

**JOHANNES KOPONEN**

# **ALUSTATALOUS**

**JA UUDET LIIKETOIMINTAMALLIT**

**KUINKA  
MUODONMUUTOS  
TEHDÄÄN?**

Alma Talent | Helsinki 2019

Tilaa Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit -kirja

Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja Johannes Koponen

ISBN: 978-952-14-3821-9

ISBN: 978-952-14-3822-6 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3823-3 (verkkokirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print 2019 Liettua

Anna palautetta kirjasta: *kustannustoimitus@almatalent.fi* ja/tai  
*platformbusinessmodels.com*.

# SISÄLLYS

Lupaus .....	9
Aluksi: Mikä muuttuu todella?.....	13
<b>OSA 1: ALUSTAT</b> .....	27
1.1 Teknologisista alustoista taloudellisiin alustoihin.....	28
1.2 Ydinarkkitehtuuri ohjaa taloudellisten alustojen toimintaa.....	42
<b>OSA 2: ALUSTATALOUS</b> .....	69
2.1 Taloudesta tulee alustatalous.....	72
2.2 Alusta-ajattelu korvaa ydinosaamisajattelun .....	90

**OSA 3: ALUSTOJEN LIIKETOIMINTAMALLIT ..... 113**

- 3.1 Liiketoimintamallin kaksi puolta ..... 114
- 3.2 Alustojen ansaintamallissa kuvataan osallistujien saamia hyötyjä ja haittoja ..... 136
- 3.3 Alustojen liiketoimintajärjestelmä on muljahtanut ympäri ..... 162

**OSA 4: ALUSTASTRATEGIA ..... 173**

- 4.1 Johtajien on tehtävä uudenlaisia päätöksiä, kun toimialarajat hälvenevät..... 175
- 4.2 Alustojen kilpailuetu syntyy liiketoimintamallin avulla..... 193
- 4.3 Toivonkipinöitä dataköyhille yrityksille..... 206



<b>OSA 5: ALUSTOJEN YHTEISKUNTA</b> .....	221
5.1 Alustat muuttavat yhteiskuntaa .....	222
5.2 Alustojen sääntely.....	247
<b>Kuinka muodonmuutos tehdään?</b> .....	261
Lopuksi: Essee alustojen edistyksestä .....	267
Kiitokset .....	275
Lähteitä ja huomioita .....	277





# LUPAUS

Tämän kirjan tehtävä on olla sinulle hyödyllinen.

- Jos olet startup-yrittäjä, kirja auttaa sinua rakentamaan ylivoimaisen, alustoihin perustuvan liiketoiminnan.
- Jos työskentelet perinteisessä yrityksessä tai omistat sellaisen, tämä kirja auttaa sinua ymmärtämään merkittävintä yritystoiminnan muutosta sitten osakeyhtiömuotoisen yrityksen synnyn. Kirjan oppien avulla sinun on mahdollista muuttaa liiketoimintasi alustojen aikakaudelle.
- Jos työskentelet julkisen hallinnon parissa, tämä kirja auttaa sinua ymmärtämään keskeisiä alustoihin liittyviä sääntelyn ja hallinnan näkökulmia: myös päättäjien ja lainsäätäjien on ymmärrettävä yritystoiminnan luonteen muutos, jotta suomalaiset lait ja säännökset mahdollistavat kansainvälisesti kilpailukykyisen ja reilun alustojen yhteiskunnan. Alusta-ajatteluun liittyvä kehitys ei koske pelkästään yrityksiä, vaan myös muita organisaatioita ja julkista hallintoa.
- Tuotantotalouden, informaatioverkostojen ja media- ja informaatioteknologian sekä kauppatieteiden opiskelijoille kirja tarjoaa oppeja liiketoimintamalli- ja alustatalous-osaamisen syventämiseen.

Kirja on jaettu viiteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee *alustoja*: Mitä ne ovat? Mistä ne tulevat? Miten ne toimivat? Ensimmäinen osa luo pohjan järkevälle keskustelulle alustoista.

Kirjan toinen osa on nimeltään *Alustatalous*. Se tarkastelee alustaja taloudellisen toiminnan toimintaympäristönä ja paljastaa, millä tavalla alustat muuttavat yritystoiminnan perustavanlaatuisia ajattelutapoja ja oletuksia. Osassa kerrotaan yrityksiä aiemmin ohjanneen ajattelutavan, ydinosaamisajattelun, muutoksista. Siksi toinen osa on erityisen tärkeä niille, jotka tekevät yritykseen liittyviä pitkän aikajänteen päätöksiä. Heitä ovat omistajat, hallituksissa työskentelevät ja yritysten ylin johto.

Kolmas osa tarkastelee *alustojen liiketoimintamalleja*. Aiemmin riitti, että ”osti halvalla ja myi kalliilla”, eikä liiketoimintamalleja tarvinnut ymmärtää syvällisesti. Alustojen monimutkaiset liiketoimintamallit vaativat kuitenkin uudenlaisia työkaluja, sanoja ja mallinnustapoja. Ne esitellään tässä osassa.

Kirjan neljäs osa on nimeltään *Alustastrategia*. Siinä kuvataan alustojen liiketoimintamallista ja alustataloudesta johtuvia muutoksia kilpailussa ja kilpailueduissa.

Viimeinen osa kertoo alustojen laajemmista vaikutuksista yhteiskuntaan sekä siitä, kuinka julkisen hallinnon tulisi pyrkiä sääntelemään alustoja. Ymmärrys julkisen hallinnon alustojen yhteiskunnassa kokemasta muutoksesta ja uudesta toimintatavasta on tärkeää tietoa sekä julkisessa hallinnossa työskenteleville että yrityksille. Julkisen hallinnon toimet ja alustojen aiheuttamat yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat suoraan yritysten toimintaympäristöön.



Muutama keskeinen sanavalinta on hyvä määritellä jo heti käytelyssä:

*Liiketoimintamalli* on kertomus siitä, miten yritys toimii ja on hyödyllinen. Malli rakennetaan yrityksen tekemien päätösten avulla. Joskus näistä päätöksistä syntyy *palautekehiä*.

*Palautekehä* syntyy, kun seuraus vaikuttaa takaisin syyhyn. Tiimin hyvä meininki johtaa yrityksen menestykseen; menestys taas lisää hyvää meininkiä. Jotkin *palautekehät* kasvavat korkoa korolle eli eksponentiaalisesti. Voittavat alustojen liiketoimintamallit suunnitellaan tarkoituksella tuottamaan tällaisia palautekehiä *verkostovaikutusten* avulla.

*Verkostovaikutus* tarkoittaa palautekehää, jonka ansiosta jokaisen alustalla tapahtuva vuorovaikutus lisää joidenkin muiden vuorovaikutusten mahdollista hyötyä.

*Alustan sisämarkkina* -termillä tarkoitetaan alustan ”yhtä puolta” eli alustan sisällä olevaa markkinaa, kuten loma-asuntojen vuokrausta Airbnb:ssä tai sosiaalisen vuorovaikutuksen markkinaa Facebookissa. Alustan sisämarkkinalle osallistutaan, koska alustalta saadaan jonkinlaista hyötyä.

Sanoilla ”arvo”, ”arvot”, ”hyöty” ja ”valuutta” on asiayhteydestä riippuen monia merkityksiä. Esimerkiksi rahallisen arvon sekoittaminen arvoihin, kuten vapautteen ja oikeudenmukaisuuteen, aiheuttaa ajoittain väärinymmärryksiä. Alustataloudessa näitä väärinymmärryksiä syntyy entistä useammin, sillä alustojen liiketoimintamalleja kannattaa suunnitella moniarvoisesti (ks. luku 3.2). Siksi tässä kirjassa edellä mainituille sanoille on tarkat merkitykset.

*Hyötyjä* ovat kaikki ne asiat, joita vuorovaikutuksesta alustalla saadaan. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi käyttäjän liikkuminen paikasta A paikkaan B, yhteisön lisääntynyt maine ja yhteiskunnallinen tasa-arvo. *Valuutta* on mitattavissa ja vaihdettavissa oleva hyöty, kuten raha, data tai huomio. Termiä (*rahallinen*) *arvo* käytetään ainoastaan adjektiivina, kuten ”arvokkain”, ja vakiintuneissa

yhdyssanoissa, kuten arvoketju, vaihtoarvo, lisäarvo ja arvoyksikkö. Sen sijaan *arvoilla* yksikössä ja monikossa viitataan ihmisen, yhteisön ja yhteiskunnan arvoihin. Tällaiset arvot, kuten vapaus ja yhteisvastuu, ohjaavat sitä, mikä milloinkin koetaan *hyödylliseksi*.

*Rahallinen arvo on yksi taloudellisen vuorovaikutuksen mahdollisista hyödyistä. Ihmisen, yhteisön ja yhteiskunnan arvot määrittävät sen, mitä pidetään hyödyllisenä.*

# ALUKSI: MIKÄ MUUTTUU TODELLA?

Melkein aina, kun joku puhuu ”tekoälystä” tai ”automaatiosta” tai puolihuolimattomasti mainitsee sanan ”alustatalous”, vaihdan mielessäni lauseeseen näiden termien tilalle sanan ”digitalisaatio”. Lähes yhtä usein lauseen merkitys ei muutu.

Epäselvä, huonosti perusteltu ja ajattelematon muutospuhe sotkee monet kehityskulut yhtenäiseksi merkityksiä ja faktoja pakenevaksi mössöksi.

Samaan aikaan muutos on kuitenkin totta. Sähköskootterit tukkivat kadut, ravintoloissa jonottaa enemmän ruokalähettejä kuin ruokailijoita ja eduskuntavaalien ehdokkaat ovat enemmän esillä sosiaalisessa mediassa kuin kaduilla. Tätä muutosta pidetään tyypillisesti teknologisena muutoksena (”digitalisaatio”), vaikka itse asiassa muutos on ensisijaisesti tapahtunut ihmisten vuoro-vaikuttamisessa, käyttäytymisessä ja järjestäytymisen tavoissa.

Tämä kirja kertoo alustoista, koska alustat aiheuttavat nämä muutokset ihmisten toiminnassa. Kun ihmisten toiminta muuttuu alustojen liiketoimintamallien seurauksena, muuttuvat myös yritykset ja yhteiskunta.

Monet niistä yrityksistä, jotka hyödyntävät alustaliiketoimintamalleja, valtavia määriä käyttäjätietoja ja kehittyneitä algoritmeja, ovat merkittävästi perinteisiä toimijoita tehokkaampia yhdistä-

mään oppilaan opettajiin, lukijat katsojiin, uutiset mainoksiin, potilaat hoitolaitoksiin ja kuljettajat kyyditettäviin. Tällaiset alustat synnyttävät monimutkaisia keskinäisriippuvuuksia ja hivuttautuvat ihmisten arkeen tapana vuorovaikuttaa perinteisten yritysten ja julkisten instituutioiden kanssa. Huolimatta siitä, että taksikuskit, uutistoimistot ja yliopistot jatkossakin keksivät tapoja löytää kuluttajia, lukijoita tai opiskelijoita, se käy niille entistä vaikeammaksi ilman alustojen apua.

Alustat ovat kuitenkin vielä paljon enemmän kuin vain tapa yhdistää erilaisia ihmisryhmiä uudella tavalla.

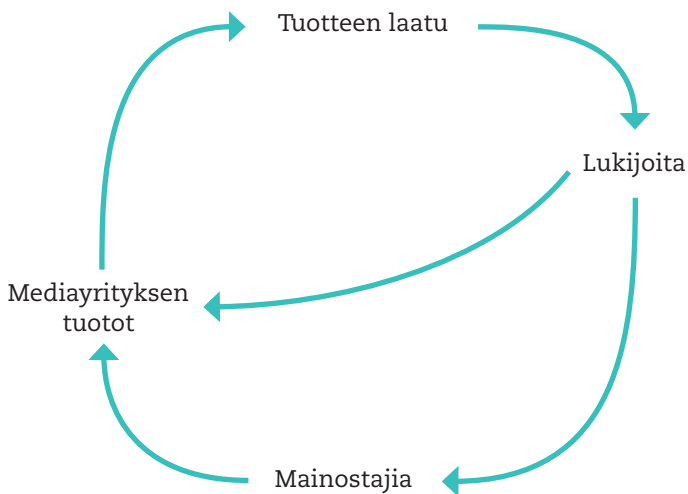
## SADAN VUODEN MENESTYSTARINA

Yli sadan vuoden ajan sanomalehtiliiketoiminta oli yksi varmimmista tavoista rakentaa mittavia yritysimperiumeja ja omaisuuksia. Sanomalehtiliiketoiminta oli tuottoisaa, sillä lehti myytiin aina kahteen kertaan. Ensin lehti myytiin lukijoille ja sitten lukijoiden huomio eteenpäin mainostajille. Suomessa tästä hyötyivät esimerkiksi *Helsingin Sanomat* -lehden omistaja Aatos Erkko ja Amos Rex -museon nimestä tuttu taidemesenaatti, kustantaja, *Hufvudstadsbladetin* omistaja Amos Andersson.

Koska sanomalehti myytiin kahdesti, mediataloustieteilijät sanovat, että sanomalehdillä oli kahdet markkinat (dual market model). Toisin sanoen lukija maksoi paperilehdestä sekä rahalla että huomiolla. Tässä kirjassa tällaisten monipuolisten markkinoiden eri puolista käytetään termiä ”alustan sisämarkkina”.

Jean Tirole sai taloustieteen Nobel-palkinnon urauurtavasta työstään monipuolisten markkinoiden teorian edistämisestä vuonna 2014<sup>1</sup>. Tirolen työ on tullut hyödylliseksi alustojen toimintamallin yleistyttyä, mutta kuten sanomalehtien toiminnasta havaitsemme, monipuoliset markkinat eivät ole mikään uusi ilmiö.

Sanomalehtiyritysten toiminnassa on muitakin samankaltaisuuksia alustojen kanssa. Samalla tavalla kuin Googlelle ja Facebookille nykyään, myös paperisille sanomalehdille syntyi aiemmin alueellisia monopoleja. Sanomalehtiliiketoiminnan alueellista monopoli-asemaa suojasivat kieli- ja kulttuurirajat ja se, että tullakseen samalle markkinalle kilpailijoiden oli kopioitava laadukkaan lehtisisällön lisäksi myös kallis jakelu- ja painokoneinfrastruktuuri. Menestyvään sanomalehtiliiketoimintaan vaadittiin myös varsin suurta toiminnan mittakaavaa. Siksi ensimmäisenä kullakin markkinalla kriittisen massan saavuttanut lehti pysyi tyyppillisesti markkinajohtajana.



Kuva 1. Median kahden markkinan liiketoimintamalli. Lisääntyneillä tuotoilla voidaan lisätä tuotteen laatua (tässä laajasti ymmärrettyinä). Parantunut laatu lisää lukijoiden määrää ja siten tuottoja. Lukijoiden määrän kasvu lisää myös mainostajien kiinnostusta ja mainostuottoja.

Tällainen eri ostajaryhmien yhteistoiminnan luominen hallitsevassa markkina-asemassa oli tuottoisaa. Paperilehden liiketoimintamallin kahden eri puolen tuloilla pystyttiin tekemään yhä parempaa tuotetta, joka jaeltiin yhä laajemmille yleisöille. Mainostajat taas olivat halukkaita maksamaan yhä suurempaa hintaa tämän yhä laajemman yleisön tavoittamisesta. Tämän kaksinkertaisen takaisinkytkennän avulla syntyi jatkuvasti voimistuva voittava palautekehä: enemmän lukijoita, kalliimpia mainoksia, laadukkaampaa sisältöä. Koska ihmisten huomio on rajallinen resurssi, eivät myöhemmin apajalle tulleet kilpailijat tyypillisesti pystyneet haastamaan paikallista laatulehteä.

Paperilehden liiketoimintamalli on vielä tätäkin kiehtovampi. Toisin kuin mediataloustieteilijät tyypillisesti väittävät, sanomalehden liiketoimintamallissa ei ollut kaksi, vaan peräti viisi eri puolta<sup>2</sup>. Ne voidaan nimetä esimerkiksi seuraavasti:

1. lukijamarkkina
2. mainostajamarkkina
3. julkisen vallan markkina
4. toimittajamarkkina
5. sijoittajamarkkina.

Lukijamarkkina ja mainostajamarkkina on kuvattu edellä.

**Julkisen vallan markkina.** Koska sanomalehti myytiin edellä kuvatulla tavalla kahteen kertaan, olivat sanomalehtiyhtiöt niin tuottoisia, että ne usein pitivät kannattavien iltapäivälehtien lisäksi tuoteportfoliossaan erilaisia kannattamattomia tai huonosti kannattavia mainetuotteita, kuten eliittilehtiä. Laatulehtien juttuaiheiden avulla sanomalehdet ostivat luottamusta yhteiskunnalta. Nämä ostot näkyivät monen yhtiön tuloksessa puhtaana käteisenä: Suomessa sanomalehtiin sovellettiin alennettua arvonlisäveroa aina vuoteen 2012 asti<sup>3</sup>. Kustantajat siis saivat merkittäviä veronalennuksia. Tavallaan tämä tarkoitti merkittävää vuotuista

lisätuottoa vastineeksi siitä, että lehti pysyi yhteiskunnallisesti merkittävänä toimijana. Sanomalehtien talousosastoilla ei kuitenkaan tyypillisesti mietitty yhteiskunnallisen hyödyn myötä saavutettuja tuottoja – ainakaan ennen kuin veroetu poistettiin.

**Toimittajamarkkina.** Julkisen vallan markkina ei tuottanut sanomalehdelle pelkästään rahaa, vaan myös valta-aseman. Koska sanomalehti pystyy tarjoamaan toimittajille yhteiskunnallisesti merkittävän vallankäyttäjän aseman, lehti voi maksaa heille matalpimia palkkoja kuin esimerkiksi samoista työntekijöistä kilpaileva viestintätoimisto. Toimittajat arvostavat työtään ja tämä arvostus voidaan mitata rahassa. Esimerkiksi viestintätoimiston työntekijän ja toimittajan suosituspalkoissa on alimmassa palkkaluokassa eroa peräti 600 euroa viestintätyön eduksi. Toimittajiksi haluavat ovat valmiita luopumaan 600 eurosta kuukaudessa saadakseen tehdä toimittajan työtä.<sup>4</sup>

**Sijoittajamarkkina.** Viimeiseksi, johtuen edellisestä neljästä palautekehästä, sanomalehtikustantajat olivat pitkään varma ja tuottoisa kohde sijoittajille. Sanomalehtikustantajien voittomarginaalit olivat vielä 1990-luvulla 40 prosentin tuntumassa. Se tarkoitti, että menestyvillä sanomalehtikustantajilla oli tulojen lisäksi helposti saatavassa muodossa pääomaa, jonka avulla yritykset saattoivat laajentaa liiketoimintaansa.

Näiden viiden liiketoimintamallin osan lisäksi sanomalehtiliiketoimintaa suojasivat kilpailulta liiketoimintamallin sisäiset viiveet ja *verkostovaikutukset*. Kestää nimittäin kauan ennen kuin lukijat vaihtavat toiseen tilattavaan lehteen – ja vielä pidempään, että yhteiskunnallisen tuen rakenteet muuttuvat. Onhan yksi syy tietyn lehden lukemiseen juuri se, että muut ovat lukeneet saman lehden: jokainen lukija lisää kunkin lukijan lehdestä saamaa hyötyä. Tämän verkostovaikutuksen murtaminen oli kilpailijoille hankalaa.

Näitä kaikkia piirteitä Amos ja Aatos hyödynsivät menestyksekkäästi. Sanomalehtien toimintamalli oli voitokas yli sadan vuoden ajan. Mutta kuinkas sitten kävikään? Huonosti.

Utiset mediasta itsestään ovat toistakymmentä vuotta kertooneet lähinnä irtisanomisista, klikkijutuista, joista kukaan ei taida erityisemmin pitää, ja vale uutisten sekamelskasta. Miten on mahdollista, että sanomalehtikustantaminen, jolla ansaintamalli oli pitkään poikkeuksellisen monipuolisesti hallussa, lyötiin kanveesiin?

Vuoden 2009 finanssikriisin jälkimainingeissa tein diplomityötäni tästä aiheesta erään mediatalon aavemaisen tyhjässä kerroksessa. Painettujen lehtien mainosmyynnin osuus kaikista mainontaan käytetyistä euroista oli muutamassa vuodessa pudonnut kymmenen prosenttiyksikköä. Samalla tilausmäärät jatkoivat supistumistaan. Pahimmilta skenaarioilta kuitenkin vältyttiin: Suomessa on poikkeuksellisen kehittynyt lehtien lukemisen ja tilaamisen kulttuuri. Pieni kielialue myös yhä suojaa suomen- ja ruotsinkielisiä lehtiä kilpailulta. Muualla maailmassa tilanne oli toinen. Yhdysvalloissa monissa suurkaupungeissa isoja perinteikkäitä sanomalehtiä lopetettiin ja kustantajia päätyi konkurssiin<sup>5</sup>.

Sanomalehtien liiketoimintamallin menestys perustui viiteen aiemmin mainittuun palautekehään. Mutta palautekehien avulla suojatun liiketoimintamallin salaisuus on se, että sen itseään ruokkivat kehät ovat voittavia kehiä ainoastaan silloin, kun lehdellä menee hyvin. Kehät ovat yksinkertaisesti kiihdyttäviä. Alustojen liiketoimintamallien yksi olennainen piirre on se, että mikäli jokin osa mallista retkahtaa miinuksen puolelle, koko liiketoimintamalli saattaa ajautua syöksykierteeseen.

Juuri näin kävi printtimedialle ja sen viidelle itseään ruokkivalle kehälle. Yhteiskunnallinen legitimititeetti mureni, mainosmarkkinat hävisivät, lukijat kaikkosivat, kokeneimmat toimittajat potkittiin pois tai he lähtivät, myynti surkastui ja sen seurauksena tuotteen laatu heikkeni entisestään. Ei ole yhtä syytä siihen, miksi



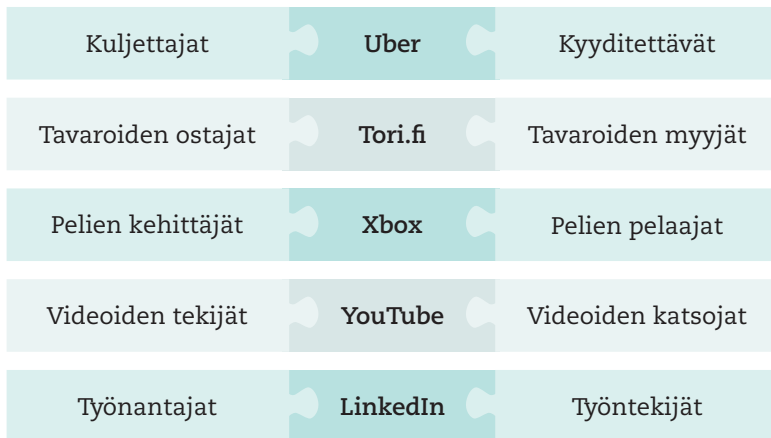
näin kävi – yksi asia ruokki toista, ja korkoa korolle -ilmiö muuttui surmanloukuksi negatiivisina pyörivien kehien vuoksi.

Nykyään ainoastaan niillä lehdillä menee hyvin, jotka pystyivät tilanteesta huolimatta parantamaan laatuaan. *New York Times*, *The Guardian* ja toki myös *Helsingin Sanomat* investoivat verkkosisällön lisäksi myös laadun kehittämiseen monin tavoin. Silti nämäkin lehdet ovat toimialan muutoksen seurauksena joutuneet muuttamaan toimintaansa.

Sosiaalisen median alustat vaikeuttivat merkittävästi sanomalehtien perinteisen liiketoimintamallin hyödyntämistä. Nämä alustat ottivat nopeasti hoitaakseen osan sanomalehdistön tehtävistä. Mutta vanhan toimintatavan poistettuaan ne eivät kokonaan täyttäneet sanomalehdistöltä jäänyttä aukkoa. Osa yhteiskunnalle ja yhteisöille tärkeistä tehtävistä, kuten yhteisen ymmärryksen rakentaminen, jäi aiempaa huterammalle pohjalle.

Sanomalehdistön kohtalo paljastaa, että alustojen liiketoimintamallin tapa yhdistää useampia puolia on vain yksi osa alustojen toiminnasta: sanomalehtialalla oli jo aiemmin monipuoliset markkinat, ja silti alustatalous muutti toimialaa merkittävästi. Kyytialusta Uberin toiminta on lähes identtistä taksien toiminnan kanssa. Eikä *Tori.fi* eroa merkittävästi persialaisista basaareista: molemmissa myyjät ja ostajat kohtaavat yhteisesti sovitussa paikassa.

Jokin on silti muuttunut. Mikä?



Kuva 2. Esimerkkejä alustojen eri puolista.

Kun Nokia ja muut matkapuhelinyritykset jäivät jälkeen kehityksestä, syyn sanottiin olevan alustataloudessa. Median murrosta, työn murrosta tai oikeastaan melkein mitä tahansa murrosta on selitetty kohta toista vuosikymmentä joukolla kulloinkin pinnalla olevia muotisanoja: digitalisaatio, datatalous, tekoäly...

Kyseessä on kuitenkin sama ajattelutapojen muodonmuutos. Kun ymmärretään, että alustat ovat paljon enemmän kuin vain kaksien markkinoiden liiketoimintamalli, tulee samalla selväksi, että kyseessä on koko talouden muodonmuutos.

Sen vuoksi tässä kirjassa kerrotaan,

- mitä on alusta-ajattelu
- miten ja miksi toimialat yhdentyvät alustataloudessa
- kuinka kilpailuetua saadaan vain tekemällä peruuttamattomia päätöksiä
- miten verkostovaikutukset toimivat
- kuinka alustan ydinarkkitehtuuri rakennetaan

- miten alustaa kannattaa kasvattaa
- kuinka alustaliiketoimintamalleja voidaan mallintaa ja testata
- miten yrityksen rakenne muuttuu alustojen toimintamallissa
- millaisia ansaintamalleja on mahdollista rakentaa
- kuinka julkisen hallinnon on muututtava, jotta alustoja voidaan säännellä.

Tämä kirja käsittelee alustoja ja alustataloutta laajasti, mutta teoksen keskeinen lähtökohta on tiivistettävissä kolmeen päähavaintoon:

1. Jokin taloudessa on muuttunut ja se vaikuttaa lähes kaikkiin yrityksiin.
2. Alustat on ymmärretty liian kapeasti ja siksi monet yritykset ja sijoittajat tekevät nyt virhearviointeja.
3. Alustoja ymmärtämällä voidaan hahmottaa talouden ja sitä kautta koko yhteiskunnan muodonmuutosta.

## JOKIN TALOUDESSA ON MUUTTUNUT

Alustatalouden yritykset ovat kymmenessä vuodessa kiilanneet nopeasti öljy-yhtiöiden tilalle maailman arvokkaimpien yritysten listauksessa<sup>6</sup>. Kyse ei ole vain digitalisaatiosta johtuvasta markkinahäiriöstä. Totta kai digitalisaatio tehostaa vanhoja toimintamalleja, mutta tehostuminen on ollut markkinatalouden keskeinen mekanismi ja yrityksiä kilpailuedun lähde vähintään höyryvoiman keksimisestä lähtien<sup>7</sup>.

Monet suuret yritykset ovat kuitenkin alkaneet huomata, että pelkkä oman ydintoiminnan tehostaminen ei enää riitä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Alustojen liiketoimintamallien vuoksi jopa monet perinteiset toimialat, kuten ravintola-ala, muuttuvat. Perinteisten ravintoloiden kilpailijoiksi tulee ”kummitusravintoloita”<sup>8</sup>, joilla on epäreilu kilpailuetu: niiden ei tarvitse maksaa tarjoilijoille eikä huolehtia pöytien siivoamisesta. Jo nyt on olemassa ravintoloita, kuten Leafage ja Butcher Block, joissa ei ole asiakaspaikkoja. Itse asiassa näillä kahdella ravintolalla on myös yhteinen keittiö seitsemän muun Green Summit Group -startupin omistaman ravintolan kanssa Chicagossa ja New Yorkissa. Annoksia myydään ainoastaan kotiinkuljetusalojen kautta.<sup>9</sup>

Alustojen toimintamallin yleistyessä yritykset huomaavat, että yhtäkkiä mikä tahansa auto, asunto tai tupakkatauko voi olla kilpailijan käytössä oleva resurssi. Alustat kilpailevat uudentlaisilla tavoilla. Näitä uusia tapoja on hankala ymmärtää perinteisen liikkeenjohdon työkalupakin avulla.

## ALUSTAT ON YMMÄRRETTY VÄÄRIN

Alustat määritellään lähes aina digitaaliseksi keinoksi yhdistää erilaisia ihmisryhmiä<sup>10</sup>. Mutta ihmisten yhdistäminen ei ole uusi asia ja digitalisaatio taas on vajavainen selitys toiminnan tehostumiseen. Varsin tehokasta eri osapuolia yhdistävää liiketoimintaa on ollut olemassa yhtä pitkään kuin liiketoimintaakin: basaarin tai torin pitäjä joutui houkuttelemaan paikalle sekä myyjät että ostajat. Sanomalehdet myivät jo sata vuotta sitten uutiset lukijoille, ja lukijat mainostajille.

Kun alustoista puhutaan kaksipuolisina markkinoina tai ihmisryhmien yhdistäjänä, häivytetään samalla alustan roolia aktiivi-

sena toimijana. Usein tämä on alustayritykselle hyödyllistä, sillä näin vältetään kiusalliset keskustelut esimerkiksi alustojen sääntelystä ja vastuusta. Alustat ovat kuitenkin paikka, jossa tapahtuu liiketoimintaa ja vallankäyttöä ja joissa tehdään työtä. Siksi tässä kirjassa puhutaan nimenomaan alustan toiminnasta.

Vaikka alustan monet sisämarkkinat eli liiketoimintamallin eri puolet ovat alustojen tärkeä piirre, vielä tärkeämpää on katsoa, *miten* alustat auttavat eri ihmisryhmiä saamaan kohtaamisista hyötyä. Se tapahtuu ulkoisvaikutusten avulla. Ulkoisvaikutukset ovat seuraamuksia taloudellisesta toiminnasta ja koskevat niitä, jotka eivät ole osallistuneet kyseistä taloudellista toimintaa koskeviin päätöksiin, siis esimerkiksi ruuhkan lisääntymistä auton oston seurauksena.

Ottamalla verkostojen ulkoisvaikutukset huomioon liiketoiminnan mallintamisessa tunnistetaan uusia mahdollisuuksia alustaliiketoiminnalle.

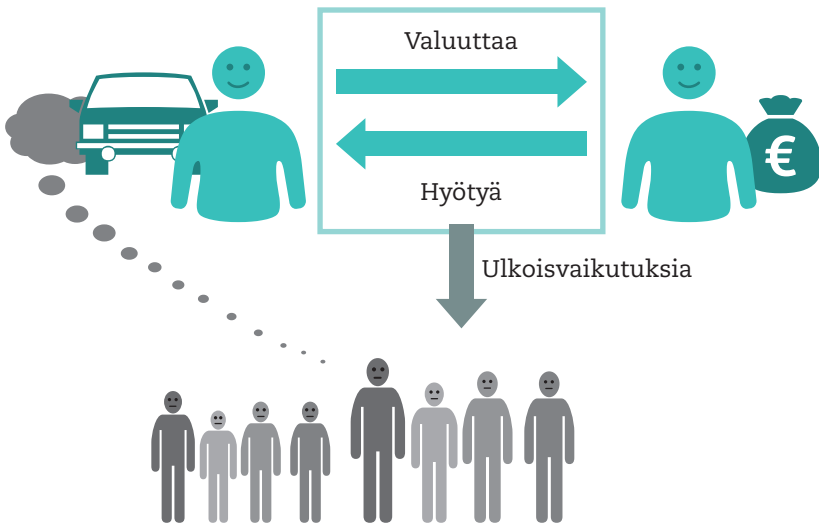
## ALUSTOJEN AVULLA VOIDAAN HAHMOTTA TALOUDEN MUUTOSTA

Aiemmin ulkoisvaikutukset olivat jotain sellaista, josta yritysten ei tarvinnut huolehtia. Jos yrityksen tuote saastutti tai aiheutti ruuhkia, julkisen hallinnon sääntely saattoi lisätä tuotteen hintaa. Hinnat kuitenkin nousivat kaikilla samalla markkinalla toimivilla yrityksillä.

Alustayritykset taas pyrkivät hyödyntämään sekä muiden että oman toimintansa ulkoisvaikutuksia kilpailuedun saavuttamiseksi. Se tarkoittaa esimerkiksi ostotapahtuman datan<sup>11</sup> käyttöä algoritmin parantamiseksi tai hukkakäytöllä olevan asunnon käyttöä ilman, että tila rasittaa yrityksen tasetta.

Tällaisten ulkoisvaikutusten hyödyntäminen ei kuulosta kovin tärkeältä, ellei asiaa mieti sen enempää. On nimittäin niin, että koko talousjärjestelmä perustuu ihmisten väliseen vaihdantaan<sup>12</sup>. Vaihdanta on hyödyllistä vaihdantaan osallistuville (ostaja ja myyjä) ja usein hieman haitallista monille muille\*.

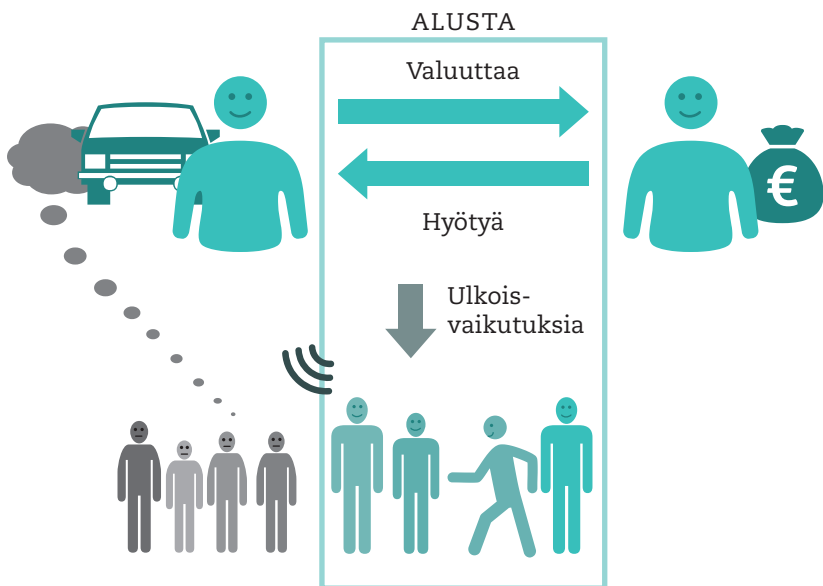
**Vaihdanta on osa liiketoimintaa, joka on osa taloutta.**



Kuva 3. Ihmisten välinen vuorovaikutus tuotantotaloudessa.

\* Haittavaikutukset liittyvät esimerkiksi hiilidioksidin tai metelin lisääntymiseen vuorovaikutuksen seurauksena.

Alustatalouden vuorovaikutukset ovat hyödyllisiä vuorovaikutukseen osallistuville, mutta ne lisäävät myös epäsuorasti muiden alustalla olevien saamia hyötyjä. Esimerkiksi seuraava vuorovaikutus samalla alustalla saattaa tapahtua vaivattomammin koska alusta voi nyt hyödyntää edellisen vuorovaikutuksen dataa.



Kuva 4. Monista alustatalouden vuorovaikutuksista syntyy verkostolle hyödyllisiä ulkoisvaikutuksia. Myös haitallisia ulkoisvaikutuksia sivullisille voi syntyä, kuten meteli Airbnb-asunnon naapureille.

Jotkin näistä verkostolle tuotetuista hyödyistä ja verkostosta syntyvistä ulkoisvaikutuksista ovat hyödyllisiä yksilöille, mutta monet myös yhteisöille tai yhteiskunnille. Myös yhteisöt ja yhteiskunnat voivat olla alustojen asiakkaita jollain sisämarkkinalla.

Kun koko talousjärjestelmän peruspilari, hyötyä tuottava vaihdanta, muuttuu, muuttuvat samalla tavat tehdä liiketoimintaa, keinot menestyä taloudessa ja koko yhteiskunta.

Näin ymmärrettynä alustat ovat talouden muodonmuutos, jollaista ei ole nähty sitten teollistumisen.

Muuttuvassa yhteiskunnassa yritysten pitkäaikaisia strategisia päätöksiä tekevien ja alustoihin liittyvää lainsäädäntöä tai muuta sääntelyä valmistelevien on osattava vastata seuraaviin kysymyksiin:

- **Mitä alustat ovat ja mistä ne tulevat?**  
(Osa 1: Alustat)
- **Mitä alustatalous ja alusta-ajattelu ovat?**  
(Osa 2: Alustatalous)
- **Kuinka alustojen liiketoimintamallit toimivat?**  
(Osa 3: Alustojen liiketoimintamallit)
- **Millä tavalla yritys voi menestyä alustataloudessa?**  
(Osa 4: Alustastrategia)
- **Millaisia seurauksia alustat aiheuttavat ja miten niitä voidaan säännellä?**  
(Osa 5: Alustojen yhteiskunta)