

DIGITAALINEN ALUSTA

LIIKETOIMINNAN SYDÄN

Sisältö

JOHDANTO	11		
VIRTUAALISET TORIT	14		
Keskeiset termit	16		
MARKKINAKATSAUS ALUSTOIHIN	18		
Alibaban haastajan super-sovellus:			
Meituan-Dianping	19		
EPÄREILUN KILPAILUEDUN ABC	20		
Tausta	20		
Superalustojen sota: Spotify vs. Apple	22		
Nykytila ja tavoitteet	23		
Häät digitaaliseen tapaan: Zola	26		
Verkostot	27		
Joukkoistamisen pioneeri: Threadless	32		
Teknologiat	33		
Kehittäjäystävällisyyden pioneeri: Stripe	36		
ALUSTOJEN ANSAINTAMALLIT	37		
Esimerkkejä ansaintamalleista	37		
Transaktiomaksut	38		
Listausmaksu	38		
Toistuvaismaksu (subscription fee)	38		
		Nostomaksut	38
		Kertamaksu	38
		Mainostaminen	39
		Lahjoitukset	39
		Freemium	39
		Data-as-a-service	39
		Maksu per yksikkö (per per unit)	40
		Muut mallit	40
		Alustatalouden ansaintamallit	41
		Tasapainon merkitys	41
		There's no free meal	41
		Ryhmäliikunnan uudistaja: Peloton	44
		VERKOSTOVAIKUTUKSET	46
		ALUSTOJEN TULEVAISUUS	49
		Raketinjakamistalous: Rocket Lab	51
		LOPPUSANAT	52

Alkusanat

Digitaaliset alustat määrittelevät huomisen voittajat. Rohkea väittäjä, mutta takana on kiistatonta faktaa. CNBC listaa vuosittain toimialojaan eniten uudistavat yritykset ja se on silkkaa digitaalisten alustojen ilotulitusta [1]. Accenturen tuoreen tutkimuksen mukaan keskimäärin noin 50% tutkituista yrityksistä kertoi strategiansa ytimessä olevan digitaalisia alustoja [2].


Se tilastoista, riittää kun katsoo ympärilleen. Takeaway-ruokaa ei enää tarvitse itse hakea, sen voi tilata Woltista. Mobiilisovelluksen näppäily peittoaa taksitolpalla odottelun. Unenlaatua seuraa ja raportoi uskollisesti Ouran älysormus. Television katselu muuntuu striimailuksi. Digitaaliset alustat ovat osa arkipäiväämme. Itse asiassa alan pioneerit aloittavat kymmeniä vuosia sitten.

1990-luvun puolivälissä kohistiin kotisivuista, sitten intranetista, verkkokaupasta, sosiaalisesta mediasta ja niin edelleen. Digitaaliset alustat ovat systemaattisesti ja johdonmukaisesti siirtyneet liiketoiminnan ulkokehältä keskelle. Markkinan muutos on ollut mielestäni tuskallisen hidasta, mutta hyvästä syystä: teknologian käyttöönoton lisäksi meidän ihmisten on pitänyt muuttua.

Tänään maailma on valmiimpi kuin koskaan vastaanottamaan digitaalisia alustoja. Muutamilla harvoilla kentillä alustapeli voidaan jo katsoa käydyksi, mutta useimmat markkinat odottavat yhä otta-jaansa. Tämä on kannustava uutinen niille, jotka haluavat voittaa omassa markkinassaan.

Voittavan liiketoiminnan sydämessä asuu digitaalinen alusta.

Terveisin, Teemu



Turussa 27.3.2019

TEEMU MALINEN

Teemu on digitaalisen liiketoiminnan moniyrittäjä ja on yli 20 vuoden ajan auttanut erilaisia organisaatioita hyödyntämään tehokkaammin verkkoa ja mobiilia liiketoiminnassaan.



Sofokus on vuonna 2000 perustettu sähköisen liiketoiminnan asiantuntijakonserni. Muotoilemme moderneja liiketoimintakonsepteja ja toteutamme niitä digitaalisten alustojen avulla kunnianhimoisille asiakkaillemme. Tarjoamme digitaalisen liiketoiminnan, palvelun ja teknologiarkkitehtuurien muotoilu- ja toteutuspalveluita. Sofokus on tulorahotteinen, työntekijöidensä omistama ja kuuluu Euroopan nopeimmin kasvaviin yrityksiin (Inc.5000EU 2018).

Lisätiedot:

SOFOKUS.COM

SEURAA TEEMUA



twitter.com/teemumalinen



fi.linkedin.com/in/teemumalinen

Johdanto

On helppo hahmottaa digitalisaation liittyvän läheisesti moderniin liiketoiminnan kehittämiseen, mutta termi ei sisällä oikeastaan mitään konkretiaa. Digitaaliset alustat ja alustatalous sen sijaan antavat konkreettisen viitekehyksen, jopa selkeitä toteutusmalleja, joita soveltaa omaan toimintaan.

Alustojen mahdollistamien uusien liiketoimintamallien ja strategioiden on sanottu olevan syvällisin makroekonomian muutos sitten teollisen vallankumouksen [2]. Internet-verkko on jo kauan tarjonnut globaalin kanavan, mutta vasta alustoilla sen voima on saatu valjastettua riittävän laajasti. Amazon tai Facebook eivät olisi voineet syntyä minkään muun kanavan ympärille.

“ DIGITALISAATIO-KESKUSTELU
JÄTTI SUUREN OSAN
IHMISISTÄ KYLMÄKSI.

Julkinen keskustelu Suomessa on keskittynyt esimerkiksi tekoälyn ja lohkoketjuihin, mutta uskon digitaalisten alustojen olevan merkityksellisempiä kaikenkokoisille organisaatioille. Näkemykseni perustuu siihen, että esimerkiksi tekoälyn valjastaminen vaatii käytännössä

alustoja, mutta ei välttämättä päinvastoin. Toisin sanoen kun pidät huolta siitä, että alustastrategiasi on kunnossa, vaikka koneoppivan dynaamisen hinnoittelun liittäminen liiketoimintaasi muuttuu normaalisti markkinalähtöiseksi palveluehitykseksi.

Tämä opas on tarkoitettu kaikille, jotka haluavat ymmärtää miksi digitaaliset alustat ovat pakollisia kilpailukyvyn kannalta tulevaisuudessa. Annan oppaassa vinkkejä miten alustoja voi lähteä hahmottamaan oman liiketoiminnan tueksi ja tuon esille useita havainnollis-

tavia esimerkkejä. Toiveenani on, että oppaan luettuasi innostut löytämään alustojen mahdollisuudet oman organisaatiosi toiminnassa.

“ OMA DIGITAALINEN ALUSTA ON AVAIN EPÄREILUUN KILPAILUETUUN.



Virtuaaliset torit

Voit ajatella alustataloutta torina. Kaupungilla on tori (alusta), jonne kauppiat (alustan toimijat) voivat tulla vapaasti omia kojujaan. Kojupaikasta kaupunki perii maksua. Torin asiakkaat hakeutuvat torille, koska siellä on keskitetysti paljon samantyyppistä tarjontaa ja tarjoajia.

Asiakkaat voivat siirtyä vapaasti myös toiselle torille (alustalle) tietä (API-rajapinta) pitkin. Kokonaisuus (alustaekosysteemi) on rakennettu siten, että kaikkien intresseissä on kehittää toreja ja pitää ne kilpailukykyisinä, jotta asiakkaat hakeutuisivat yhä uudelleen niiden pariin.

Digitaaliset alustat eroavat toreista kuitenkin yhdellä merkittäväällä tavalla. Toreja ei voi perustaa kuka tahansa, mutta **digitaaliset alustat ovat kaikkien organisaatioiden ulottuvilla**. Tämä on yksi syistä, minkä vuoksi digitaaliset alustat haastavat markkinoiden perinteiset valtarakenteet niin voimakkaasti. Kenellä on suurin taloudellinen pääoma tai parhaiden maa-alueiden omistus eivät automaattisesti voita alustapeliä.



Digitaalinen alusta on sähköinen tori, jonka ympärille voi toteuttaa liittymismahdollisuudet kaikille sidosryhmille rajapinnoin.

Seuraavassa avattuna muutama keskeinen termi:

Alustatalous (engl. Platform Economy)

on liiketoimintamalli, jonka syntymisen on mahdollistanut internetin kehitys. Alustataloudessa jokin taho – kuten yritys, muu organisaatio tai yksityishenkilö – tarjoaa teknisen alustan muiden käyttöön kaupallisissa tarkoituksissa. Alustatalouden keinoin yrityksellä voi olla mahdollista muuttaa oman toimialansa arvoketjulongitkoita.

API-talous (engl. API Economy)

tarkoittaa liiketoimintamallia, jossa ohjelmointirajapintojen (Application Programming Interface eli API) käytöllä on keskeinen merkitys. Ohjelmointirajapintojen kautta yritys voi avata esimerkiksi liiketoimintaprosessejaan tai dataansa muiden käyttöön.

Digitaalinen alusta (engl. Digital Platform)

on internet-pohjainen ohjelmistoratkaisu, joka yhdistää tietyn aihealueen toimijat toisiinsa yhdeksi arvoverkostoksi. Digitaalisen alustan voidaan kuvainnollisesti katsoa olevan alustatalouden toimijan sydän. Digitaalisen alustan keskeinen elementti on hyvin dokumentoitu ja kattava API-rajapinta, jota kautta alusta ottaa vastaan tai lähettää dataa arvoverkoston toimijoille (tai alustan omiin tietovarastoihin). Rajapintojen avulla voidaan myös linkittää useita erilaisia digitaalisia alustoja toisiinsa.

Ohjelmointirajapinta tai ohjelmistorajapinta (engl. API eli Application Programming Interface)

on kommunikaatioväylä, jolla kaksi ohjelmistoa (esimerkiksi kaksi digitaalista alustaa) voivat vaihtaa keskenään tietoa teknisesti. API- ja alustataloudessa rajapinnat ovat keskeinen käsite ja ne voidaan nähdä esimerkiksi myytävänä palvelutuotteena.

Verkostovaikutus (engl. Network Effects)

on efekti, joka tapahtuu kun uudet käyttäjät tekevät verkostosta entistä arvokkaammin muille jo olemassa oleville käyttäjille. Kun verkosto ylittää kriittisen pisteen, kilpailevat suppeammat verkostot alkavat menettää merkitystään.



VINKKI

Sofokus on kerännyt verkkosivuilleen Suomen kattavimman digitaalisen liiketoiminnan sanaston, josta voit käydä katsomassa lisää termien selityksiä. [3]

Markkinakatsaus alustoihin

Maailman kymmenestä arvokkaimmista brändistä seitsemän edustaa digitaalisia alustoja [4]. Kymmenestä maailman arvokkaimmasta yrityksestä puolet on alustatalouden päälle rakentuneita yrityksiä [5]. Global Platform Survey -tutkimuksen mukaan Yhdysvaltojen markkinaosuus alustaliiketoiminnan kakusta oli 3123 miljardia, Kiinan 930 miljardia ja koko Euroopan vain 69 miljardia [6].

Listasta ja tutkimuksesta riippumatta Yhdysvallat ja Kiina näyttävät tällä haavaa suunnan ja korjaavat alustoista isoimmat hedelmät. Meillä Eurooppalaisilla on melkoinen takamatka, mikä on toisaalta huikea mahdollisuus. Markkinoilla on takuuvarmasti kysyntää digitaalisille alustoille, jotka on toteutettu eurooppalaisten tarpeisiin.

Accenturen tuoreen tutkimuksen mukaan digitaaliset alustat nähdään erityisesti kasvuun keskittyvien yritysten avainkehityskohteena. Alustoja kehitetään mm. vastaamaan uusiin asiakastarpeisiin, alustamaisen liiketoiminnan käynnistämiseen, tuotelausseerauksiin, ekosysteemipartnoroitumiseen ja asiakaskokemuksen innovointiin [2].



Alibaban haastajan super-sovellus

Meituan-Dianping

Meituan-Dianping on digitaalinen alusta, joka keskittyy mm. ruuan, hotellipalveluiden ja elokuvalippujen myymiseen ja toimittamiseen. Yhtiön alusta tuottaa lähes 30 miljardia transaktiota yli 350 miljoonalle ihmiselle 2800 kaupungissa. Silti on hyvin todennäköistä, että kuulit vasta nyt ensimmäistä kertaa yrityksestä.

Kiinan markkina ei ole samalla tavoin avoin kuin muu verkottunut maailma, joten Aasian jättimäiset alustat jäävät helposti tuntemattomiksi. Kun puhutaan alustoista Kiinaa ei voi kuitenkaan ohittaa. Se on selvästi asettanut tavoitteekseen vallata globaaleja markkinoita perinteisten keinojen lisäksi myös digitaalisin alustoin.

“STRATEGIAMME ON HOUKUTELLA VALTAVA MÄÄRÄ ASIAKKAITA KORKEAN OSTOFREKVENS SIN OMAAVILLA PALVELUILLA JA SEN JÄLKEEN TARJOTA HEILLE MATALAMMAN OSTOFREKVENS SIN PALVELUITA ESI-MERKKINÄ HIUSTENLEIKKUU TAI NAIMISIIN MENO.”

Xia Huaxia, Meituan Chief Scientist [7].

Epäreilun kilpailuedun ABC

Tausta

Digitaalisten alustojen yksi kiehtovimmista ominaisuuksista on mahdollisuus luoda epäreilulta vaikuttava kilpailuetu. Epäreiluja kilpailuetuja on aina ollut, mutta niiden rakentaminen on liittynyt vaikeasti saavutettavissa oleviin asioihin kuten keskeiset maa-alueet, laaja infrastruktuuri, poliittinen vaikutusvalta tai mittavat taloudelliset resurssit. **Nyt epäreilu kilpailuetu on periaatteessa kenen tahansa rakennettavissa.**

Kilpailuedun rakentaminen ei tietenkään ole helppoa, mutta moderneilla voittavilla konsepteilla on usein yllättävän samankaltaisia piirteitä. Yksi oleellisimmista on toiminnan ytimessä olevien digitaalisten alustojen ja verkostovaikutusten hyödyntäminen. Puhtaasti perinteisin keinoin voi edel-

“Se on ihan epäreilua!”
totesi eräs taksikuski nasevasti, kun tiedustelin miltä Suomeen tuloillaan ollut Uber tuntui hänen näkökulmastaan.

leen voittaa, mutta uutta rakennettaessa en kertakaikkiaan keksi syitä jättää hyödyntämättä digitaalisuuden luomia mahdollisuuksia.

Koska digitaalisuudesta puhuttaessa huomio keskittyy luonnollisista syistä teknologioihin, puhun tässä oppaassa muustakin kuin API-taloudesta, raja-

pinoista tai tekoälystä, joihin julkinen keskustelu vaikuttaisi Suomessa keskittyvän. Tuntuu, että liiketoiminnallinen näkökulma jää keskusteluissa pienempään rooliin.

Olen kerännyt tähän kappaleeseen joukon perusasioita, joita kohtaat siirtäessäsi digitaaliset alustat liiketoimintasi timeen.



Kaikki maailman tieto on käytettävissä ja hyödyntäminen on kiinni lähinnä omasta viitseliäisyydestä, kekseliäisyydestä ja rohkeudesta.



Superalustojen sota

Spotify vs. Apple

Daniel Ek, yksi Spotifyn perustajista teki 13. maaliskuuta valituksen Euroopan komissiolle Applen toiminnasta [8].

“Apple operates a platform that, for over a billion people around the world, is the gateway to the internet. Apple is both the owner of the iOS platform and the App Store—and a competitor to services like Spotify. In theory, this is fine. But in Apple’s case, they continue to give themselves an unfair advantage at every turn.” kuvailee Daniel Ek blogikirjoituksessaan aiheesta [9].

Stratechery.comin pitäjä Ben Thompson toteaa seuraava-

vasti: “Google, Facebook, Amazon, and Apple dominate because consumers like them. Each of them leveraged technology to solve a unique user needs, acquired users, then leveraged those users to attract suppliers onto their platforms by choice, which attracted more users, creating a virtuous cycle.” [8].

Spotifyn ja Applen välinen valtataistelu ja antitrust-lakien ennakkotulkintojen hakeminen alleviivaavat kuinka merkittävää kilpailuetua alustoilla on hankittavissa ja miten hankalaa ikivanhojen antitrust-lakien soveltaminen on nykypäivän super-alustoihin.

Nykytila ja tavoitteet

Olen vuosien varrella huomannut, että organisaatiot kokevat joskus omat mahdollisuutensa ja lähtökohtansa digitaalisen kehityksen saralla huonommaksi kuin muilla. Tuntuu kuin kilpailijat olisivat pidemmällä. Tämä optinen harha johtuu nähdäkseni siitä, että mittatikkuna on se mitä näkyy verkkoon, mutta **todellisudessa alustaton yritys saattaa omata paremmat valmiudet menestyä kuin näennäisesti pidemmälle päässyt.**

Uskon kokemukseräisesti vahvasti siihen, että pysyvä kilpailuetu rakentuu aina jollain tavalla organisaation DNA:n, historian ja luonnollisten vahvuuksien päälle. Pelkkä “teknologinen meikkaus” ei ole kestävä. Kilpailuedun rakentaminen lähtee samoista lainalaisuuksista kuin ennenkin, mutta alustat tuovat tähän uusia mahdollisuuksia.

Kilpailuedun rakentaminen on hyvä aloittaa nykytilan analyysistä ja tavoiteasetannasta. Seuraavassa on esitelty muutama tilanteen hahmottamista avaava kysymys:

Konsepti

- Mitä ongelmaa olet ratkaisemassa?
- Mitä uutta voisit tuoda markkinaan?
- Miten erotut markkinoiden muista toimijoista?

Tahtotila

- Millaiset kasvutavoitteet sinulla on?
- Onko liikeideasi lokaali vai globaali?
- Millaisella budjetilla olet liikkeellä?

Nykytila

- Missä olette vahvempia kuin muut?
- Onko käytössäsi jotain dataa, joka olisi arvokasta muille?

Kulttuuri

- Mikä on organisaatiosi digimaturiteetti?
- Millaista organisaatiokulttuuria edustatte?

McKinseyn 2017/3 raportissa esitellyn tutkimuksen mukaan kulttuuriin ja käyttäytymiseen liittyvät haasteet koettiin yrityksissä isoimmaksi haasteeksi tehokasta digitaalista toimintaa rakennettaessa [10]. Omat kokemukseni tukevat McKinseyn tutkimuksen tuloksia, kun puhutaan organisaatioista, joita ei ole alunperin rakennettu vahvan digitaalisen kulttuurin ympärille.

Ei ihme, että esimerkiksi itseohjautuminen ja ketterät tiimipohjaiset organisoitumismallit ovat nostaneet päätään voimakkaasti viime vuosina. Digitaalisessa kulttuurissa kyllästetty organisaatio (vai pitäisikö sanoa organismi) - oppii nopeammin, mikä vaikuttaa positiivisesti kilpailukykyyn. Modernista yrityskulttuurista ja organisoitumismalleista on kirjoitettu hyllymetreittäin, joten en paneudu asiaan tässä opissa enempää.

Kulttuurin lisäksi toinen kivijalka on organisaation asenne. Kasvu on kivuliaista ja se vaatii panostusta ja riskinottoa, joten polku ei sovi kaikille. Jos organisaation aitona tavoitteena ei ole kehittyä paremmaksi kuin muut jää esimerkiksi budjetointi helposti tasolle, jossa kehittämiselle ei ohjata riittävästi resurseja.

Ehdotukseni asian ratkaisemiseksi on lopettaa investoimasta

“digiprojekteihin” ja nostaa digitaalinen kehittäminen perinteisten toimintojen (myynti, markkinointi, tuotanto jne.) rinnalle kiinteäksi avainosa-alueeksi. Tämä on organisatorinen ajatusharjoitus, yksittäisillä projekteilla

“Kilpailuetu rakennetaan pitkäjänteisellä ajankäytöllä ja investoinneilla, ei kertaprojekteilla.”

ei saavuteta kestäväää kilpailuetua. Alustaan pohjautuvan toiminnan näkökulmasta organisaation olemassa oleva data on erittäin mielenkiintoinen tutkimusmatka. Esimerkiksi pitkään kerätty toimialadata voi osoittautua hyvinkin arvokkaaksi muille lähellä oleville sidosryhmille. Jos tämän datan saa paketoitua vaikkapa helppokäyttöiseksi mobiilisovellukseksi tai modernien rajapintojen taakse helposti saatavaan muotoon, niin uusia mahdollisuuksia saattaa aueta.



Häät digitaaliseen tapaan

Zola

Zola on Shan-Lyn Ma ja Nobu Nakaguchi vuonna 2013 perustama digitaalinen alusta, joka tarjoaa kaiken naimisiin menosta kiinnostuneille. Palvelu on kerännyt 140 miljoonan dollarin rahoituksen, josta viimeisin oli 100 miljoonaa vuonna 2018 [11].

Palvelun kautta voi mm. luoda hällleen oman verkkosivuston, vieraslistat ja ostaa häälahjoja. Välttääkseen perinteisen verkkokaupan tuotepalautus-

haasteet, ostetut tuotteet toimitetaan suoraan valmistajilta asiakkaille. Hääpari voi myös vaihtaa palvelun kautta lahjan paremmin itselleen sopivaksi ennen toimitusta [12].

Yhtiön uusimpia aluevaltauksia on pop-up kivijalkaliikkeen avaus New Yorkissa vuoden 2019 alussa. Yhtiö myös beta-testaa uutta Real Weddings -konseptiaan 17 Yhdysvaltain kaupungissa. Real Weddings palvelussa tulevat hääparit voivat selata itselleen sopivia hääpaikkoja [13].

Verkostot

Ennen vanhaan rahoitusta hakiessa liiketoimintasuunnitelmassa piti muistaa kuvailla tarkasti relevantit arvoketjut. Arvoketjujen ymmärrys ja oma positiointi viestivät rahoittajalle millaista paikkaa markkinassa oltiin tavoittelemassa. Alustojen maailmassa lineaariset arvoketjumallit ovat muuttuneet verkostomaisemmiksi. Arvoketjut eivät ole hävinneet mihinkään, mutta alustojen maa-

“ DIGITAALISIA ALUSTOJA TOIMINNASSAAN HYÖDYNTÄVÄT YMMÄRTÄVÄT SIIRTYÄ AJATUKSISSAAN ARVOKETJUISTA ARVOVERKOSTOIHIN.”

ilman hahmottamisessa on ymmärrettävä entistä laajemmin oma toimintaympäristö ja kaikki sen kanssa jollain tapaa risteävät verkostot. On myös osattava kartoittaa relevantit digitaalisen maailman alustat. Tämän ymmärryksen kautta hahmottuu helpommin mikä on luonteva tavoiteltu positio omalle yritykselle.



Seuraavassa on muutamia asioita, joilla voit kartoittaa asiaa omassa ympäristössäsi.

Ekosysteemi/verkostot

- Millaisiin ekosysteemeihin kuulut?
- Mitä toimijoita ja alustoja ekosysteemissä on nyt? Entä tulevaisuudessa?
- Millaiseen vuorovaikutukseen haluat osallistua?
- Mitä verkostoja organisaatiosi ihmiset hyödyntävät?

Positiointi

- Onko muilla toimijoilla kilpailevia alustaratkaisuja?
- Millaiseen asemaan haluaisit päästä ekosysteemissäsi?
- Mikä on nykyinen asemasi organisaatiossasi?

Organisaatiosi saattaa jo olla aktiivinen erilaisissa verkostoissa, vaikka virallista strategiaa ei olisi. Tuotteiden tai palveluiden toimitukseen liittyvät osaresurssit saatetaan esimerkiksi kilpailuttaa tietämättäsi jo digitaalisen alustan kautta. Olemassa olevia verkostoja on todennäköisesti jo omassa toimintaympäristössäsi, kyse on siitä hyödynnetäänkö niitä tavoitteellisesti.

Kokonaan toinen aihe on oman pelikentän (alustan) luominen.

Onko joku kilpailijoistasi rakentanut oman digitaalisen alustan? Kuinka tunnettu kyseinen alusta on erilaisissa verkostoissa? Millaista mainetta kyseinen alusta nauttii? Tämän tyyppisellä selvitystyöllä pääset usein melko nopeasti hyvään yleiskäsitykseen markkinatilanteesta.

Jos markkinoilla on selvää tilausta alustalle, jonka kokisit tuovan enemmän lisäarvoa kuin olemassa olevat, saatat olla kilpailukyvyllisesti todella kiinnostavan löydöksen äärellä.

“ SINÄ MÄÄRÄÄT SÄÄNNÖT
OMALLA PELIKENTÄLLÄSI.”





Joukkoistamisen pioneeri

Threadless

Jake Nickell ja Jacob DeHart perustivat vuonna 2000 yrityksen tuhannelle taalalla. Alussa ideana oli pitää suunnittelukilpailu, jonka tarkoituksena oli painattaa parhaat ideat t-paidoiksi ja myydä niitä. Perustajat tajusivat luoneensa yhteisön, jonka kantavia pilareita olivat käyttäjille joukkoistettu suunnittelu ja parhaiden ideoiden äänestysmekanismi [14].

Crowdsourcing-termin (suomeksi joukkoistaminen tai joukkoittaminen) kehittäjäksi tituleerattu Jeff Howe totesi yhtiöstä vuonna 2016 seuraavaa: "Threadless is almost pure expression of the crowdsour-

cing model". Tuolloin yhtiö myi 60.000 t-paitaa kuukaudessa ja oli matkalla 18 miljoonan dollarin liikevaihtoon työllistäten alle 20 ihmistä. Yhtiö oli aikakautensa malliesimerkki siitä kuinka digitaalisella alustalla ja siihen nojautuvalla ekosysteemillä pystyi tekemään kannattavasti nopeasti kasvavaa liiketoimintaa [15].

Vuosien varrella yhtiö on kohdannut useita haasteita ja kokeillut erilaisia malleja uudistaessaan toimintaansa. Lokakuussa 2017 yhtiö ilmoitti hankkineensa Bucketfeet nimisen artistien suunnittelema kenkiä myyvän yhtiön [16].



VINKKI

Lataa Sofokuksen sivuilta **alustatalouden suunnittelupohjat**, jotka helpottavat pelikentän hahmottamista [17].

Teknologiat

Vaikka teknologioiden hyödyntäminen on pakollista digitaalisista alustoista puhuttaessa, pitäydyn tässä oppaassa liiketoiminnan tasolla. Ratkaisuja voi toteuttaa lukuisin tavoin, mutta tietyt perusasiat ovat samoja toiminnan laadusta riippumatta. Tämän vuoksi en mene kovin syvälle esimerkiksi API-talouden käsitteisiin.

Rajapinnat/data/alustat

- Onko olemassa oleva data rajapinnoin saavutettavissa?
- Minkälaisen kehittäjäkokemuksen tarjoat (/haluat tarjota)?
- Miten tuttuja rajapintojen (API:ien) tuomat mahdollisuudet ovat sinulle?
- Rakentuuko toimintasi digitaalisen alustan päälle? Jos ei, voisiko rakentua?

Digitaalisen alustan voi ajatella olevan kilpailuedun rakentamisen kotipesä, johon tallennetaan sellaista tietoa, josta ympäröivä ekosysteemi saa arvoa. Käytännössä jokaisella organisaatiolla on jotain sellaista dataa, joka on muille arvokasta. Harvalukuisempi joukko yrityksiä on rakentanut toimintansa siten, että kaikki tämä data olisi hyödyn-

nettävissä mahdollisimman helposti ja monipuolisesti. **Mutkat suoriksi tiivistäen API-talous nostaa datan käsittelytavat ja kanavat kunniaan toiminnan harjoittamisessa.**

Jeff Bezos päätti jo vuonna 2002, että kaikki Amazonin digitaaliset palvelut piti potkujen uhalla toteuttaa siten, että ne sisältävät rajapinnan. Tuloksena Bezos loi yrityksen sisäisen API-talouden, kun lukuisat eri tiimit pystyivät hyödyntämään muiden tuottamia hyvin dokumentoituja palveluita osana omiaan [18].

Edelleen rajusti yksinkertaisesti epäreilun kilpailuedun

ytimessä on digitaalinen alusta, johon organisaation toiminta vahvasti nojautuu. Esimerkiksi Woltin mobiilisovellus on polku kyseisen yrityksen digitaaliseen sydämeen. Yhtä hyvin voit käyttää selainta tai päästä kiinni tietoon rajapintojen kautta.

Yritysten ikuinen haaste on keksiä tapoja, joilla oma osaminen voidaan kaupallistaa mahdollisimman houkuttelevalla ja kilpailukykyisellä tavalla. Joskus viisaus löytyy yrityksen sisältä, mutta mikset joukkoistaisi tätä? Kattavilla ja helppokäyttöisillä rajapinnoilla ulkopuoliset tahot voivat auttaa sinua innovoinnissa.



VINKKI

Jos haluat saada käsityksen mitä rajapintoja on olemassa, vieraile esimerkiksi programmableweb.com sivustolla. Tätä kirjoitettaessa palvelu listaa 21.091 rajapintaa [19].

Mistä tietää onko digitaalinen alusta toiminnan ytimessä? Ilman alustaa toiminta rampautuu.





Kehittäjäystävällisyyden pioneeri

Stripe

Muun muassa Elon Musk ja Peter Thiel olivat kehittämässä PayPalia, josta kasvoi internetin maksunvälityksen saralla miljardien mammutti. Verkkopalveluiden maksunvälitys on yksi niistä aloista, joka vietiin digitaalisessa mielessä hyvin pitkälle jo 2000-luvun alkupuolella. Kuitenkin Stripen perustajat Patrick & John rohkaistuivat vuonna 2011 ottamaan yhteyttä Thieliin ja Muskiin.

“It’s a little impetuous to go to PayPal founders and say payments on the internet are totally broken,” kuvasi John kohtaamista. Kohtaaminen

johti rahoitukseen ja perustajakaksikko lähti rakentamaan Stripelle maailman parasta kehittäjäkokemusta. Perustajien visio nimittäin pohjautui siihen havaintoon, että maksunvälityspalveluiden käyttöönotto oli aivan liian työlästä ja aikaa vievää. Kaksikko päätti panostaa sellaisen rajapinnan luomiseen, jollaista kehittäjät rakastaisivat.

Kehittäjäyhteisö otti palvelun vastaan innoissaan ja sen kautta Stripe sai asiakkaikseen mm. Facebookin, Lyftin, Salesforcein, Shopifyn ja Indiegogon. Wireidin mukaan yhtiön arvo on tällä hetkellä 20 miljardin dollarin paikkeilla. [20]

Alustojen ansaintamallit

Ansaintamallit ovat digitaalisen debatin ikivihreä suosikki. Mallit kiinnostavat, pelottavat tai tuntuvat vierailta. Markkinat janoavat alati uusinta varmaa menestymisen mallia. Todellisuudessa menestyminen on monen asian summa ja ansaintamallien sopivuus tapauskohtaista.

Esimerkkejä ansaintamalleista

Esittelen tässä kappaleessa kymmenkunta yleistä ansaintamallia digitaalisille alustoille. Listan ei ole tarkoituksenaan olla kaiken kattava, vaan käsitystä antava. Huomioitavaa on myöskin, että alustoissa erilaisia malleja on yhdistelty ja varioitu lukuisin eri tavoin. Tärkeintä on löytää omaan alustaan ja käyttäjäkuntaan sopivat mallit.

Transaktiomaksut

Transaktiomaksu on yleinen ansaintamalli, jossa palveluntarjoaja perii pienen osuuden palvelun myyntihinnasta. Tyypillisiä esimerkkejä ovat lipunmyynti ja maksunvälityspalvelut.

Listausmaksu

Listausmaksu on harvinaisempi malli, jossa palveluntarjoaja perii kertamaksun siitä, että esimerkiksi käyttäjän myytäväksi aiottu tuote asetetaan palvelussa esille. Listausmaksun ohella käytetään usein jotain muutakin maksutapaa (lisäansaintamalli). Maksutapa on käytössä esimerkiksi huutokaupoilla ja Etsy.comissa.

Toistuvaismaksu (subscription fee)

Toistuvaismaksu on varmasti yksi käytetyimmistä tavoista

kaikenlaisissa verkkopalveluissa. Malli perustuu siihen, että käyttäjän luottokortilta veloitetaan tietty summa joka kuukausi vastineeksi palvelun käytöstä. Lukemattomat pilvipalvelut hyödyntävät tätä mallia.

Nostomaksut

Nostomaksu tarkoittaa veloitusta, jonka palveluntarjoaja veloittaa käyttäjältä paremmasta näkyvyydestä palvelun sisällä. Tyypillinen esimerkki on huutokauppa tai autokauppa, jossa muutamalla eurolla voi nostaa myynnissä olevan tuotteen palvelun etusivulle rajoitetuksi ajaksi.

Kertamaksu

Kertamaksu on helposti ymmärrettävä malli, jossa käyttäjältä veloitetaan yleensä käyttöönoton yhteydessä kiinteä

korvaus. Kertamaksu on suosittu malli esimerkiksi mobiili-sovellusten ja digitaalisten pelilatausten yhteydessä.

Mainostaminen

Mainostaminen lienee tunnetuimpia ja vanhimpia digitaalisen liiketoiminnan malleja. Ideana on, että käyttäjä maksaa palvelun käytöstä katsoamalla pakotetusti mainoksia. Mainostamisesta on lukuisia erilaisia variaatioita kuten bannerimainonta, maksa-itse-si-mainoksista-vapaaksi, premium näkyvyys, maksumuurit, affiliate-mainonta, sponsoroitu sisältö ja brändätty sisältö.

Lahjoitukset

Lahjoitusmallissa käyttäjä voi itse päättää maksaako palvelusta vai ei. Lahjoitusmallissa annetaan tyypillisesti joko käyttäjän itsensä määrittelemä tai

palvelun ehdottama summa. Esimerkiksi Wikipedia keräsi 82 miljoonaa dollaria vuonna 2016 lahjoituksin [21].

Freemium

Freemium-mallissa peruspalvelu on käytettävissä ilmaiseksi, mutta kehittyneemmistä ominaisuuksista veloitetaan lisähintaa. Malli on erittäin suosittu ja sitä hyödyntävät useat palvelut kuten Dropbox.

Data-as-a-service

Data-as-a-service on API-taloudelle ominainen ansaintamalli, jossa ostajia veloitetaan pääsystä palvelun dataan. Asiakastiedon Alfa Rating -raportti on esimerkki mallin soveltamisesta.

Maksu per yksikkö (per per unit)

Maksu per käyttäjä/laitte/lisenssi on hyvin käytetty malli, joka oli takavuosina yksi suosituimmista malleista business-to-business palveluissa. Malli on yleensä edullinen ottaa käyttöön, mutta saattaa tulla hintavaksi yksikkömäärän kasvaessa. Tämän vuoksi esimerkiksi freemium-malli on kasvattanut suosiotaan viimeisten vuosien aikana.

Muut mallit

Edellä mainittujen lisäksi löytyy lukuisia joukko erilaisia eksoottisempia malleja kuten esim. sosiaaliset maksut, joka on itse asiassa verkkopalvelu, jonka ansainta on sidottu freemium-malliin. Sosiaalisessa maksussa käyttäjä maksaa twiitillä [22]. Muita malleja ovat muun muassa mydata, virtual cashback, free DIY ja osuuskunta-malli. Vain mielikuvitus on rajana ansaintamallien käytön suhteen.

Alustatalouden ansaintamallit

Tasapainon merkitys

Edellä luetellut ansaintamallit ovat tyypillisiä kaikenlaisissa digitaalisissa alustoissa, mutta alustatalous ja ekosysteemit tuovat oman lisänsä myös tähän aiheeseen. Tärkeää on hahmottaa perinteisen lineaarisen myyjältä-ostajalle mallin muuntuvan vuorovaikutusten suunnitteluun.

kana. Jos jokin käyttäjäryhmä ei pidä vaikkapa hinnankorotuksesta, tämä voi vähentää muidenkin ryhmien käyttöä ja siten koko alustan houkuttelevuutta. Alustan houkuttelevuus käyttäjien silmissä perustuu usein kriittiseen massaan ja vaatii yleensä muna-kana ongelman ratkaisemista.

Muna-kana ongelman ratkaisemisessa kannattaa pyrkiä tasapainoiseen ratkaisuun - kumpaakin (tai kaikkia) osapuolia on oltava riittävä määrä, jotta alustan dynamiikka toimisi halutulla tavalla. Alustan hallinnoijan intresseissä on luoda sellaiset mekanismit, että käyttäjät eivät pääse siirtymään ohi alustan. Alustan ohi siirtyminen on haaste esim. kohtaamisportaleissa, joissa kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen jälkeen alusta ei välttämättä tuo enää lisäarvoa.

"Alustataloudessa ei ole kyse suoraviivaisesta tuoton hakemisesta, vaan sellaisen tasapainoisen kokonaisuuden muotoilusta, mikä lisää alustan kokonaisarvoa."

Alustoissa erilaisten käyttäjäryhmien kohtaaminen luo arvoa ja siten ansaintamallien käytön suhteen on oltava tark-



Kun ansaintamalleja suunnitellaan, pitää tavoitteiden olla selvillä. Jos halutaan esimerkiksi maksimaalista käyttäjämäärän kasvua voi olla järkevää antaa arvoa ilmaiseksi (freemium) kytkien mukaan vaikkapa virallisia ominaisuuksia (Drop-Boxin ilmainen lisälevytila palkkiona lisäkäyttäjien houkuttelusta).

Jos halutaan pitää nykyiset käyttäjät voidaan heille suunnitella automaattisesti liipaistuja alennuksia palvelun käytöstä palkiten. Listausmaksuilla voidaan ohjata laadukkaampaan sisältöön ja vuosimaksuista voidaan antaa alennusta (suhhteessa kuukausimaksuihin). Jos alustan käyttöönottokynnys on matala ja kilpailevia alustoja tarjolla, se voi johtaa alustaloikkauksiin (“platform hopping”).

Alustan ansaintamalleja muo-tiltaessa on keskeistä ymmär-

tää kitkan (friction) käsite. Kitka on psykologinen vastustus, jota käyttäjä kokee tehdessään alustalla jotain. Alustan hallinnoijan tavoitteena on saada käyttäjä suorittamaan tehtäviä loppuun saakka (conversion), koska käyttäjien operaatiot luovat yleensä arvoa muille käyttäjille. **Kitka on tehokas konversion tappaja.**

There's no free meal

Vanha hokema digitaalisten alustojen aikakaudella edelleen yhtä relevantti kuin ennenkin. Näennäiseen ilmaisuuteen perustuvat ansaintamallit ovat luoneet jo vuosia mielikuva, että verkon parhaat palvelut ovat käytännössä ilmaisia. Youtube, Wikipedia, Facebook ja monet muut palvelut nauttivat ilmaisuuden mielikuvasta, vaikka todellisuudessa ansainnan mekanismit ovat vain tuoreempia.

Yksi alustoihin liittyvistä erikoispiirteistä on käytöstä maksaminen muulla kuin rahalla.

- **Spotifyn tai Pandoran kuuntelu on ilmaista.**
Todellisuudessa maksat katsomalla mainoksia.
- **Facebookin käyttö on ilmaista.**
Todellisuudessa maksat antaessasi yhtiölle oman sosiaalisen verkostoni ja jaat henkilökohtaista dataa.
- **HubSpotin CRM on ilmainen.**
Todellisuudessa annat liiketoimintasi sydämen HubSpotille, jonka ansaintamalli on vastaava kuin perinteisillä toiminnanohjausjärjestelmillä. Näennäisesti valmiin tuotteen käyttöönotto ja opettelu vie vuosia ja maksaa lopulta maltaita.

Kaikilla näennäisesti ilmaisilla alustoilla on riveissään teräväpäisiä ansaintamallien muotoilijoita, jotka osaavat minimoida kitkan määrän. Palveluiden kehittäjät ovat aikaansaaneet niin tasapainoiselta tuntuvan lopputuloksen, että skaalautuvuuden vauhtipyörä jatkaa yhä kiihtymistään.



Ryhmäliikunnan uudistaja

Peloton

Peloton on vuonna 2002 perustettu yhtiö, joka päätti ratkaista miten lapsiperheiden vanhemmat pystyisivät nauttimaan ryhmäliikunnan riemuista vaivattomammin. Syntyi ainutlaatuinen konsepti, jossa cycling-pyörään yhdistetyn tablettitietokoneen kautta pystyy osallistumaan ryhmäliikuntatunneille suoraan omasta kodista [23].

Peloton hallitsee kaikkia liiketoiminnan osa-alueita itse: laitteistot (cycling-pyörä ja tabletti), ohjelmistot (käyttöliittymät ja digitaalinen alusta), logistiikka (tuotteiden kotiinkuljetus ja asennus) ja kivijalkaliikkeet. Yhtiön arvo on valuoitu yli 4 miljardiin [24].

Pelottomalla on useita yhteistyösuhteita Netflixin kanssa.

Molempien liiketoiminnan keskeisimpiä tavoitteita on kuukausittaisen tilaajamäärän kasvattaminen. Peloton tuottaa joka päivä itse 12 tuntia korkealaatuisia sisältöä yhteisölleen. Ryhmätuntien ohjaajat ovat kuin Hollywood-näyttelijöitä fanaattisine fanikuntineen. Liiketoiminnan positiivinen asiakaslukko syntyy helppokäyttöisyyden, yhteisöllisyyden ja kustannustehokkuuden yhdistelmästä. Netflixin ja Pelotonin liiketoiminnan ydinelementtien samankaltaisuus on esimerkki siitä kuinka perinteiset toimialarajat hämärtyvät

tulevaisuudessa. Digitaaliset ratkaisut sopivat mihin tahansa toimialaan, kunhan liiketoimintakonsepti on oikein tarpeeseensa muotoiltu.

Mikäli Netflixin polusta voi oppia jotain, tulee fitness-alan toimijoille kiire uudistaa toimintansa Suomessakin, jotta ei kävisi kuin paikallisille televisiokanaville. Mikäli Peloton lanseeraa tuotteensa joskus Suomeen, se tarkoittaa kuntoilevan asiakkaan lukittutumista yhtiöön pyöräinvestoinnin, yhteisön ja kuukausimaksumallin kautta.



Verkostovaikutukset

Verkostovaikutuksen käsite on keskeinen mietittäessä keinoja digitaalisen alustan arvon kasvattamiseen ja kasvunopeuden kiihdyttämiseen. Käytännössä kaikki super-alustat ovat hyödyntäneet kasvussaan verkostovaikutuksia. Vaikka tavoitteena ei olisikaan markkinajohtajuus on verkostovaikutusten ymmärtäminen kilpailuedun rakentamisen ja puolustamisen näkökulmista oleellista.

Verkostovaikutustyyppjä on useita erilaisia ja niitä voi yhdistellä aivan kuten ansaintamallejakin. Matalan tason verkostovaikutustyyppjä ovat esimerkiksi fyysiset verkot ja protokollat. Tiesitkö, että Googella on oma massiivinen oma runkoverkko, jolla halutaan taata palveluiden saatavuus kaikkina aikoina? [25]. Internet-verkko itsessään on esimerkki verkostovaikutuksen voimasta.

Kaikille tuttuja ovat mobiiliapplikaatioiden alustat, jossa uudet sovellukset ajavat yhä suuremman osan käyttäjiä ekosysteemiin. Vastaavasti kasvava joukko käyttäjiä houkuttelee yhä enemmän kehittäjiä puoleensa. Googlen Android-ekosysteemi on avoin, kun Apple taas kontrolloi tiukasti omaa iOS-alustaansa.

Alustan arvoa voi kasvattaa myös varmistamalla, että yhteisö luosinne sisältöä. IMDB, Wikipedia ja TripAdvisor toimivat massiivisina, alati kasvavina datavarastoina omilla alueillaan. Dataan perustuvia alustoja on myös helpompi puolustaa, koska kilpailevan vaihtoehdon pitää pystyä ensin saavuttamaan kriittinen massa.

Erilaiset markkinapaikat ovat esimerkki verkostovaikutusten hyödyntämisestä. Kun nettiauto.com tai tori.fi asema markkinassa on hyvin stabiili ja pysyy sellaisena niin kauan markkinaenemmistö käyttää kyseisiä palveluja. Oikotie ja Etuovi ovat esimerkki siitä, että tiettyyn markkinaan saattaa mahtua useampiakin varteenotettavia markkinapaikkoja pienemmälle markkina-alueelle (Suomi).

Erilaiset modernit “verkostosovellusten” suunnittelijat ovat onnistuneet rakentamaan sujuvan käyttäjäkokemuksen ja oikean ajoituksen yhdistelmällä massiivisia kasvulukemia. Itse asiassa verkostovaikutukset ovat yksi selitys siihen miksi Instagramista, Whatappista tai Youtubesta maksettiin äkkiseltään ajateltuna käsittämättömän kovia kauppasummia.

Alustojen määrän lisääntyessä kynnys vaihtaa alustaa pienenee. Sen vuoksi on hyvä miettiä millä tavoin voitettujen asemien saa pidettyä. Tapoja asemien puolustamiseen on useita. Mikäli saat alustan käyttäjät innovoimaan muiden käyttäjien haluamaa sisältöä alati kasvavissa määrin, on asema turvattu niin kauan kuin vauhtipyörä kiihtyy.

Ei ihme, että brändien merkitys on noussut uuteen kukoistukseen digitaalisten alustojen myötä. Kun periaatteessa kuka tahansa voi perustaa uuden kilpailevan alustan, maineeltaan paras ja laadukain vaihtoehto on vahvoilla. Reddit, AirBnB ja Uber omaavat kaikki erinomaisen hyvän liiketoimintakonseptin lisäksi todella vahvan brändin. Suomessa esimerkiksi ukko.fi on onnistunut omassa markkinassaan vakuuttamaan käyttäjänsä ja jopa vakiinnuttanut työllään kevytyrittäjyys-termiä markkinaan.



Alustojen tulevaisuus

On kohtuullisen helppo arvata, että alustoilla on valoisa tulevaisuus. Konenäkö, koneoppiminen, internet-of-things, robotiikka, lohkoketjut ja lukuisat muut teknologiset innovaatiot vauhdittavat alustojen yleistymistä ja niiden potentiaalisen arvontuoton mahdollisuuksia.

Teknologian läpimurtoja merkittävämmäksi muodostuvat eettisten ja humaaniin kysymysten ratkaiseminen. Jo nyt mietitään valtiotasolla mitä siitä seuraa, kun Facebook tietää meistä kaiken. Mitä jos tätä tietoa manipuloidulla voi vaikuttaa vaaleihin? [26].

Kenellä on vastuu, kun autonomiset autot kolaroivat tai kirurginen robotti aiheuttaa läheisen menehtymisen toimintavirheen vuoksi? Digitaalisten alustojen regulointi puhuttaa maailmalla, koska jopa valtioilla on vähintäänkin haasteellista pysyä Googlen, Amazonin, Alibaban ja muiden super-alustojen perässä. On mielenkiintoista nähdä mistä suunnalta alustojen käyttöä lopulta tullaan hallitsemaan.

Yksi kandidaatti on verkkoselain. Mozilla teki Firefox-selaimeensa lisäosan, joka estää mm. Facebookia seuraamasta käyttäjän liikkeitä pitkin verkkoa. Lisäosasta tuli nopeasti selaimen suosituin ja se on ladattu yli 1.5 miljoonaa kertaa.

Eikä tässä vielä kaikki, Mozilla suunnittelee sisällyttävänsä selaimensa kesällä 2019 automaattisen toiminnon, joka estää käyttäjän liikkeiden seuraamisen verkossa. Nähtäväksi jää onnistuuko Mozilla houkuttelemaan yksityisyydestään huolehtivia ihmisiä Googlen Chrome-leiristä [27].

Tietotekniikka on ollut nopean kasvun airut koko sen ajan kuin internet on ollut olemassa. Olemme uuden läpimurron kynnyksellä, kun biologinen tutkimus yhdistetään digitaalisiin alustoihin sekä hyödynnetään avoimuutta ja verkostovaikutuksia. Ensimmäistä kertaa ihmiskunnan historian aikana on mahdollista ratkaista haasteita, jotka liittyvät elävään ekosysteemiimme ja ihmisiin. Piilaaksossa kartoitetaan innokkaasti nk. bioalustoja, joilla voidaan tallentaa tietoa DNA:n sisään nykyisten levy- tai nauharatkaisujen sijasta [28].



Raketinjakamistalous

Rocket Lab

Rocket Lab on yksityinen yhtiö, joka keskittyy kaupallisiin avaruuslentoihin. Yhtiö on tehnyt selväksi halunsa laukaista raketteja niin tiheästi kuin mahdollista päätyen lopulta kolmen päivän sykleihin. Yhtiöllä on laukaisualusta Uudessa-Seelannissa ja toisen

rakentamista on kaavailtu Yhdysvaltoihin [29]. Yhtiö mainostaa sivuillaan [30] laukaisseensa jo 24 satelliittia ja tarjoaa nk. “rideshare” palvelua, jolla oman satelliittinsa saa kustannustehokkaasti avaruuteen. Autojen jakaminen on vanhanaikaista, nyt jaetaan paikkoja rakettiin.

Loppusanat

Digitaaliset alustat, alustatalous ja API-talous saattavat kuulostaa tekno-jargonilta, mutta kilpailuedustaan huolehtivat ottavat niistä selvää. Alustoja on ollut jo hyvän aikaa, mutta kulta-aika on vasta edessä.

Ei ole myöhäistä ajatella oma liiketoiminta uusiksi. Uusille alustoille on tilausta. Pitkäaikaisen kilpailuedun rakentaminen on aina työlästä. Digitaalisuus ei tuo tähän poikkeusta. Alustat kuitenkin tasa-arvoistavat mahdollisuuksia kilpailuedun rakentamiseksi. Digitaaliset ratkaisut ovat kaikkien organisaatioiden ulottuvilla.

Alusta mahdollistaa monia kilpailuedun tekijöitä: huomion keskipisteeksi pääsy, ekosysteemiymmärrys, nopeampi kasvu ja positii-visen asiakaslukon muodostaminen. Turvallista matkaa alustojen maailmassa.

Tee toiminnallesi palvelus: aloita alusta.

Lähteet

- [1] CNBC www.cnn.com/cnn-disruptors
- [2] Accenture digital platforms survey 2018.
- [3] Sofokus, Suomen kattavin digitaalisen liiketoiminnan sanasto. sofokus.com/fi/digitaalisen-liiketoiminnan-sanasto
- [4] Statista. www.statista.com/chart/14022/brandz-worlds-most-valuable-brands
- [5] Fortune 500. fortune.com/2018/05/21/fortune-500-most-valuable-companies-2018
- [6] Global Platform Survey, The Center for Global enterprise 2015.
- [7] Fast Company. www.fastcompany.com/90298866/meituan-grab-most-innovative-companies-2019
- [8] AngelList Weekly March 14, 2019. angel.co/newsletters/are-apple-and-google-monopolies-134
- [9] Spotify newsroom March 13, 2019. newsroom.spotify.com/2019-03-13/consumers-and-innovators-win-on-a-level-playing-field
- [10] McKinsey Quarterly 2017 number 3.
- [11] Wikipedia, Zola. [en.wikipedia.org/wiki/Zola_\(company\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Zola_(company))
- [12] Fast Company. www.fastcompany.com/90299034/zola-most-innovative-companies-2019
- [13] Real Weddings, Zola.com. www.zola.com/inspiration/weddings
- [14] Threadless.com. www.threadless.com/forum/post/227766/threadlesscom_the_history
- [15] Racked.com. www.racked.com/2017/11/6/16551468/threadless-t-shirts-ecommerce
- [16] Wikipedia, Threadless. en.wikipedia.org/wiki/Threadless
- [17] Sofokus, alustatalouden suunnittelupohjat. sofokus.com/fi/alustatalous-basic-kanvaasikokoelma
- [18] CIO.com. www.cio.com/article/3218667/have-you-had-your-bezos-moment-what-you-can-learn-from-amazon.html
- [19] Programmable Web API directory. www.programmableweb.com/category/all/apis
- [20] Wired. www.wired.co.uk/article/stripe-payments-apple-amazon-facebook
- [21] Business Insider. www.businessinsider.com/wikipedia-donations-profit-money-chart-2016-11

- [22] Pay With A Tweet.
www.paywithatweet.com
- [23] Peloton.
www.onepeloton.com
- [24] CNBC.
www.cnn.com/video/2019/02/08/how-peloton-became-a-multibillion-dollar-company-with-a-cult-following.html
- [25] Google.
peering.google.com/#/infrastructure
- [26] The Guardian.
www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election
- [27] Fast Company. www.fastcompany.com/90299092/mozilla-most-innovative-companies-2019
- [28] Wired.
www.wired.com/story/the-rise-of-dna-data-storage
- [29] The Verge.
www.theverge.com/2018/7/10/17556300/rocket-lab-electron-second-us-launch-site
- [30] Rocket Lab.
www.rocketlabusa.com

YMMÄRRÄ ALUSTATALOUTTA
VALJASTA VERKOSTOVAIKUTUKSET
RAKENNA EPÄREILU KILPAILUETU

