esim. PayPal) (Lindgardt et al. 2009, s. 5–6). Tässä siis annetaan arvoa sille, kuinka tarjoomaa halutaan tai oletetaan kulutettavan.

Edelleen samantyyliä ajatuksia esittävät Johnson et al. (2008), joiden mukaan liiketoimintamalli koostuu neljästä osasta. Ensimmäinen on jo aiemmin esillä ollut asiakasarvon luonti. Toinen osa on *tuottokaava*. Tämä sisältää myös Teecen (2010) esittelemän liikevaihdon keräyksen mutta lisäksi myös yrityksen kulurakenteen, katehinnoitteluperiaatteen sekä resurssien (esim. varaston) kiertonopeuden (Johnson et al. 2008). Tässä liiketoimintamallin määrittelyssä siis suunnitellaan toimintaa jo varsin konkreettisella tasolla. Tämä heijastuu myös kahteen viimeiseen mallin osaan, jotka ovat avainresurssien ja niitä käyttävien avainprosessien määrittely. Nämä avaintoiminnot ovat tärkeimpiä asiakasarvon luonnille. (Johnson et al. 2008)

Gordijn et al. (2000, s. 258–259) taas esittävät liiketoimintamallin toimijälähtöisesti. Toimija voi olla esim. kuluttaja tai yritys. Heidän mukaansa liiketoimintamalli selvittää eri toimijoiden kykyä ja halua tuottaa tai kuluttaa jotakin palvelua. Se myös selvittää toimijoiden halua maksaa palveluista ja sitä, mitkä toimijat maksavat toisilleen. Toimijoiden on toimittava siten, että he tuottavat toisilleen arvoa, jota he voivat edellä mainittujen edellytysten täytyessä vaihtaa. (Gordijn et al. 2000, s. 258–259) Tässä mallissa siis korostuu

asiakasarvon luonti, jonka Chesbroughkin (Chesbrough & Rosenbloom 2002) nosti liiketoimintamallin ytimeen. Toisaalta eri sidosryhmien toiminta ja heidän luomansa arvoketju korostuu toimijälähtöisessä ajattelussa, mikä näkyy edellä kuvaillussa toimijoiden arvovaihdossa.

Drucker (1994) ei mainitse kirjoituksessaan liiketoimintamalleja nimeltä vaan käsittelee *liiketoiminnan teoriaa* (engl. theory of business). Hänen käsittelemänsä asiat kuitenkin muistuttavat vahvasti liiketoimintamalleja ja esimerkiksi Ovans (2015) tukeutuu hänen tekstiinsä liiketoimintamalleja käsiteltäessä. Druckerin (1994) teoria on kuitenkin laajahko ja sisältää käsitteet organisaation toimintaympäristöstä ja tavoitteesta, mitä monet muut eivät sisällytä liiketoimintamalleihin. Hän tosin linkittää tavoitteet osittain mittarointiin eli siihen, miten toiminnan onnistumista mitataan. Tämä on melko operatiivinen aspekti verrattuna monien liiketoimintamallien määritelmien ominaisuuksien verrattain suureen abstraktiuteen ja aatteellisuuteen. Selviä yhteneväisyyksiä muihin tutkimuksiin kuitenkin löytyy myös: Drucker (1994) käsittelee tekstissään sitä, mistä yritykselle maksetaan sekä kriittisen toiminnan määrittelyä.

Osterwalder & Pigneur (2010, s. 15) tarjoavat liiketoimintamalleihin todella kattavan näkemyksen. Heidän mukaansa liiketoimintamalli koostuu yhdeksästä rakennuspalasta. Nämä ovat asiakassegmentit, arvolupaus, toimintakanavat, asiakassuhteet, tuottovirrat, avaintoiminnot, -resurssit ja -asiakkuudet sekä kulurakenne. Kukin näistä elementeistä vastaa kysymyksiin yrityksen toiminnasta. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 15–41) Vaikka tämä määrittely on laaja, on se silti pitkälti yhtenevä muiden määritelmien kanssa ja osittain laajuus syntyy asioiden tarkemmasta kategorioimisesta kuin muissa malleissa.

Myös Chesbrough & Rosenbloom (2002) määrittelevät liiketoimintamallin verrattaen laajakäsitteisesti antaen sille kuusi eri tehtävää. Nämä ovat selventää arvolupaus, tunnistaa markkinasegmentit ja liikevaihdon luontimekanismi, määrittellä arvoketju ja sen tarvitsemat resurssit, arvioida kulurakennetta ja liikevaihtopotentiaalia, arvioida organisaation markkina- ja kilpailuasemaa sekä viimeisenä muodostaa kilpailustrategia. Osa näistä tehtävistä on hyvin samanlaisia kuin aiemmin esitetyissä malleissa, mutta huomataan myös, että tämä malli on huomattavan laaja etenkin toimintaympäristöön ja strategian luontiin liittyvältä osin. Samalla nousee esille epäselvyys siitä, onko liiketoimintamalli strategian heijaste vai pikemminkin ohje strategian luontiin.

Liiketoimintamallin voi helposti sekoittaa strategiaan, mutta yleensä näiden välille tehdään ero (Seddon et al. 2004). Sekä Teece (2010) että Chesbrough & Rosenbloom (2002) yhtenevät siltä osin, että strategia linkittyy liiketoimintamalliin ja toisaalta strategia on liiketoimintamallia analyttisempi ja tarkempi. Lisäksi strategia keskittyy huomattavasti liiketoimintamallia enemmän markkinatilanteen seuraamiseen ja kilpailukyvyn ylläpitoon (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Ero näiden kahden termin välillä voidaan kiteyttää niin, että liiketoimintamalli keskittyy organisaation sisäisiin aktiviteetteihin, kun taas strategia ohjaa organisaation kilpailukykyä sen ulkopuolisessa toimintaympäristössä (Seddon et al. 2004).

Teece (2010) mukaan liiketoimintamalli tulee suunnitella niin, että se sopii organisaation strategian asettamiin rajoihin ja kilpailutilanteeseen. Liiketoimintamalli voidaan myös nähdä kuvauksena strategian osasta (Seddon et al. 2004) tai heijastuksena strategiasta (Li 2017). Chesbrough & Rosenbloom (2002) sen sijaan näkevät asian niin, että liiketoimintamalli on se lähtökohta, josta kilpailukykyistä strategiaa voidaan lähteä rakentamaan. Myös Osterwalder & Pigneur (2010, s. 15) esittävät, että liiketoimintamalli toimii suunnitelmana kohti strategiaa.

Kuten edellä esitettiin, liiketoimintamallin yksi päätehtävä on määrittellä, kuinka yritys tekee tarjoomallaan liikevaihtoa. Tätä voidaan lähestyä innovaation kaupallistamisen kautta, jonka tyylit voidaan jakaa kahteen ääritapaukseen. Toisessa innovaatio integroidaan osaksi yrityksen tuotteita tai palveluita ja innovaatiota aletaan hyödyntää suoraan liiketoiminnassa. Toinen tapa on ulkoistaa innovaation hyödyntäminen esimerkiksi ulkopuoliselle valmistajalle jonkinlaisen sopimuksen kautta. Todellisuudessa monia innovaatioita hyödynnetään molemmilla tavoilla eikä reaali maailma ole näin mustavalkoinen. (Teece 1986) Samaa logiikkaa voidaan hyödyntää myös liiketoimintamalleja suunniteltaessa ja tarkasteltaessa (Teece 2010). Vaikuttaisi siis siltä, että liiketoimintamalleilla rahankeruutavalla on kaksi ääripäätä. Toisessa toiminta ulkoistetaan jollekin toiselle toimijalle ja kassavirta kerätään sopimukseen ja lisensseihin perustuen maksuina kyseessä olevalta toimijalta. Toisessa taas tarjooma tuotetaan itse ja tuotot tulevat suoraan maksuina asiakkailta.

Kokonaisuutena ollaan siis huomattu, että liiketoimintamalli voidaan käsittää eri tavoilla mutta tapojen välillä on selviä yhtäläisyyksiä. Tärkeimmät teksteistä esiin nousseet mallien ominaisuudet on koottu taulukkoon 1. On havaittu, että selvästi tärkeintä liiketoimintamallille vaikuttaisi olevan toiminnan arvon määrittely sekä se, kenelle ja kuinka tuotteita tai palveluita tuotetaan. Lisäksi toiminnan tuottojen keräämisen tapa nousee vahvasti esiin, kuten myös organisaation asemointi koko arvoketjussa. Kuitenkin taulukosta myös huomataan, että lähes kaikki määrittävät liiketoimintamallin tosistaan eroavasti. Erot syntyvät lähinnä siitä, kuinka laajana liiketoimintamallin käsite koetaan eli mitä kaikkea siihen kuuluu.

2.2 Hyvän liiketoimintamallin piirteitä ja hyötyjä

Pelkästään hyvän tuotteen tai palvelun tuottaminen ei välttämättä riitä menestykseen, vaan siihen vaikuttaa moni muukin asia (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Teece (1986) esittää, että innovaation tuotot jakautuvat itse innovaattorin sekä asiakkaiden, toimittajien ja niin sanottujen matkijoiden välille ja innovaattorin tuottojen määrään vaikuttaa oleellisesti huomattava määrä eri tekijöitä. Aiemmin esitettiin, että liiketoimintamalli määrittelee, kuinka liiketoiminnalla kerätään tuottoa. Siispä liiketoimintamalli ja tuottojen osuus kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Olipa yritys sitten innovaattori tai matkija, liiketoimintamallin vaikutus sen saamaan rahaosuuteen vaikuttaisi tähän teoriaan perustuen selvältä. Samalla tavalla toimiva liiketoimintamalli ei kuitenkaan yksistään riitä liiketoiminnan ylläpitämisek-

si: sekä tarjoama että siihen liittyvä malli ovat oleellisia kaupalliselle onnistumiselle (Teece 2010).

Druckerin (1994) mukaan hyvän liiketoiminnan teorian pitää täyttää neljä kriteeriä, jotka liittyvät oletuksiin organisaation toimintaympäristöstä, tehtävästä ja ydinosaamisalueista. Ensinnäkin oletuksien tulee olla realistisia. Toisekseen oletuksien täytyy olla keskenään yhteensopivia. Lisäksi jokaisen organisaation jäsenen tulisi tuntea ja ymmärtää liiketoiminnan teoria, mikä on erityisen haastavaa organisaation kasvaessa. Viimeisenä teorian tulee olla kehittyvä ja sitä tulee testata jatkuvasti. Se on hypoteesi, jonka tulee reagoida muuttuviin olosuhteisiin. (Drucker 1994) Tätä jatkuvan kehityksen tarvetta tukee myös Chesbrough (2010), jonka mukaan uusi innovatiivinen liiketoimintamalli voi olla vähintäänkin yhtä arvokas kuin kokonaan uusi innovaatio ja uudistuminen on organisaatiolle elintärkeää. Samoin Osterwalder & Pigneur (2010, s. 212) toteavat, että liiketoimintamallin säännöllinen arviointi on luonnollinen osa organisaation johtamista.

Osterwalder & Pigneur (2010) kehottavat keskittymään liiketoimintamallin yksittäisiin osaluokkiin ja arvioimaan niitä SWOT-analyysillä. Nämä yhdeksän osa-aluetta ovat asiakassegmentit, arvolupaus, toimintakanavat, asiakassuhteet, tuottovirrat, avainresurssit, -toiminnot ja -asiakkuudet sekä kulurakenne. Näistä yksittäisiä analyyseistä voidaan saada liiketoimintamallista kokonaiskuva, jonka perusteella voidaan arvioida sen toimintaa ja kehitystarpeita. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 212–224) Voitaneen sanoa, että mitä vähemmän kehitystarpeita liiketoimintamallilla on, sitä parempi se on.

Edellisen arviointitavan tavoin Li (2017) suhtautuu liiketoimintamallien arviointiin melko suoraviivaisesti. Hänen mukaansa liiketoimintamallia tulee arvioida kahdella mittarilla. Ensimmäinen näistä on yksinkertaisesti mallin toteuttamisen kulujen suhde siitä saattaviin voittoihin. Jälkimmäinen on mallin kyky vakuuttaa organisaation sidosryhmät mallin toimivuudesta. Tämä voi vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka sujuvasti organisaatio voi tehdä yhteistyötä näiden sidosryhmien kanssa. (Li 2017)

Teece (2010) näkemyksen mukaan hyvän liiketoimintamallin piirteitä ovat lisäarvon tuottaminen asiakkaille, liiketoiminnan riskin vähentäminen, liiketoiminnan kulujen vähentäminen sekä tulojen helppo kerääminen toiminnasta. Sillä liiketoimintamallin tavoitteena ovat näinkin keskeiset asiat, se voi olla myös kilpailuedun lähde (Teece 2010). Kilpailuedun ylläpitäminen ja kehittäminen voidaan myös nähdä yhtenä liiketoimintamallin lähtökohtana (Kiron et al. 2013, s. 5) Kestävä kilpailuetu kuitenkin vaatii, että sen lähde on niin sanotusti VRIN eli arvokas, harvinainen, epätäydellisesti jäljiteltävä sekä vaikeasti korvattava (engl. valuable, rare, inimitable and nonsubstitutable) (Barney 1991). Tämä pätee myös liiketoimintamalleihin (Teece 2010). Kuten edeltä huomataan, liiketoimintamalli on niin olennainen osa toimintaa, että hyvä malli lienee aina arvokas. Sen sijaan liiketoimintamallit ovat usein todella läpinäkyviä ja helposti matkittavissa, joten pelkästään hyvään malliin tukeutuminen ei yleensä riitä yksinään pidemmällä aikavälillä (Teece 2010).

Vaikka liiketoimintamalleista ei välttämättä saakaan pysyvää kilpailuetua, on niiden kehittäminen kuitenkin yleensä yrityksille järkevää, sillä uudet toimintatavat usein johtavat

parempaan asiakasarvoon ja pienempiin kustannuksiin (Teece 2010, s. 181). Tästä voitaneen käyttää esimerkkinä Netflixiä, joka toimi vuoteen 2007 asti vain DVD-vuokrauspalveluna ja joka tuolloin aloitti suoratoistopalvelujen tuottamisen (Netflix 2019). Netflixin liiketoimintamallia on eittämättä kopioitu paljon, mutta suoratoistopalvelut avasivat kuluttajille täysin uuden markkinan. Lisäksi Netflixin ei itse tarvinnut enää panostaa fyysisten tuotteiden vuokraukseen liittyvien ongelmien ratkaisuun.

On kuitenkin myös mahdollista, että liiketoimintamalli voi tuottaa yritykselle *pysyvää* kilpailuetua, mikäli mallin kopiointi on jostain syystä hankalaa. Ensimmäkin liiketoimintamallin kopiointi voi vaatia myös hankalasti kopioitavan systeemin tai muun resurssin kopioimista. (Teece 2010) Tällöin liiketoimintamalli siis ikään kuin kytkeytyy toisen resurssin VRIN-ominaisuuksiin. Toinen liiketoimintamallia suojaava ominaisuus on sen sopimattomuus kilpailijan sidosryhmille. Tällöin kilpailija ei voi kopioida mallia, sillä se vaikuttaisi oleellisesti sen nykyisiin liikesuhteisiin. Tämä ei kuitenkaan suojaa uusilta markkinatoimijoilta, joilla ei ole vielä vakinaisia liikesuhteita. Viimeisenä liiketoimintamallin kopiointia estää *epävarma kopioitavuus* (engl. uncertain imitability). (Teece 2010) Epävarmalla kopioitavuudella tarkoitetaan, että kaikkia liiketoiminnan syy-seuraussuhteita ei ymmärretä täysin varmasti (Lippman & Rumelt 1982). Liiketoimintamallien kontekstissa tällä tarkoitetaan sitä, että ei ole varmuutta, mitkä liiketoimintamallin osat todellisuudessa ovat lisäarvoa tuottavia. Näin ollen mallin lähestyminen on hankalaa ja sen kopiointi oleellisilta osin vaikeaa. (Teece 2010).

2.3 Esimerkkejä liiketoimintamalleista

Erilaisia esimerkkejä liiketoimintamalleista on suhteellisen helppo löytää ja erilaisia mahdollisia malleja lienee loputtomasti. Tässä kappaleessa esitetään lyhyesti muutama liiketoimintamalli teorian konkretisoitumiseksi. Lisäksi liitteeseen A on koottu yksinkertaistettusti yleisiä liiketoimintamalleja.

Yhdysvaltalainen kauppaketju Wal-Mart aloitti toimintansa perustamalla suuria kauppaja niin pieniin kaupunkeihin, joita muut olivat ylenkatsooneet ja joissa kaksi samankokoista kauppaa ei voinut menestyä (Teece 2010). Tämä yhdistettiin matalan tason palveluun, joka mahdollisti hintojen pitämisen alhaisina (Johnson, Ovans 2015 mukaan). Lisäksi yritys kehitti tehokkaan logistiikkaketjun ja toimintaa tukevan IT-järjestelmän. Tällaisia resursseja oli vaikea kopioida ja toisaalta Wal-Martin sijaintistrategia antoi kauppoille vahvan edun. (Teece 2010) Wal-Mart siis otti liiketoimintamallikseen matalan arvolutupauksen ja se myös mahdollisti mahdollisimman matalat kustannukset.

Google perustaa toimintansa mainostuloihin, joiden määrä riippuu vahvasti siitä, kuinka paljon se saa houkutelua vierailijoita Internet-sivuilleen. Käyttäjiä se houkuttelee ilmaisilla palveluilla, kuten Gmail, Google Maps ja Picasa. Google myös mahdollistaa mainoksien näyttämisen kolmannen osapuolen sivuilla AdSense-palvelunsa avulla, jolloin mainostulot jaetaan Googlen ja sivun omistajan kanssa. (Osterwalder & Pigneur 2010,

s. 80–81) Kuluttajat taas käyttävät Googlen palveluita, koska niiden algoritmit on rakennettu selvästi kilpailijoitaan paremmin. Googlen toiminnan kopiointi on todella haastavaa, sillä kyseisenlainen liiketoimintamalli vaatii äärimmäisen mittavia investointeja laskentakapasiteettiin sekä ohjelmakehitykseen. (Teece 2010) Google siis luo arvoa kuluttajille ensiluokkaisilla ilmaisilla palveluilla mutta toisaalta kerää tuottoja näiden avulla myymällä mainoksia muille yrityksille, jotka oikeastaan ovat sen todellisia asiakkaita.

Hyvä esimerkki niin sanotusta freemium-mallista (engl. free and premium) on pikaviestin- ja puhelupalvelu Skype. Freemiumissa jokin toimiva peruspalvelu tuotetaan asiakkaalle ilmaiseksi mutta lisäksi tuotetaan vapaaehtoisia maksullisia lisäpalveluita. Tyypillisesti vain alle 10 % asiakkaista todella maksaa palvelusta. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 96) Skypessä kuka vain voi soittaa ilmaisia puheluita Internetin välityksellä. Kuitenkin puhelut tapahtuvat P2P- eli vertaisverkossa. Tällöin ne eivät rasita Skypen palvelimia tehden palvelun ylläpidosta kevyttä. Ilmaiset käyttäjät vaativat Skypeltä lähinnä sovelluksen kehitystä. Asiakkaat voivat maksaa Skypelle pystyäkseen soittamaan perinteisiin puhelinnumeroihin. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 98) Skype siis tarjoaa asiakkailleen toimivan ilmaisupalvelun ilman tarvetta panostaa ilmaisiasiakkaisiin juurikaan. Tuotot kerätään suhteellisesti pieneltä joukolta, jotka käyttävät Skypeä maksullisiin palveluihin. Kuitenkin ilmaisuudella asiakaspohjaa saadaan kasvatettua niin paljon, että pienestäkin osuudesta maksavia asiakkaita saadaan merkittävät tuotot.

3 JAETUT LIIKKUMISPALVELUT JA NIIDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Jaettu liikkumispalvelu on kulkuneuvojen jakopalvelu, joka antaa käyttäjilleen mahdollisuuden käyttää kyseistä ajoneuvoa lyhytaikaisesti ilman tarvetta omistaa sitä itse (Shaheen et al. 2015, s. 4). Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi autojen lyhytaikainen vuokraus, yhteiskäyttöautot, kimpapakyytialustat ja *on demand* -julkinen liikenne, kyydintilauspalvelut sekä polkupyörien jakaminen (Shaheen et al. 2015; Santos 2018).

Liikkumispalvelun käsitettä ei saa sekoittaa termiin *liikkuminen palveluna* (engl. Mobility as a Service, MaaS). MaaS tarkoittaa monien liikennetarjoajien palveluiden yhdistämistä yhteen alustaan, josta asiakas voi ostaa kaikki liikkumisen tarpeensa palveluna (Matyas & Kamargianni 2018). Toisin sanottuna MaaS on hieman pidemmälle viety liikkumispalvelujen kokonaisuus, ja siten se kytkeytyy myös jaettuihin liikkumispalveluihin.

Jaetut liikkumispalvelut ovat suhteellisen tuoreita. Alun perin autoja jaettiin 1940-luvulla resurssien keskittämiseksi sotatoimiin ja 1970-luvulla öljykriisin vuoksi. Nykymuodossaan jaetut liikkumispalvelut ovat syntyneet vasta 2000-luvun alussa. Merkittävää kehitystä kuitenkin on tehty aivan viime vuosiin asti. (Greenblatt & Shaheen 2015, s. 77) Osittain palvelut perustuvat melko pienien start up -tyyppisiin kokeiluihin (Westervelt et al. 2018, s. 6–15), kuten Easybike-palvelu Tampereen Hervannassa. Kuitenkin myös isot yritykset, kuten Uber, tarjoavat jaettuja liikkumispalveluja (Greenblatt & Shaheen 2015).

Jaetut liikkumispalvelut ja jakamistalous yleisesti ovat olleet nousussa viimeisen vuosikymmenen ajan useista syistä. Vuonna 2008 alkanut lama pakotti kuluttajia säästäväämpään kulutukseen, mikä myös nosti jakamistolouden suosiota (Cohen & Kietzmann 2014). Samaan aikaan omistamisen arvostus sekä vuokraamiseen vahvasti aiemmin liittynyt stigma ovat laskeneet ja siten palvelullistettu ja jaettu kuluttaminen ovat alkaneet vedota yhä enemmän kuluttajiin (Bardhi & Eckhardt 2012; Puschmann & Alt 2016). Yleisemmin kuluttajat ovat alkaneet tehdä yhä eettisempiä ja luonnon kannalta puhtaampia valintoja (Hamari et al. 2015; Machado et al. 2018). Lisäksi Internetin ja tietotekniikan käytön valtava yleistyminen sekä käytön helpottuminen 2000-luvulla on edesauttanut merkittävästi jakamispalveluiden toimintaa (Cohen & Kietzmann 2014; Hamari et al. 2015), mikä selittänee, miksi tällä ilmiöllä ei ole ollut mahdollisuutta nousta pinnalle aiemmin.

Jaettujen liikkumispalvelujen toiminta ja yleistyminen ovat tärkeitä asioita. Jo nyt puolet maailman väestöstä asuu kaupungeissa ja määrän odotetaan kasvavan yhä selvästi (Kiron et al. 2013, s. 4). Tämä vähentää tarvetta sekä myös halua ja edellytyksiä oman auton omistukseen, kun julkiset liikennepalvelut ovat riittävän tehokkaita. Toisaalta esimerkiksi pysäköinti muuttuu haastavammaksi. Kaupungistumisesta aiheutuvat tilarajoitukset yleisemminkin ohjaavat jakamistolouteen (Bardhi & Eckhardt 2012). Jokainen jaettu auto

vähentää omistettujen autojen tarvetta 15–20 kappaleella ja säästää jopa kolme parkkipaikka. (Kiron et al. 2013, s. 4). Siten jaetuilla liikkumispalveluilla onkin mahdollisuus vähentää tiestön ruuhkaisuutta (Machado et al. 2018), mikä on erityisen tärkeää kaupunkien kasvaessa ja asumistiheyden noustessa. Ne tarjoavat myös mahdollisuuden vähentää kaasuhuonepäästöjä (Santos 2018), mikä on todella oleellista ilmastonmuutoshuolien lisääntyessä sekä yhä tiukempien päästötavoitteiden seurauksena. Jaetut liikkumispalvelut voidaan siis nähdä mahdollisuutena tehostaa sekä liikennejärjestelmän toimivuutta että siihen kuuluvien resurssien käyttöä.

3.1 Jakamistalous liiketoimintana yleisesti

Jaetut liikkumispalvelut ovat osa laajempaa jakamistalouden ilmiötä (Machado et al. 2018). Jakamistalous suurempana kokonaisuutena käsitetään tuotteiden ja palvelujen jakamisena toimijoiden välillä ilman tarvetta omistukseen (Puschmann & Alt 2016). Erilaisia jakamistalouden muotoja on esitetty taulukossa 2. Osa tutkijoista määrittelee jakamistalouden vertaisten, pääasiassa kuluttajien, välillä tapahtuvaksi toiminnaksi (esim. Hamari et al. 2015, s. 2049), kun osa taas huomioi mukaan myös tietynlaiset B2C-tapahtumat (esim. Puschmann & Alt 2016, s. 93–94).

Taulukko 2. Yhteiskulutuksen tyypit (mukaillen Hamari et al. 2015)

| Tapahtuman tyyppi | Kauppatapahtuma | Rahansiirto |
|-----------------------|-------------------------|-------------|
| Käyttöoikeuden siirto | Vuokraus | Kyllä |
| | Lainaaminen | Ei |
| Omistuksen siirto | Vaihtaminen | Ei |
| | Lahjoittaminen | Ei |
| | Käytetyn tavaran kauppa | Kyllä |

Myös Richardson (2015) havaitsee, että jakamistalouden käsite on häilyvä mutta siihen liittyy monesti kolme tunnistettavaa ominaisuutta:

1. Tarjooma jaetaan Internet-alustan kautta.
2. Kauppatapahtumat tapahtuvat vertaisten välillä.
3. Tapahtumissa kaupataan käyttöoikeutta, ei omistusta.

Richardson (2015) jatkaa, että ensimmäinen näistä esiintyy lähes kaikissa jakamistalouden määritelmässä mutta kahdesta viimeisestä monesti vain jompikumpi. Siispä esimerkiksi käytetyn tavaran kauppa voi olla jonkin määritelmän mukaan jakamistaloutta mutta toisen mukaan ei. Esimerkiksi Hamarin et al. (2015) määritelmä yhteiskulutukselle täyttää ehdot 1 ja 2, mutta he lukevat käsitteeseen mukaan myös omistuksen siirtotapahtumat, jolloin ehto 3 ei toteudu. He käsittelevät tekstissään *yhteiskulutusta* (engl. collaborative consumption) suoraan jakamistalouden sijaan, mutta heidän määritelmänsä yhteiskulutukselle sopii hyvin tämän työn jakamistalouden kontekstiin. Ajoittain näitä termejä käytetäänkin synonyymeina (Corciolani & Borghini, Santos 2018 mukaan).

Mikäli jakamistalouteen lasketaan mukaan vain käyttöoikeuden siirto, on argumentoitu, että termi *jakamistalous* on harhaanjohtava ja kyse on enemmänkin *käyttöoikeustaloudesta*. Tämä on etenkin totta, jos toinen Richardsonin (2015) jakamistalousominaisuuksista ei toteudu eli kauppatapahtumissa on mukana yrityksiä, jolloin palveluiden kulutus on puhtaasti vastikkeellista liiketoimintaa. Tällöin sen määrittelemisen jakamiseksi on kyseenalaista. (Eckhardt & Bardhi 2015) Samaa ajatusta tukee epäsuorasti Hamarin et al. (2015) jaottelu yhteiskulutuksen tyypeistä (ks. taulukko 2), jossa käyttöoikeuden siirto on toinen puoli jakamistaloutta omistuksen siirron lisäksi. Mikäli omistuksen siirto linjattaisiin jakamistalouden käsitteen ulkopuolelle, jäisi jäljellä vain käyttöoikeuskauppa.

Edellä tehtiin havainto siitä, että jakamistalous on liiketoimintaa eikä vastikkeetonta jakamista. Tämä tarkoittaa, että tässäkin talouden muodossa on kyse lopulta kaupasta, jolla haetaan käytännön arvoa (Eckhardt & Bardhi 2015). Vaikka aiemmin esiteltiin myös jakamistalouden yleviä tavoitteita kestävän kulutuksen edistäjänä, lienee siten niin, että jakamistaloudella tuotettujen palveluiden tulee olla myös käytettävyydeltään kilpailukykyisiä. Samoin jakamistalouden palveluja tuottavien yritysten täytyy pärjätäkseen ymmärtää, etteivät kuluttajat usein hae palveluilta esimerkiksi eettistä tai sosiaalista arvoa saati yhteenkuuluvuutta, vaan helppoutta ja alhaisia kustannuksia (Eckhardt & Bardhi 2015). Onkin havaittu myös kvantitatiivisesti, että suurimmat vaikuttajat asenteseen autojenjakoa kohtaan ovat yhteensopivuus ja helppokäyttöisyys (Burghard & Dütschke 2018). Nämä seikat varmastikin erottavat toimivan ja suosituksen jaetun liikkumispalvelun sellaisesta, joka ei selviä markkinoilla.

3.2 Jaettujen liikkumispalvelujen ominaisuuksia, palvelumalleja ja käsitteitä

Aiemmin esitettiin, ettei jakamistalouden käsite ole aivan selvä sen suhteen, kuka kyseisenlaisia palveluita voi tuottaa. Jaetuista liikkumispalveluista puhuttaessa vaikuttaisi kuitenkin vahvasti siltä, että termiin sisällytetään palveluita niin yritysten, kuluttajien kuin julkisten toimijoidenkin tuottamina (Cohen & Kietzmann 2014; Shaheen et al. 2015; Machado et al. 2018; Santos 2018). Tätä käsitystä tukee myös yhdysvaltalainen autoinsinöörien liitto, jonka mukaan jaettuihin liikkumispalveluihin kuuluu B2C-, B2G-, B2B- ja P2P-palvelumalleja (SAE 2018, s. 7).

Siihen, että jaettujen liikkumispalvelujen yhteydessä jakamistalouteen luetaan myös eivertaisten välinen toiminta, lienee ainakin kaksi syytä. Ensinnäkin kuluttajien välinen toiminta voi olla riskialtista erilaisten vahinkojen vuoksi, ja luottamus heidän välillään on pientä, mikä kannustaa ottamaan liiketapahtumaan mukaan yrityksen kantamaan vastuuta (Weber 2014). Tämä korostunee etenkin, kun kulutetaan arvokkaita tuotteita ja palveluja, joita liikennepalvelut ja -välineet usein ovat. Jakamisen pelko onkin yksi P2P-mallisten palvelujen keskeisimmistä esteistä (Shaheen et al. 2012).

Toisekseen esimerkiksi palvelujen maksamiseen ja varaamiseen vaaditaan jonkinlaiset työkalut (Puschmann & Alt 2016). Kuten jakamistaloudessa yleensäkin, myös jaetuissa liikkumispalveluissa nämä toimivat usein Internetin välityksellä (Shaheen et al. 2015, s. 4; Richardson 2015). Yrityksen on varmasti selvästi helpompaa muodostaa kyseisenlainen liiketoiminta-alusta kuluttajien käyttöön kuin kuluttajien olisi kollektiivisesti tehdä se itse. Nimenomaan liikennepalveluissa tämä ominaisuus korostunee, sillä näitä palveluita halutaan yleensä kuluttaa lyhyellä varoitusajalla eli *on-demand*, mikä vaatii erityisen toimivan, nopean ja usein mobiilin alustan, johon toiminnot voivat perustua. Siten on luonnollista, että yritys toimii monesti jaetuissa liikkumispalveluissa vähintäänkin välittäjänä ja alustan tarjoajana. Näistä syistä onkin järkevää, että yritystoiminta luetaan mukaan jakamistalouden liikkumispalvelujen kontekstissa.

Puhuttaessa jakamisesta liikkumispalvelujen yhteydessä on syytä huomata, että jakaminen voi tarkoittaa joko peräkkäistä tai samanaikaista toimintaa. Näin ollen saman kuluneuvon käyttäminen peräkkäin tai samaan aikaan lasketaan molemmat jakamiseksi. (SAE 2018, s. 7) Tämä havainto jakamisen eri tyypeistä on todella tärkeä muttei suinkaan ilmeinen ja se lienee yksi seikka, joka sekoittaa kuluttajia siitä, mitä jaetut liikkumispalvelut oikeastaan ovat. Lisäksi jaettuja liikkumispalveluja on mahdollista toteuttaa hyvin monenlaisilla tavoilla, joten käsitys konseptin laajuudesta voi hyvin jäädä monelle vajavaiseksi. Tämä vielä yhdistettynä alan suhteellisen tuoreeseen terminologiaan, voi vaikeuttaa aiheen tarkempaa ymmärrystä.

Onkin havaittu, että jaettujen liikkumispalvelujen ympärillä on epävarmuutta, epäselvyyksiä ja virheellistä termien käyttöä (SAE 2018, s. 1). Epäselvyydet ovat ymmärrettäviä, sillä termit ovat toisiaan muistuttavia ja arkikielessä helposti sekoittuvia. Esimerkiksi englannin kielen termit *carsharing*, *personal vehicle sharing*, *ridesharing* ja *ridesourcing* tarkoittavat kaikki eri asioita (SAE 2018, s. 8–9) mutta muistuttavat toisiaan huomattavasti niin kirjoitusmuodoltaan kuin miellelyhtymiltäänkin. Suomen kielessä lisähaastetta asettavat epävakaintuneet tai puutteelliset suomennokset, minkä seurauksena eri asioista saatetaan virheellisesti puhua samalla nimityksellä esimerkiksi kimppekyyteinä. Tätä selventämään kuvassa 1 on täsmennetty kuljetuspalvelujen erottelua ja esitetty erilaisia tapoja toteuttaa jaettuja liikkumispalveluja. Lisäksi liitteessä B on selvennetty joidenkin tässä työssä käytettävien suomennosten määritelmiä.

| Jäsenyyteen perustuvat itsepalvelumallit | P2P itsepalvelumallit | Jäsenyyteen perustamattomat itsepalvelumallit | Keikkaperusteiset palvelumallit | Joukkoliikenne |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pyöränjako • Autonjako • Kimppakyydit • On-demand kyydinjako • Skootterien jako | <ul style="list-style-type: none"> • Pyöränjako • Autonjako | <ul style="list-style-type: none"> • Pyöränjako • Autojen vuokraus • Satunnaiset kimppekyydit | <ul style="list-style-type: none"> • Joustavat lähettipalvelut • Kuljettaja- ja limusiinipalvelut • Kyydinhankinta • Taksit ja e-kutsupalvelut | <ul style="list-style-type: none"> • Julkinen liikenne • Mikrokuljetukset • Vaihtoehtoiset kuljetuspalvelut (esim. invakuljetus sekä sukkulalinjat) |

Kuva 1. Jaettujen liikkumispalvelujen tyyppejä (mukaillen Shaheen et al. 2016a, s. 10)

Jäsenyyteen perustuvissa jaettujen liikkumispalvelujen malleissa palvelun käyttö vaatii jonkin palvelun jäseneksi rekisteröitymistä. Tämä eroaa jäsenyyteen perustamattomista

malleista, joissa vastaavaa ei vaadita ja joissa palvelunkäyttötaajuus on selvästi alhaisempi ja palveluntarjoajan suhde kuluttajaan etäisempi. (Shaheen et al. 2016a, s. 11, 15–17) P2P-malleissa jokin yritys tyypillisesti tarjoaa välityspalkkiota vastaan tarvittavan kaupankäyntialustan ja siihen liittyvät puitteet kuten vakuutuksen ja asiakaspalvelun. Varsinaisen jaettavan ajoneuvon kuitenkin omistaa toinen kuluttaja. Keikkaperusteisissa (engl. for-hire) malleissa kuluttaja palkkaa henkilön, joka operoi tarvittavaa kulkuneuvoa. Tähän kategoriaan kuuluu siis esimerkiksi perinteiset taksit. (SAE 2018, s. 11) Viimeinen malli on joukkokuljetukset, joihin lukeutuu perinteinen joukkoliikenne mutta myös esimerkiksi joustavimmat sukkulalinjat ja reittiä reaaliajassa muuttavat kuljetuslinjat (Shaheen et al. 2016a, s. 21). Eri malleissa on siis kyse siitä, kuka palvelun tuottaa ja kenelle, ja toisaalta sisältyykö siihen ajaja. tehdä itse. Näistä seuraa, että kussakin mallissa on erilaisia ominaispiirteitä esimerkiksi käyttöaikojen ja matkustajamäärien suhteen (Shaheen et al. 2016a, s. 11–21).

Vuokratyyliisiin jaettuihin liikkumispalveluihin liittyy olennaisesti, että käytettävä kulkuneuvo on palautettava jotenkin muiden käyttöön. On yleistä, että kulkuneuvoja operoidaan joidenkin kulkuneuvoasemien kautta. Käytön jälkeen kulkuneuvo palautetaan joko lähtöasemalle tai jollekin toiselle asemalle. On myös mahdollista, että kulkuneuvon saa jättää minne vain tietyn maantieteellisen alueen sisällä. (Cohen & Shaheen 2016, s. 9)

3.3 Ajureita, haasteita ja kehityssuuntia jaetuissa liikkumispalveluissa

On selvää, että 2000-luvulla yhä useampi on herännyt luonnonvarojen liialliseen kuluutukseen sekä ilmasto-ongelmiin (Machado et al. 2018). Jaettujen liikkumispalvelujen on mahdollista vähentää kasvihuonepäästöjä, joskin tarkka vähennysmäärä riippuu palvelun tyypistä. Esimerkiksi joukkoliikenne on jaettua autoa kestävämpi ratkaisu (Santos 2018). Jaetut autot vähentävät ajettuja ajokilometrejä, mutta toisaalta niiden avulla tehdään myös matkoja, joita ei olisi tehty ilman autoa tai jotka olisi tehty julkisella liikenteellä. Ne tosin myös vähentävät tarvittavien autojen määrää, mikä vähentää huomattavasti niiden valmistuksessa syntyviä päästöjä. Kokonaisuudessaan tyypillinen auton jakaminen vähentää auton omistuksesta ja käytöstä syntyviä hiilidioksidipäästöjä 13–18 %. (Nijland & van Meerkerk 2017)

Yhä useampi henkilö asuu kaupungissa, joiden tiivistyminen on aiheuttanut niissä eläville haasteita (Machado et al. 2018). Jaettujen liikkumispalvelujen voidaan katsoa auttavan joihinkin näihin ongelmiin, sillä palvelujen voidaan nähdä vähentävän liikenteen ruuhkaisuutta laskemalla liikenteessä olevien kulkuneuvojen määrää (Shaheen et al. 2016a, s. 101; Santos 2018). Esimerkiksi jaetun auton käyttö vähentää autojen omistusta n. 30 % (Nijland & van Meerkerk 2017). Vähentynyt kulkuneuvojen määrä vaikuttaa vahvasti kaa-voitukseen vähentämällä tarvetta esimerkiksi parkkipaikoille ja tätä kautta alentaa asu- misen hintaa (Cohen & Shaheen 2016, s. 19). Lisäksi jaetut liikkumispalvelut voivat vä-

hentää kuljetuskustannuksia huomattavasti (Shaheen et al. 2012). Jaettujen liikkumispalvelujen voidaankin katsoa monella tapaa pyrkivän maksimoimaan liikkuvuusresurssien käyttöä (Machado et al. 2018).

Aiemmin Richardsonin (2015) mukaisesti havaittiin, että jakamistaloudessa yksi keskeisimmistä elementeistä on palvelujen tarjoaminen Internetin avustuksella ja esitettiin, että tämä ominaisuus korostuu liikennepalveluissa. Onkin niin, että älylaitteiden kehitys on mahdollistanut ja kiihdyttänyt jaettujen liikkumispalveluiden toimintaa (Shaheen et al. 2015, s. 4). Teknologia nähdäänkin olennaisena osana palvelujen toimintaa (Santos 2018). Ehkä tästä johtuukin, että nuoremmat kuluttajat vaikuttaisivat suhtautuvan selvästi suopeammin esimerkiksi autojen jakamiseen (Burghard & Dütschke 2018) ja he myös käyttävät kyydinhankintapalveluja enemmän kuin vanhemmat henkilöt (Alemi et al. 2018). Tyypillisesti voidaan kokea, että nuoremmat henkilöt ovat tottuneempia uusiin teknologioihin ja kokeilunhaluisempia niitä kohtaan. Digiympäristössä kasvaneiden varttuessa ja palvelujen kehittyessä voidaankin pitää todennäköisenä, että asenteet jaettuja liikkumispalveluja kohtaan paranevat tulevaisuudessa.

Suurin haaste uudentilaisille jaetuille liikkumispalveluille lienee, etteivät kuluttajat vielä tunne niiden toimintaa tai he eivät koe niitä mielekkääksi vaihtoehdoksi. Saksassa tehdyn tutkimuksen mukaan lähes 70 % kuluttajista ei ole edes kiinnostuneita autojen jakamisesta ja vain n. 10 % käyttää tai aikoo käyttää kyseisenlaisia palveluita (Burghard & Dütschke 2018). Samansuuntaisen tuloksen antaa toinen Yhdysvaltojen Kaliforniassa tehty tutkimus, jonka mukaan vain noin 6 % on käyttänyt autonjakamispalveluita (Alemi et al. 2018). Lisäksi jotki jaetut palvelut ovat pitkälti vielä pilottivaiheessa (Westervelt et al. 2018, s. 2–15).

Toisaalta osa jaetuista liikkumispalveluista ovat jo suhteellisen tunnettuja ja vakiintuneita. On selvää, että perinteinen joukkoliikenne ja taksit ovat vakiinnuttaneet asemansa. Kaliforniassa lähes 27 % henkilöistä käyttää kyydinhankintaa ja vain reilu 11 % ei ole kuullut sellaisista palveluista (Alemi et al. 2018). Kimppakyydit ovat myös yleisiä ja ranskalaisen tutkimuksen mukaan noin puolet Ranskan väestöstä käyttää kimppakyytejä vähintään ”ajoittain” (Delhomme & Gheorghiu 2016) ja Yhdysvalloissakin kimppakyydit ovat etenkin työmatkoilla yleisiä (Cohen & Shaheen 2016, s. 23, 25). Näin huomataan, että jaetut liikkumispalvelut ovat hyvin eri vaiheissa elinkaarensa, ja Shaheen et al. (2016a, s. 10) esittävätkin, että jaetut liikkumispalvelut voidaan jakaa vakiintuneisiin palveluihin, kuten joukkoliikenne, taksit ja autovuokraus, sekä innovatiivisiin palveluihin, kuten auton jako, e-kutsupalvelut ja kyydinhankinta. On selvää, että maantieteelliset erot palveluiden käytössä ja saatavuudessa ovat suuria (Cohen & Shaheen 2016, s. 11–20). Esitetyt prosenttiluvut ja havainnot antavat kuitenkin suuntaa siitä, missä vaiheessa kunkin palvelun tunnettavuus on.

Suurimpia kehityksen suuntauksia ovat kulkuneuvon palautuksen helpottaminen ja P2P-palvelumallien yleistyminen (Shaheen et al. 2012). Nykyisellään moni jaettu liikkumispalvelu on asemaperustainen, eli kulkuneuvo otetaan käyttöön ja palautetaan kulkuneuvoasemalle kuten tiettyyn pyörätelineeseen tai parkkipaikalle. Tähän liittyy haasteita, sillä lii-

an suuri määrä ajoneuvoja asemalla rampauttaa palautukset ja toisaalta liian pieni määrä ei vastaa kysyntään. Siispä palveluntarjoajan tulee suunnitella huolellisesti asemien sijainnit, kulkuneuvojen määrät ja lisäksi mahdollisesti liikutella itse kulkuneuvoja. (Laporte et al. 2015) Kulkuneuvojen palauttamisen muuttaminen niin, että sen voi palauttaa tai jättää minne vain tietyn alueen sisällä vähentää osittain asemiin liittyviä haasteita.

P2P-jakamismallit ovat vielä liikkumispalveluissa tuoreita, ja niiden täysi potentiaali on vielä tuntematon. Suurimmat esteet näiden kasvulle ovat kulkuneuvojen vakuuttaminen sekä jakamisen pelko. (Shaheen et al. 2012) Kuitenkin P2P-jakamisella on selviä kilpailuetuja muihin malleihin verrattuna, kuten laaja maantieteellinen kattavuus ja erilaisten kulkuneuvojen suuri, joskin monesti vanhahko, valikoima (Machado et al. 2018).

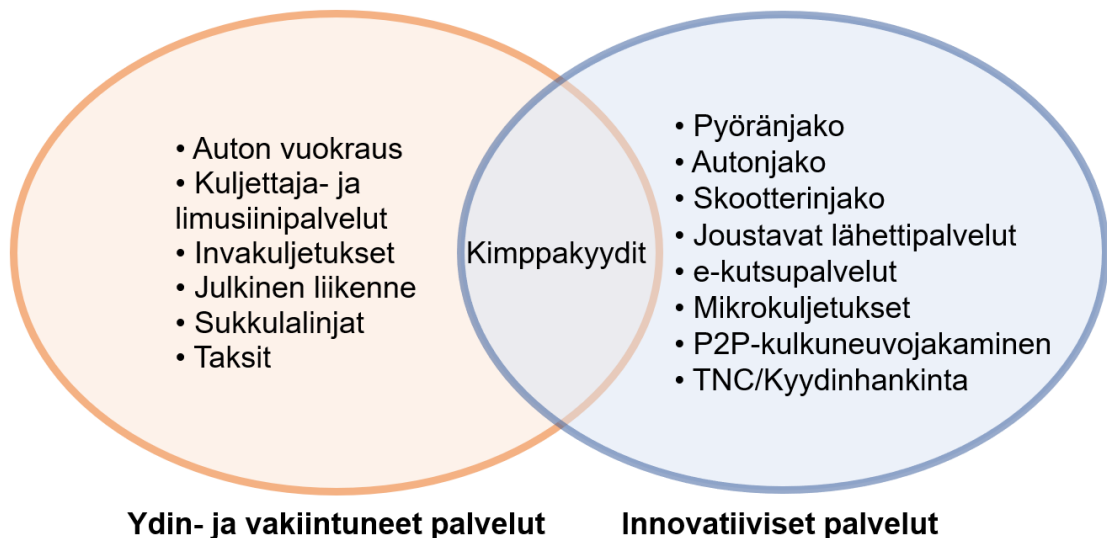
Kuten aiemminkin todettiin, kuluttajien välillä on monesti vain vähän luottamusta, mikä vaikeuttaa P2P-mallien toimintaa. Tämä johtuu lähinnä niin sanotusta moraalikadosta, joka tarkoittaa hyödykkeen asiattonta käyttöä, koska seuraukset siitä kohdistuvat lähinnä jollekin muulle. Toisaalta ongelmia on myös mahdollista vähentää esimerkiksi kunnollisilla vuokratakuilla ja vakuutuksilla. (Weber 2014) Lisäksi vakuutukset voivat olla ongelmallisia, koska perinteiset vakuutukset ovat tyypillisesti tarkoitettu joko kaupalliseen tai henkilökohtaiseen käyttöön, mikä ei välttämättä sovellu P2P-malleihin (Shaheen et al. 2012). Muun muassa tämän takia P2P-kulkuneuvojakamisessa on monesti mukana jokin välittäjäyritys, joka huolehtii esimerkiksi vakuutuksista vuokra-aikoina ja vuokrausjärjestelyistä (Machado et al. 2018). P2P-markkinoilla on myös mahdollista järjestää kulkuneuvojen osittaisomistuksia (Shaheen et al. 2012), jotka poistavat moraalikatkoa, sillä kulkuneuvon käyttäjät ovat myös suoraan vastuussa siitä.

Kokonaisuutena siis jaetuilla liikkumispalveluilla on mahdollisuus vähentää liikenteestä aiheutuvia haittoja, kuten saasteita, ruuhkia ja kustannuksia (Machado et al. 2018). Kehityksen on mahdollistanut älylaitteiden kehitys ja mobiilisovellukset (Shaheen et al. 2015, s. 4). Lisäksi palvelut voivat helpottaa kulkemista ja vähentää liikenneköyhyyttä (Machado et al. 2018). Vaikka osa palvelutyypeistä onkin jo vakiintuneita, on myös heikosti tunnettuja tyyppisiä. Lisäksi palvelujen tarjonta vaihtelee maantieteellisesti paljon ja innovatiivisemmat palvelut eivät ole saavuttaneet vielä kovin suurta yleisöä (Cohen & Shaheen 2016, s. 11–20; Shaheen et al. 2017, s. 18–21).

4 LIIKETOIMINTAMALLIEN ILMENTYMINEN JAETUISSA LIKKUMISPALVELUISSA

Aiemmin luvussa 2 havaittiin, että liiketoimintamalli voidaan käsittää useilla eri tavoilla. Kuitenkin useille tutkimuksille yhteisiä liiketoimintamallien elementtejä ovat arvonluonti, kohderyhmien määrittely, tuottojen keräämisen tapa ja yrityksen ydintoiminnan määrittely (katso taulukko 1). Teece (2010) toteaa ytimekkäästi, että liiketoimintamallin perusolemus on määritellä yrityksen arvonluontitapa, houkutella asiakkaita maksamaan kyseisestä arvosta ja muuttaa nämä maksut voitoksi.

Aiemmin kuvassa 1 esitettiin yksi tapa jaotella jaettuja liikkumispalveluja. Lisäksi myös havaittiin, että osa jaetuista palveluista on jo markkinoilla ja osa vasta pienen skaalan käytössä. Palvelut voidaan jakaa vakiintuneisiin, joilla on jo selvä markkina-asema ja innovatiivisiin, jotka tekevät vasta tuloaan. (Shaheen et al. 2016a, s. 9–10). Tässä luvussa käsitellään muutamia keskeisiä vakiintuneita palveluita ja innovatiivisia palveluita, ja näiden arvonluonnin sekä tuottokeruutapojen ominaisuuksia vertaillaan keskenään. Jaottelu kahteen eri palvelutyyppeihin on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Jaettujen liikkumispalvelujen jako vakiintuneisiin ja innovatiivisiin (mukaillen Shaheen et al. 2016a, s. 10)

Kuvassa 2 kimppakyydit on merkitty vakiintuneiden ja innovatiivisten palveluiden väliin. Vaikka Shaheen et al. (2016a) eivät suoraan selitä miksi, voidaan syy päätellä kontekstista. Vakiintuneet palvelut ovat selvästi vähemmän teknologiaan nojautuneita ja reaktiivisia kuin innovatiiviset palvelut. Samoin kimppakyytejä voidaan tehdä kahdella tapaa: staattisempia kimppakyytejä on jo sovittu vuosikymmeniä esimerkiksi työpaikoille, mutta nykyajan teknologia on mahdollistanut myös joustavien kimppakyytien järjestämisen

Internet-palvelujen avustuksella (Cohen & Shaheen 2016, s. 9, 11). Siispä osa kimppekyydeistä sijoituu vakiintuneisiin palveluihin ja osa innovatiivisiin.

4.1 Vakiintuneet palvelut

Ehkä tunnetuin ja arkipäiväisin jaettujen liikkumispalveluiden muoto on julkinen liikenne. Tähän kuuluvat esimerkiksi bussit, metrot sekä junaliikenne. Yhteistä kaikille on, että palvelut maksavat etukäteen asetetun hinnan, liikkuvat kiinteillä linjoilla ja ovat avoimia kaikille. (Shaheen et al. 2016a, s. 21) Lienee selvää, että iso osa julkisen liikenteen luomasta arvosta syntyy sen verrattain alhaisista hinnoista. Asiakkaat kokevatkin sen tärkeäksi osaksi julkisen liikenteen palvelulaatua (Lai & Chen 2011). Toisaalta hinnan suhde matka-aikaan saattaa olla muita matkustusmuotoja heikompi (Wardman 2014, s. 20). Muita asiakasarvon luoja julkisessa liikenteessä ovat etenkin hyvä saatavuus, helppo tiedonsaanti sekä mukavuus (Lai & Chen 2011; Trompet et al. 2013).

Julkinen liikenne on yleensä järjestetty niin, että matkan aikana matkustaja kykenee käyttämään aikaansa järkevästi esimerkiksi työntekoon tai lepäämiseen. Toisaalta mikäli tämä ei toteudu, koska kuljetusmuoto on esimerkiksi epämukava tai turvaton, vaikuttaa se matkustajamääriin. (Wardman 2014, s. 20) Arvoa julkisessa liikenteessä siis luo sen kätevyys (Wardman 2014) ja sen halpa hinta. Vaikuttaisi lisäksi siltä, että julkisessa liikenteessä on useita varsinaisen liikenteen ulkopuolisia seikkoja, jotka määrittävät, onko palvelu *riittävän* hyvä, kuten odotuspaikkojen siisteys ja turvallisuus (Lai & Chen 2011).

Julkinen liikenne eroaa rahoitukseltaan muista liikennemuodoista, sillä se on niin perustavanlaatuisen palvelu, että tyypillisesti julkiset tahot ylläpitävät ja tukevat sitä. Julkisen liikenteen ei siis edes odoteta kattavan itse kokonaan omia kustannuksiaan (Westervelt et al. 2018, s. 17). Julkiset tahot voivat subventoida eli tukea rahallisesti toimintaa suoraan tai korvaamalla matkakustannuksia kuluttajille, ja vain osa tuotoista kerätään tosiasiallisesti asiakkailta. Suomessa vuonna 2015 junaliikenteen tuotoista noin 13 % ja bussiliikenteen tuotoista noin 28 % olivat erilaisia tukia. (Liikennevirasto 2017, s. 13–22)

Taksien käyttö liikenteessä on todella moniulotteista, vaikka niiden osuus liikenteestä onkin pieni (Rayle et al. 2016). Ne ovat jo pitkään olleet kriittisiä kulkutapoja henkilöille, joilla on rajattu mahdollisuus käyttää autoa (Shaheen et al. 2017, s. 32). Niiden tärkeys korostuu tilanteissa, joissa muita liikennetapoja ei ole saatavilla. Toisaalta myös hyvätuloiset henkilöt käyttävät takseja, vaikka heillä tyypillisesti on omakin auto. (Rayle et al. 2016). Toisin kuin moderneissa kyydin Hankintaratkaisuuissa, taksit voivat ottaa matkustajia kyytiin kadunvarresta, niitä voi tilata puhelinsoitolla ja maksun voi suorittaa käteisellä. Nämä ominaisuudet ovat arvokkaita etenkin vanhemmille asiakkaille. (Shaheen et al. 2017, s. 32) Verrattuna julkiseen liikenteeseen, matka-ajat taksilla ovat selvästi lyhyempiä (Rayle et al. 2016) ja taksi luonnollisesti kuljettaa asiakkaan ovelta ovelle.

Takseissa asiakasarvoa siis luo niiden verrattain hyvä saatavuus tilanteissa, joissa muut kulkumuodot eivät ole riittävän hyviä tai niitä ei ole. Toisaalta ne ovat suhteellisen no-

peita ja palvelevat juuri kulloinkin tarvittavaa matkaa mihin kellonaikaan vain. Vaikka taksit ovatkin kalliimpia verrattuna joukkoliikenteeseen tai kyydinhankintaan (Shaheen et al. 2017, s. 32) ovat ne silti asiakkaille arvokkaita, koska ne vastaavat hyvin kysyntään välittömästi halutulla tavalla. Maksut taksiliikenteestä kerätään suoraan asiakkaalta. Tyypillisesti maksu koostuu aloitusmaksusta sekä metri- tai aikakohtaisesta maksusta. Myös suoraan hinnasta sopiminen on mahdollista. (Shaheen et al. 2016a, s. 20)

4.2 Innovatiiviset palvelut

Mikrokuljetukset ovat paljolti julkista liikennettä muistuttavia joukkoliikennepalveluita, mutta niihin voidaan vaikuttaa tietoliikenteen avulla. Tämä tarkoittaa reitin, pysäkkien tai aikataulun suunnittelua ja muuttamista asiakkaiden tarpeiden mukaisesti reaaliajassa tai etukäteen. (Shaheen et al. 2015, s. 14–15) Tyypillisesti käytettävät kulkuneuvot ovat busseja tai pienbusseja (Shaheen et al. 2016a, s. 5). Mikrokuljetukset mahdollistavat joustavamman ja mukavamman matkan kuin vaihtoehdoissa. Mikrokuljetukset myös koetaan halvemmiksi kuin vaihtoehdot. (Shaheen et al. 2016b, s. 16) Tämä viitanee siihen, että vaikka mikrokuljetukset ovat samantyyliä kuin julkinen liikenne, koetaan mikrokuljetukset pääsääntöisesti henkilöauton vaihtoehdoksi. HSL:n mukaan mikrokuljetukset ovatkin kilpailukykyinen vaihtoehto henkilöautoille, sillä palvelumallissa matkustajan aikaa ei tarvitse käyttää esimerkiksi parkkipaikan etsimiseen ja huoltoihin (HSL 2016, s. 25).

Mikrokuljetukset vaikuttaisivat olevan kalliimpia perinteiseen joukkoliikenteeseen verrattuna (HSL 2016, s. 12, 16), mutta niistä ollaan myös valmiita maksamaan enemmän (Shaheen et al. 2016b, s. 20, 37). Esimerkiksi Helsingissä toimineessa Kutsuplus-palvelussa etenkin matkanteon sujuvuutta, nopeutta ja siisteyttä arvostettiin (HSL 2016, s. 16–17). Mikrokuljetukset siis sijoittuvat asiakastarpeiden tyydyttämisessä henkilöauton ja joukkoliikenteen väliin: ne ovat nopeahkoja ja helposti tilattavissa mutta toisaalta kalliimpia ja enemmän digitaalisuuteen perustuvia kuin joukkoliikenne. Lisäksi palvelun toimiminen vähemmän tiiviissä ympäristössä voi olla haastavaa (Shaheen et al. 2016b, s. 64).

Tutkimukset mikrokuljetuksia koskien ovat vielä todella vajavaisia ja monet palvelut ovat vasta pilottivaiheessa (Westervelt et al. 2018, s. 2–15). Tästä syystä vakiintuneita liikevaihdonluontitapoja ei ole havaittavissa. Kuitenkin esimerkiksi Kutsuplus-palvelussa asiakas maksoi matkastaan aloitusmaksun ja matkan pituuteen perustuvan lisämaksun, mikä muistuttaa taksien hinnoittelumallia. Tosin Kutsuplus ei pystynyt kattamaan omia toimintakustannuksiaan subventioasteen ollessa yli 80 %. (HSL 2016, s. 12, 21) Konsensus kuitenkin vaikuttaisi olevan, että palveluille on selvästi kysyntää ja niiden laajentaminen tehostaisi palveluita huomattavasti tehden niistä tavoitettavampia sekä kustannustehokkaampia (HSL 2016, s. 25–26; Shaheen et al. 2016b, s. 65; Westervelt et al. 2018, s. 16–19).

Kyydinhankintapalvelu eli TNC (engl. transportation network company) on puhtaasti Internet-pohjaisesti matkustajia yksityisiä kulkuneuvoja kuljettaviin kuskeihin yhdistävä palvelu. Tyypillisesti myös maksu suoritetaan palvelun kautta ja kuskeille voi antaa arvosanoja

kyydin tyydyttävyyden mukaan. (Shaheen et al. 2016a, s. 104) Samoin kuin takseissa kuluttajat arvostavat kyydinhankinnassa todella paljon sitä, että se on saatavilla silloinkin kuin muuta sopivaa liikennettä ei ole (Dawes 2016, s. 48). Suuremmalle yleisölle esimerkiksi Uber lienee tuttu kyydinhankintapalvelu, mutta lisäksi on olemassa muita pienempiä palveluja (Shaheen et al. 2015, s. 11).

Suurissa kaupungeissa kyydinhankintapalvelujen saatavuus on jo todella hyvä ja hinnat perinteisiä takseja alhaisempia (Alemi et al. 2018). On lisäksi osoitettu, että kyydinhankintapalveluja joutuu odottamaan suuressa kaupungissa vähemmän aikaa kuin perinteistä taksia. Lisäksi palvelujen hinnat voivat muuttua dynaamisesti kysynnän mukaan, mikä parantaa kyytien saatavuutta ruuhka-aikoina mutta toisaalta vähentää hinnan ennustettavuutta. (Rayle et al. 2016) Kuitenkin kaupunkien ulkopuolella kyydinhankintapalveluja ei välttämättä tarjota ja niiden heikkous onkin, että ne eivät ainakaan vielä palvele läheskään kaikkia. Esimerkiksi Uberin (2019) itsensä mukaan heidän palvelunsa on saatavilla yli 600 kaupungissa, mikä on sinänsä paljon, mutta kuitenkin häviävän pieni määrä koko maailman mittakaavassa. Suomessa Uber toimii vain Helsingin seudulla.

Kyydinhankintapalvelut pystyvät pitämään toimintansa kevyenä, koska ne käyttävät toiminnassaan epälisensoituja kuskeja, jotka usein ajavat takseja vain osa-aikatyönään yrittäjyytisesti. Näin ollen taksiliikennettä koskevat säädökset eivät usein ole koskeneet kyydinhankintaa. (Dawes 2016, s. 11; Rayle et al. 2016) Toisaalta samasta syystä harvemmin asutuilla alueilla kyydinhankintapalvelujen toimintaperiaate ei toimi yhtä tehokkaasti ja on esitetty, että sellaisilla alueilla toiminta ei nykyisellään olisikaan kannattavaa (Rodier & Podolsky 2017, s. 9–10).

Kyydinhankintapalvelujen maksutapahtuma ja siitä seuraava yrityksen kassavirtakin on hoidettu kevytrakenteisesti: matka veloittuu automaattisesti matkustajan luottokortilta, josta kuski ja yhtiö saavat suoraan omat osuutensa. Lyhyesti voidaan todeta, että toimialueillaan kyydinhankintapalvelut tuottavat saman asiakasarvon kuin taksitkin mutta samalla pystyvät tehokkaampaan toimintaan, koska kysyntä ja tarjonta kohtaavat luotettavasti Internet-alustojen kautta. (Rayle et al. 2016) Asiakkaat arvostavat etenkin tästä seuraavaa palvelujen kätevyttä ja nopeutta (Dawes 2016, s. 39).

E-kutsupalvelut linkittyvät suoraan edellisessä alaluvussa käsiteltyyn taksiliikenteeseen. Nämä palvelut ovat ammattimaisten taksien kutsumiseen tarkoitettuja Internet-pohjaisia ratkaisuja (SAE 2018, s. 9–10). Ne ovat syntyneet vastauksena moderneihin kyydinhankintapalveluihin (Shaheen et al. 2015, s. 12). Ne ovatkin tuoneet takseille samanlaisia asiakasarvon tuottajia kuin kyydinhankinnassa, kuten helpon varauksen, mahdollisuuden Internet-maksuun sekä tarkemmat hinta- ja matkustusaika-arviot (Shaheen et al. 2017, s. 32). Lisäksi e-kutsupalvelut ovat parantaneet taksien odotusaikoja lähelle kyydinhankintaa (Kansal, Shaheen et al. 2016a, s. 28 mukaan). Itse liikkumispalvelu on kuitenkin sama kuin edellä käsitelty taksipalvelu. Siten e-kutsupalvelut yhdistelevät taksien luotettavuutta kyydinhankintapalvelujen innovatiivisuuteen. Oikeastaan e-kutsupalvelut näyttävät hämärtävän rajaa taksien ja kyydinhankintapalvelujen välillä: vaikka niiden palveluntuotantotapa on selvästi erilainen, näyttäytyvät ne asiakkaille hyvin samantyyppisinä.

Autonjako tarkoittaa käyttöoikeutta henkilöautoon tarvittaessa ilman tarvetta omistukseen (Shaheen et al. 2015, s. 5). Sitä voidaan suorittaa huomattavan monilla eri tavoilla (Machado et al. 2018). Selvin jako on mahdollista tehdä B2C- ja P2P-mallien välille. B2C-malleissa kuluttaja tyypillisesti paikantaa lähimmän auton älypuhelinsovelluksella, avaa sen palvelun jäsenyyskortillaan ja käyttää autoa tarvitsemansa ajan palauttaen sen joko lähtöpaikkaan tai muuhun sallittuun paikkaan palvelusta riippuen (Cohen & Kietzmann 2014). P2P-malleissa idea on sama kuin B2C-malleissa, mutta niissä käytettävän auton omistaa toinen kuluttaja. Kuitenkin tyypillisesti tapahtumassa välittäjänä toimii jokin yritys, joka huolehtii esimerkiksi auton vakuutuksesta jaon aikana (Shaheen et al. 2012; Cohen & Kietzmann 2014). P2P-malleihin kuuluu osittaisomistusmallinen auton jakaminen, jossa muutama henkilö leasaa auton yritykseltä yhdessä jakaen auton kustannukset usean henkilön kesken (Shaheen et al. 2012).

Autonjaossa arvoa asiakkaille luo etenkin normaalia auton omistusta alempi hinta. Tämän seurauksena kuluttaja voi saada käyttöönsä auton, johon hänellä ei muuten olisi varaa. (Machado et al. 2018) Omistusautoon verrattuna autonjakopalvelu on hankalampi, koska auto täytyy varata, sen luo täytyy siirtyä ja autoja ei välttämättä ole aina saatavilla (Burghard & Dütschke 2018). Kuitenkin autonjaosta kuluttajalle houkuttelevan tekee se, että palvelu joko parantaa hänen liikkumismahdollisuuksiaan tarjoten henkilöauton käyttöä tai pitää liikkumismahdollisuudet riittävän hyvinä selvästi omistusautoa alemmilla hinnoilla (Shaheen et al. 2015, s. 7). Onkin niin, että etenkin nuoret autottomat henkilöt ja nuorehkot autolliset perheet ovat autonjaon potentiaalisimpia asiakkaita (Burghard & Dütschke 2018). Lisäksi autonjako muuttaa auton omistuksen muuttuvat ja arvaamattomat kustannukset hyvin ennakoitaviksi (Shaheen et al. 2015, s. 7). Muutenkin vapautumista omistukseen liittyvistä vaivoista arvostetaan (Bardhi & Eckhardt 2012). Toisin kuin kyydinhankintapalveluissa, autonjakamisen on osoitettu olevan kannattavaa myös haja-asutusalueilla (Rodier & Podolsky 2017, s. 9–10).

Vuokratyyppisissä auton jakamisen malleissa tulot kerätään asiakkailta perustuen autolla ajettuun matkaan tai vuokra-aikaan tai näiden yhdistelmään (Shaheen et al. 2012). Kuitenkin myös palvelun piiriin kuulumisesta voidaan vaatia maksua vuosittain tai kuukausittain (Shaheen et al. 2015, s. 6). Osittaisomistusmallissa auto leasataan useiden henkilöiden kesken etukäteen sovittuun tasaisiin väliajoin maksettavaan hintaan. Jokainen omistaja vastaa osaltaan maksuista ja auton käytön säännöistä sovitaan erikseen. (Machado et al. 2018)

4.3 Arvonluonnin ominaisuuksien vertailua

Tässä aluvuossa vertaillaan edellä havaittuja palveluiden arvonluonnin ominaisuuksia. Lisäksi käsitellään erilaisia tapoja kerätä toiminnasta liikevaihtoa. Ilmeisten yhteneväisyyksien takia keskitytään mikrokuljetuksen ja julkisen liikenteen sekä kyydinhankintapalvelujen ja taksiliikenteen vertailuun. Lisäksi autonjakoa heijastetaan näihin palveluihin antaen vertailukohtaa henkilöautoliikenteeseen. Havaituista liiketoimintamalleista myös

erotellaan yhteneväisyyksiä liitteessä A esitettyihin mallien perustyyppeihin. Heti voidaan todeta, että kaikki jaetut liikkumispalvelut luonnollisesti toteuttavat palvelullistamisen perustyyppiä eli tuottavat palvelua, joka hoitaa tehtävän, jonka perinteisesti on hoitanut tuote.

Mikrokuljetuspalveluiden ja perinteisen julkisen liikenteen ero on siinä, voiko kulkuneuvojen reitteihin ja aikatauluihin suoraan itse vaikuttaa (Westervelt et al. 2018, s. 3). Molemmissa palveluissa arvostetaan etenkin mukavuutta ja verrattain alhaisia hintoja (Lai & Chen 2011; Shaheen et al. 2016b, s. 16) Mikrokuljetus on julkista liikennettä kalliimpaa, mutta se tarjoaa asiakkaiden arvostamia etuja. Nämä kiteytyvät siihen, että matka on joustavampi kuin julkisessa liikenteessä (Shaheen et al. 2016a, s. 16). Tästä johtunee, että esimerkiksi Helsingissä Kutsuplus-palvelun asiakastyytyväisyys oli selvästi perinteistä joukkoliikennettä korkeampi (HSL 2016, s. 16–17). Toisaalta nykyisellään julkisen liikenteen kattavuus ja tiheät vuorovälit ovat asiakkaille todella tärkeitä (Lai & Chen 2011), kun taas mikrokuljetuspalvelujen tarjonta on vielä rajoittunutta ja suurin syy niiden käyttämättömyyteen on se, etteivät ne kulje sopiville alueille (Shaheen et al. 2016b, s. 35; Westervelt et al. 2018, s. 2–15).

Julkinen liikenne kerää tuottonsa osittain suoraan asiakkailtaan ja osittain erilaisina julkisina tukina (Liikennevirasto 2017, s. 13–22), ja se maksaa etukäteen asetetun staattisen hinnan (Shaheen et al. 2016a, s. 21). Mikroliikennepalveluille taas ei vielä ole löytynyt sellaista kestävää rahoitustapaa, jolla liikenteestä saataisiin kerättyä maksuina järkevä osuus toimintakuluista (Westervelt et al. 2018, s. 17). Tapaa, jossa asiakas maksaa palvelusta ainakin osittain käyttönsä mukaisesti, on käytetty (HSL 2016, s. 12). Tämä on myös yksi liitteen A perusliiketoimintamalleista.

Muita yhteyksiä perusliiketoimintamalleihin ovat julkisessa liikenteessä niputtaminen, jossa samaan hintaan kuuluu useampi palvelu, sillä tyyppillisesti saman alueen julkisen liikenteen palvelut voi maksaa samalla maksukäyttöliittymällä. Mikroliikennepalveluissa voidaan myös havaita joukkouttamisen piirteitä (Cohen & Shaheen 2016, s. 19). Tässä kontekstissa suuri yleisö osallistetaan luomaan sopivia kulkuneuvojen reittejä.

Perinteisen taksin ja kyydinhankintapalvelun ilmeisin ero on, käytetäänkö kulkuneuvon kutsumiseen perinteisiä kommunikaatiokeinoja vai Internet-alustaa (SAE 2018, s. 9). Kummankin asiakasarvon pääasiallinen tuottaja on niiden henkilökohtaisuus, joka mahdollistaa hyvän palvelutason verrattuna muihin liikkumispalveluihin, kun niiden tarjooma on liian heikkoa tai niitä ei ole saatavilla (Dawes 2016, s. 48; Rayle et al. 2016). Perinteiseen taksiin verrattuna kyydinhankintapalvelu tarjoaa digipalvelunsa kautta ylivertaista kätevyyttä ja nopeutta (Dawes 2016, s. 39) mutta menettää samalla asiakaskuntaa, jotka haluavat vielä turvautua perinteisiin tilaus- ja maksumenetelmiin (Shaheen et al. 2017, s. 32).

E-kutsupalvelut ovat kaventaneet taksien eroa kyydinhankintapalveluihin (Shaheen et al. 2017, s. 32). Tämän jälkeen taksin ja kyydinkutsun eroja ovat kyydinkutsun unikit ominaisuudet: epälisensoidut kuskit ja heidän arvostelumahdollisuutensa (Rayle et al.

2016). Tämä yrittäjämäisyys jakaa ihmisten mielipiteitä (Dawes 2016, s. 47). Joka tapauksessa tämä lähestymistapa on mahdollistanut sen, että kyydinhankintapalvelujen hinta on takseja alempi (Alemi et al. 2018) mutta toisaalta rajoittaa palvelujen toimintaa haja-asutusalueilla (Rodier & Podolsky 2017).

Sekä taksit että kyydinhankintapalvelut keräävät tuottonsa matkaan ja aikaan perustuen, eli ne noudattavat tämän suhteen yhtä perusliiketoimintamallia. Lisäksi kyydinhankintapalvelut voivat muuttaa hintojaan kysyntäpiikkien mukana (Rayle et al. 2016). Näissä myös korostuu välittämisen perusliiketoimintamalli: kyydinhankintapalvelu on oikeastaan vain välittäjä kuluttajan sekä yrittäjäläluontoisen kuskin välillä.

Autonjakoa voidaan tehdä useilla eri tavoilla, mutta niiden ydin arvonluonnin kannalta on sama. Vaikka autonjako ei voi täysin vastata käyttöarvoltaan omistusautoa (Burghard & Dütschke 2018), antaa se käyttäjälleen henkilöauton tuomat liikkumismahdollisuudet selvästi alemmalla hinnalla (Shaheen et al. 2015, s. 7). Henkilökohtaisesti ajettu auto mahdollistaa liikkumisen sopien juuri niihin aikoihin ja paikkoihin, jotka ovat tarpeen. Autot on kuitenkin perinteisesti nähty henkilökohtaisena ominaisuutena ja autonjaossa kuluttajat vierastavatkin ajatusta siitä, että joku muu käyttää samaa autoa. Samoin ideaa kuulumisesta jonkinlaiseen autonjakamisyhteisöön vierastetaan. (Bardhi & Eckhardt 2012)

Autonjaossa yhdistyy todella monia perusliiketoimintamalleja. Ensinnäkin maksu tapahtuu tyypillisesti käytön mukaan mutta myös jaksollisia jäsenyysmaksuja voidaan periä (Shaheen et al. 2015, s. 6). Tämä heijastuu suoraan kahteen perusliiketoimintamalliin eli jäsenmaksuun ja maksuun käytön mukaan. Toisaalta autonjakamispalvelujen koko idea on myydä osittaisoikeus autoon, jolloin kyseeseen tulee myös osittamisen malli. Lisäksi osittaisomistumismalleissa tyypillisesti sovelletaan leasing-mallia (Shaheen et al. 2012).

Kokonaisuutena vakiintuneiden jaettujen liikkumispalvelujen toimintaperiaate, arvonluonti ja liikevaihdon luontimekanismi vaikuttaisivat perinteisimmiltä kuin innovatiivisissa palveluissa. Innovatiivisten palvelujen arvonluonnin ydin on pitkälti sama kuin perinteisissä malleissa, mutta ne tehostavat toimintaa digiympäristöjen avulla tehden siitä asiakkaalle arvokkaampaa. Lisäksi siinä missä vakiintuneiden palvelujen hinnoittelu on suhteellisen suoraviivaista, innovatiivisissa palveluissa hinnat voivat elää (Rayle et al. 2016), ja toisaalta liikevaihdonluomismalleissa nähtävästi hyödynnetään useiden perusliiketoimintamallien yhdistelmiä. Osa innovatiivista palveluista ovat lähempänä jakamistalouden käsitteitä siinä mielessä, että niissä palvelut luodaan vertaisten avulla esimerkiksi kyydinhankinnassa, vaikka varsinaisessa kaupassa onkin myös yritys mukana. Näin ollen palvelut voivat täyttää jopa kaikki aiemmin eriteltyt Richardsonin (2015) jakamistalouden ominaisuudet. Vakiintuneiden palvelujen linkki jakamistalouteen taas on heikompi, koska niissä älylaitteiden ja Internetin rooli on vähäisempi tai olematon, ja kauppatapahtumat eivät tapahdu vertaisten välillä.

5 PÄÄTELMÄT

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia, mikä on ominaista jaettujen liikkumispalvelujen liiketoimintamalleille. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkittiin liiketoimintamallien ominaisuuksia sekä erilaisia jaettuja liikkumispalveluja. Lopulta näitä heijastettiin toisiinsa selvittäen palvelujen arvonluontia.

Kokonaisuudessaan havaittiin, että jaetut liikkumispalvelut ovat todella laaja käsite ja sen piirissä on useita eri liiketoimintamalleja. Kuitenkin yhteistä monille malleille vaikuttaisi olevan, että ne pystyvät kilpailemaan perinteisen omistuskeskeisen liikenteen kanssa tarjoamalla vähintään lähes samaa palvelutasoa kuin kilpaileva tarjooma mutta selvästi alempaan hintaan. Lisäksi digipalveluista seuraavaa kätevyyttä ja nopeutta arvostetaan (Dawes 2016, s. 39).

Liikkumispalveluiden toiminnassa havaittiin selviä yhtymäkohtia liiketoimintamalleihin yleisesti mutta myös liitteessä A esitettyihin liiketoimintamallien perustyyppeihin. Havaittiin kuitenkin, että etenkin innovatiiviset palvelut monesti yhdistelevät erilaisia perinteisiä malleja. Lisäksi innovatiivisten palvelujen toiminta on ainakin osittain lähempänä jakamistalouden periaatteita.

Koko työtä määritteli se, että jaetut liikkumispalvelut ovat vielä tuore ilmiö (Greenblatt & Shaheen 2015) ja tutkimus useimmilla sektoreilla on vajavaista ja muotoaan hakevaa, mikä näkyy etenkin todella uusissa toiminnan malleissa (Shaheen et al. 2016a, s. 28; Westervelt et al. 2018, s. 4–5). Luultavasti tästä johtuen alalla on muutama huomattavan keskeinen tutkija, lähinnä Kalifornian Berkeleyn yliopiston kestävän liikenteen tutkimuskeskuksen Susan Shaheen ja Adam Cohen. Etenkin heistä ensimmäisen työt ovat alan kirjallisuudessa monesti viitattuja ja hänen tutkimuksensa ovat vasta viime vuosien aikana luoneet alaa perustavanlaatuisesti määrittelevät teokset. Kuitenkin tarkemmin johonkin tiettyyn jaettujen liikkumispalvelujen osa-alueeseen keskittyvissä artikkeleissa kirjoittajakunta on jo laajempi.

Toinen useissa teemoissa esiintynyt asia oli käsitteiden ja määritelmien ristiriitaisuus. Kuten työstä ilmenee, sekä liiketoimintamallin että jakamistalouden käsitteet ovat epäspesifejä (Richardson 2015; Li 2017). Tämäkin varmasti linkittyy vahvasti aiheiden tuoreuteen. Yllättäen kirjallisuudessa on alettu selvittää varsin tarkasti jaettujen liikkumispalveluiden termejä. Kuitenkin arkielämässä näiden sekoittuminen geneerisiin ilmauksiin, kuten kimppekyyti, hankaloittanee tutkimusten tekemistä. Tosin tämä lienee ymmärrettävää, sillä jaettujen liikkumispalvelujen piirissä on huomattava määrä erilaisia toimintamalleja, joiden erot toiminnassa ja terminologiassa ovat ajoittain todella pieniä.

Sekä jakamistalouden kohdalla yleisesti että tarkemmin jaettujen liikkumispalvelujen yhteydessä havaittiin, että vaikka ne tukevatkin ekologista kulutusta, se ei yksinään motivoi

kulutukseen. Sen sijaan palveluilta haetaan käytännön arvoa. (Bardhi & Eckhardt 2012; Eckhardt & Bardhi 2015) Kuitenkin ekologisuus vaikuttaa myönteisesti asenteisiin jaettu- ja palveluja kohtaan, mikä taas voi vaikuttaa haluun käyttää palvelua (Bardhi & Eckhardt 2012). Tämä havainto on järkevä, sillä yleisesti ihmisten kulutustottumukset suuntautuvat ratkaisuihin, jotka ovat heille helppoja ja halpoja. Toisaalta yleisesti tiedostava kuluttajakäyttäytyminen on muuttanut kulutustottumuksia (Hamari et al. 2015). Tämä yhdistettynä nyt ja lähitulevaisuudessa aikuistuvaan diginatiivisukupolveen voi avata jaetuille liikkumis- palveluille uusia mahdollisuuksia.

Tämä työ on hyödyllinen etenkin selventämään sen aihepiiriin ristiriitaisuuksia ja luomaan selvempää kuvaa jaettujen liikkumispalvelujen toimintaympäristöstä. Samalla tuodaan esille tärkeitä ominaisuuksia etenkin palvelujen arvonluonnin kannalta. Näitä voidaan hyödyntää palvelujen suunnittelun ja toteuttamisen yhteydessä. Alan terminologiale myös esitetään suomenkielisiä selvennyksiä.

Erityisesti huomionarvoista on, että palveluille on osoitettu olevan kysyntää ja että niillä on selviä asiakasarvoa luovia kilpailuetuja. Nämä kiteytyvät tehokkaaseen älylaitteiden ja Internetin hyödyntämiseen. Suurimmat rajoitteet palvelujen yleistymiselle lienevät, että osittain ne soveltuvat vain kaupunkialueille (Rodier & Podolsky 2017) ja investoinnit toiminnan saamiseksi kannattavalle tasolle voivat olla huomattavia (HSL 2016, s. 20, 26). Onkin todella olennaista huomata, että jaettujen liikkumispalveluiden saatavuus maantieteellisesti vaihtelee huomattavasti niin kansainvälisellä kuin maan sisäiselläkin tasolla (Cohen & Shaheen 2016, s. 11–20).

Kokonaisuudessaan työ antaa kattavan kuvan aluepiiristään ja käsittelee sen aiheita systemaattisesti ja selventäen. Ala kaipaa vielä selvästi lisää tutkimusta etenkin sellaisten palvelujen osalta, jotka eivät ole vielä pystyneet osoittamaan toimintaansa käytännössä. Toteutuessaan ja yleistyessään jaetuilla liikkumispalveluilla on kuitenkin mahdollisuus toimia disruptiivisena voimana päivittäisessä liikenteessä ja luoda asiakasarvoa aivan uusilla tavoilla.

LÄHTEET

- Alemi, F., Circella, G., Handy, S., & Mokhtarian, P. (2018). What influences travelers to use Uber? Exploring the factors affecting the adoption of on-demand ride services in California. *Travel Behaviour and Society*, Vol. 13, pp. 88–104.
- Arrow, K. (1974). *The Limits Of Organization*. 1st edition. W. W. Norton & Company.
- Bardhi, F. & Eckhardt, G. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal of Consumer Research*, Vol. 39(4), pp. 881–898.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 99–120.
- Burghard, U. & Dütschke, E. (2018). Who wants shared mobility? Lessons from early adopters and mainstream drivers on electric carsharing in Germany. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. In Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, Vol. 43(2), pp. 354–363.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11(3), pp. 529–555.
- Cohen, A. & Shaheen, S. (2016). *Planning for Shared Mobility*. American Planning Association.
- Cohen, B. & Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, Vol. 27(3), pp. 279–296.
- Dawes, M. (2016). Perspectives on the Ridesourcing Revolution: Surveying individual attitudes toward Uber and Lyft to inform urban transportation policymaking. Master's thesis. Massachusetts Institute of Technology. 84 pages. URL: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/104994> (viitattu 23.4.2019).
- Delhomme, P. & Gheorghiu, A. (2016). Comparing French carpoolers and non-carpoolers: Which factors contribute the most to carpooling? *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 42, pp. 1–15.
- Drucker, P. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, Vol. 72 (November-December), pp. 95–104.
- Eckhardt, G. & Bardhi, F. (2015). The Sharing Economy Isn't About Sharing at All. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all> (viitattu 28.3.2019).
- Gordijn, J., Akkermans, H., & Van Vliet, H. (2000). What's in an Electronic Business Model? In: *Knowledge Engineering and Knowledge Management Methods, Models, and Tools*. 12th International Conference, EKAW. Edited by R. Dieng & O. Corby. Springer Berlin Heidelberg.

- Greenblatt, J. & Shaheen, S. (2015). Automated Vehicles, On-Demand Mobility, and Environmental Impacts. *Current Sustainable/Renewable Energy Reports*, Vol. 2(3), pp. 74–81.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015). The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, Vol. 67(9), pp. 2047–2059.
- HSL (2016). *Kutsuplus – loppuraportti. HSL:n julkaisuja 8/2016*. Helsingin seudun liikenne.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagreman, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, Vol. 86 (December).
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., & Goh, E. (2013). *The Innovation Bottom Line*. MIT Sloan Management Review in collaboration with The Boston Consulting Group.
- Lai, W.-T. & Chen, C.-F. (2011). Behavioral intentions of public transit passengers – The roles of service quality, perceived value, satisfaction and involvement. *Transport Policy*, Vol. 18, pp. 318–325.
- Laporte, G., Meunier, F., & Calvo, R. (2015). Shared mobility systems. *4OR – A Quarterly Journal of Operations Research*, Vol. 13, pp. 341–360.
- Lewis, M. (1999). *The New New Thing: A Silicon Valley Story*. 1st edition. W. W. Norton & Company.
- Li, F. (2017). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. In Press.
- Liikennevirasto (2017). *Julkisen liikenteen suoritetilasto 2015*.
- Lindgardt, Z., Martin, R., Stalk, G., & Deimler, M. (2009). *Business Model Innovation*. The Boston Consulting Group.
- Lippman, S. & Rumelt, R. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13(2), pp. 418–438.
- Machado, C., Salles Hue, N. de, Berssaneti, F., & Quintanilha, J. (2018). An Overview of Shared Mobility. *Sustainability*, Vol. 10(12).
- Matyas, M. & Kamargianni, M. (2018). The potential of mobility as a service bundles as a mobility management tool. *Transportation*. URL: <https://doi.org/10.1007/s11116-018-9913-4> (viitattu 12.3.2019).
- Netflix (2019). *About Netflix*. URL: <https://media.netflix.com/en/about-netflix> (viitattu 5.2.2019).
- Nijland, H. & van Meerkerk, J. (2017). Mobility and environmental impacts of carsharing in the Netherlands. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 23, pp. 84–91.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Ovans, A. (2015). What Is a Business Model? *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model> (viitattu 19.3.2019).

- Puschmann, T. & Alt, R. (2016). Sharing Economy. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 58(1), pp. 93–99.
- Rayle, L., Dai, D., Chan, N., Cervero, R., & Shaheen, S. (2016). Just a better taxi? A survey-based comparison of taxis, transit, and ridesourcing services in San Francisco. *Transport Policy*, Vol. 45, pp. 168–178.
- Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, Vol. 67, pp. 121–129.
- Rodier, C. & Podolsky, L. (2017). *Opportunities for Shared-Use Mobility Services in Rural Disadvantaged Communities in California's San Joaquin Valley: Existing Conditions and Conceptual Program Development*. National Center for Sustainable Transportation.
- SAE (2018). *J3163: Taxonomy and Definitions for Terms Related to Shared Mobility and Enabling Technologies*. SAE International.
- Santos, G. (2018). Sustainability and Shared Mobility Models. *Sustainability*, Vol. 10(9).
- Seddon, P., Lewis, G., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 427–442.
- Shaheen, S., Bell, C., Cohen, A., & Yelchuru, B. (2017). *Travel Behavior: Shared Mobility and Transportation Equity*. U.S. Department of Transportation.
- Shaheen, S., Chan, N., Bansal, A., & Cohen, A. (2015). *Shared Mobility: A Sustainability & Technologies Workshop: Definitions, Industry Developments, and Early Understanding*. University of California, Berkeley.
- Shaheen, S., Cohen, A., & Zohdy, I. (2016a). *Shared Mobility: Current Practices and Guiding Principles*. U.S. Department of Transportation.
- Shaheen, S., Mallery, M., & Kingsley, K. (2012). Personal vehicle sharing services in North America. *Research in Transportation Business & Management*, Vol. 3, pp. 71–81.
- Shaheen, S., Stocker, A., Lazarus, J., & Bhattacharyya, A. (2016b). *RideKC: Bridj Pilot Evaluation: Impact, Operational, and Institutional Analysis*. University of California, Berkeley.
- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, Vol. 15(6), pp. 285–305.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43(2), pp. 172–194.
- Trompet, M., Parasram, R., & Anderson, R. (2013). Benchmarking Disaggregate Customer Satisfaction Scores of Bus Operators in Different Cities and Countries. *Transportation Research Record Journal of the Transportation Research Board*, Vol. 2351(1), pp. 14–22.
- Uber (2019). *Company info*. URL: <https://www.uber.com/en-GB/newsroom/company-info/> (viitattu 29.4.2019).
- Wardman, M. (2014). Summary of discussions. In: *Valuing Convenience in Public Transport*. ITF Round Tables No. 156. International Transport Forum. OECD Publishing.

- Weber, T. (2014). Intermediation in a Sharing Economy: Insurance, Moral Hazard, and Rent Extraction. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 31(3), pp. 35–71.
- Westervelt, M., Huang, E., Schank, J., Borgman, N., Fuhrer, T., Peppard, C., & Narula-Woods, R. (2018). *UpRouted: Exploring Microtransit in the United States*. Eno Center for Transportation.

A LIIKETOIMINTAMALLIEN PERUSTYYPPEJÄ

Taulukko 3. Liiketoimintamallien perustyyppjä (Johnson, Ovans 2015 mukaan)

| Nimike/analogia | Toiminta | Esimerkki |
|--------------------------|--|------------------------|
| Yksinoikeus | Yksinoikeuden hankkiminen tuotteiden tai palveluiden myyntiin jonkin suuren organisaation asiakkaille. | MBNA |
| Välittäminen | Myyjien ja ostajien yhdistäminen sekä provision periminen tapahtuvista maksuista. | Century 21 Orbitz |
| Niputtaminen | Toisiinsa liittyvien tuotteiden ja palveluiden paketointi yhteen kauppaan. | Pikaruokalot iTunes |
| Matkapuhelinmalli | Eri hintojen laskuttaminen eri tasoista palveluista. | Sprint Better Place |
| Joukkouttaminen | Suuren yleisön käyttäminen sisällöntuotantoon. Vastineena annetaan pääsy muiden tuottamaan sisältöön ilmaiseksi. | Wikipedia YouTube |
| Suoramyynti | Palveluiden tai tuotteiden myynti suoraan asiakkaalle ilman perinteisten välittäjien käyttöä. | WebMD Dell |
| Osittaminen | Jonkin osittaisen käytön myyminen. | NetJets Time-shares |
| Freemium | Peruspalvelun tuottaminen ilmaiseksi, mutta maksun periminen lisäpalveluista. | LinkedIn |
| Leasing | Kalliiden tuotteiden vuokraaminen asiakkaalle. | Autot Koneet |
| Matala palvelutaso | Hintojen laskeminen laskemalla palvelutasoa. | Ikea Walmart |
| Käänteinen toimintasykli | Pyrkiminen tuottojen realisointiin ennen menoja, mikä mahdollistaa hintojen laskun. | Amazon |
| Maksu käytön mukaan | Laskuttaminen toteutuneen käytön mukaan. | Sähkö |
| Partaterämalli | Perustuotteen myyminen alihintaan tähän liittyvien kuluviin osien myynnin nostamiseksi. | Tulostin ja musteet |
| Käänteinen huutokauppa | Kattohinnan asettaminen ja sen laskeminen hyljalleen. Nopein huutaja saa tuotteen. | Elance.com |
| Palvelullistaminen | Sellaisen palvelun myynti, joka tekee saman tehtävän kuin jokin tuote. | Zipcar |
| Yhtenäistäminen | Tuotteen vakioiminen sen hinnan laskemiseksi. | MinuteClinic |
| Jäsenmaksu | Jäsenmaksun laskuttaminen palvelua vastaan. | Netflix |
| Käyttäjyhteisö | Jäsenmaksun vaatiminen pääsystä käyttäjäverkkoon ja lisäksi mainostulojen kerääminen verkostosta. | Angie's List |

B JAETTUIJEN LIIKKUMISPALVELUJEN SANASTOA

Taulukko 4. Jaettuihin liikkumispalveluihin liittyvää sanastoa (Shaheen et al. 2016a, s. 11–21, 101–104; Cohen & Shaheen 2016, s. 97–98; SAE 2018, s. 7–9)

| Suomennos | Alkuperäinen termi | Määritelmä |
|----------------------------|--|--|
| E-kutsupalvelu | E-hail | Ammattimaisia kuskeja ja matkustajia digitaalisten sovellusten avulla yhdistävä palvelu. |
| Joustavat lähetti-palvelut | Courier Network Services (CNS) | Internet-pohjainen järjestely, jossa omaa kulkuneuvoja käyttäviä lähettejä yhdistetään kuljetettaviin lähetyksiin. |
| Kimppakyyti | Carpooling, vanpooling | Järjestely, jossa samaan suuntaan matkustavien henkilöiden matka yhdistetään vähentäen tarvetta ajoneuvoille. Katso myös kyydinjako. |
| Kuljettajapalvelu | Livery | Etukäteen järjestetty luksustason kuljetuspalvelu. |
| Kyydinhankinta | Ridesourcing/ Transportation Network Company (TNC) | Yksityisiä kuskeja ja matkustajia digitaalisten sovellusten avulla yhdistävä palvelu. Esimerkiksi Uber. |
| Kyydinjako | Ridesharing | Toinen nimitys kimppakyydeille (sekä carpooling että vanpooling). |
| Mikrokuljetuspalvelu | Microtransit | Teknologian mahdollistama joukkokuljetuspalvelu. Muistuttaa perinteisiä joukkokuljetusvälineitä, mutta mikrokuljetuksen reitti tai aikataulu voivat muuttua reaaliaikaisesti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Vaihtoehtoisesti nämä voivat olla vakiot mutta asiakkaat ovat voineet vaikuttaa niihin etukäteen teknologia-alustan kautta. |
| On-demand | On-demand | Kyydin järjestäminen todella lyhyellä varoitusaikalla älylaitteiden avulla. |
| Pyörän- ja autonjako | Bikesharing, car-sharing | Kulkuneuvojen käyttöoikeus jonkin yhteisön sisällä. Tyypillisesti maksu kerätään jokaisesta käyttökerrasta ja palveluntarjoaja huolehtii ajoneuvojen kunnosta, vakuutuksista ynnä muista vastaavista. Esimerkiksi taloyhtiöiden yhteiskäyttöautot. |

| | | |
|--------------------------------|------------------------------------|---|
| Satunnainen kimppekyyti | Casual carpooling | Liiftamisen omainen tapa liikkua. Yksityinen henkilö tarjoaa kyytiä tuntemattomalle liiftaajalle hyödyntääkseen kimppekyytikaistoja, matalampia tietulleja tai muuta vastaavaa täydemmälle autolle kohdennettua etua. |
| Sukkulalinja | Shuttle | Joukkoliikennelinja, joka yhdistää muun julkisen liikenteen suosittuun lähtöpaikkaan tai määränpäähän. Voi tarjota ilmaisia palveluita, kuten Wi-Fi-verkkoa. Voi olla kohdennettu esimerkiksi vain tietyn työpaikan työntekijöille. |
| Vaihtoehtoinen kuljetuspalvelu | Alternative Transportation Service | Laaja kuljetuspalvelujen kategoria, johon kuuluu useapaikkaisia kuljetusmuotoja kuten sukkulat, pakettiautot, pienbussit ja lisäksi invakuljetukset ja mikrokuljetuspalvelut. Eroaa julkisesta liikenteestä siinä, että tyypillisesti matkustajamäärät yhdellä matkalla ovat pienemmät. |
| Vuokraus | Rental | Kulkuneuvon vuokraaminen päiviksi tai viikoiksi. |