



Turun yliopisto
University of Turku

LIIKETOIMINTAMALLIN TRANSFORMAATIO PLATFORM-AJATTELUN MUKAISEKSI

Onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Joonas Lyytikäinen

Ohjaaja:
Rami Olkkonen

12.9.2017
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Nämä tekstit jätetään vain tutkielmiin, jos käytät pohjaa muuhun raporttiin, poista nämä:

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	Liiketoimintamallin transformaatio ja platform-ajattelu.....	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	6
2	LIIKETOIMINTAMALLIN TRANSFORMAATIO YLEISESTI.....	9
2.1	Liiketoimintamallin transformaation määrittely	9
2.2	Liiketoimintamallin transformaatioon ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	12
3	PLATFORM- JA HYBRIDI-LIIKETOIMINTAMALLIT	20
3.1	Platform- ja hybridi-liiketoimintamallien ominaisuudet.....	20
3.2	Platform- ja hybridi-liiketoimintamallien hyödyt	27
3.3	Verkostovaikutusten rooli platform- ja hybridi-liiketoimintamalleissa	33
4	LIIKETOIMINNAN TRANSFORMAATIO PLATFORM-AJATTELUUN	38
4.1	Platform-liiketoimintamallin onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	38
4.2	Verkostovaikutusten hyödyntäminen transformaatioissa pipelineista platformiin.....	41
4.3	Hybridimallin hyödyntäminen pipelineista platformiin siirryttäessä.....	45
5	METODOLOGIA.....	47
5.1	Tutkimusstrategia	47
5.2	Case-yritysten valinta	48
5.3	Tutkimusprosessi.....	49
5.3.1	Aineiston keruu	49
5.3.2	Analyysi	52
5.3.3	Luotettavuuden arviointi.....	52
6	TULOKSET.....	55
6.1	Case-yritysten esittely	55
6.1.1	MTV Oy.....	55
6.1.2	SRV Oyj.....	56
6.2	Liiketoimintamallin transformaatioon vaikuttavat tekijät case-yrityksissä ..	57
6.3	Platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeiset ominaisuudet ja hyödyt case-yrityksissä.....	61
6.4	Verkostovaikutusten rooli case-yritysten liiketoiminnassa.....	64

6.5	Liiketoimintamallin transformaation onnistumiseen vaikuttavat tekijät case-yrityksissä.....	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	72
7.1	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	72
7.1.1	Liiketoimintamallin transformaatioon sisältyvät elementit	72
7.1.2	Platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeiset ulottuvuudet ...	75
7.1.3	Keskeiset onnistumiseen vaikuttavat tekijät platform- tai hybridimalliin siirryttäessä	77
7.2	Tutkimuksen kontribuutio yrityksille.....	80
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	82
8	YHTEENVETO.....	84
	LÄHTEET.....	88

Taulukkuuettelo

Taulukko 1	Operationalisointitaulukko.....	51
------------	---------------------------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Liiketoimintamallin transformaatio ja platform-ajattelu

Perinteiset niin sanottuun lineaariseen arvonluontiin pohjautuvat pipeline-liiketoimintamallit, joiden avulla yritykset loivat aikaisemmin arvoa asiakkailleen eivät ole enää yhtä ajankohtaisia kuin aikaisemmin. Vain harva yritys toimii vastaavalla loogiikalla kuin esimerkiksi 20 vuotta sitten. Nämä yritykset toimivat joko eri tavalla tai sitten tekevät kokonaan eri asioita. Nykyisen teknologian ja talouden raameissa pärjätäkseen yritysten on kyettävä muuttamaan totuttuja toimintatapojaan ja mahdollisesti jopa koko liiketoimintamallejaan. (Bititci 2007, 203.) Yksi viime vuosina pinnalle nousut uusi liiketoimintamalli on verkostomaiseen alustaintegraatioon perustuva niin sanottu platform-ajattelu, jota etenkin useat käynnistysvaiheen eli startup-yritykset ovat onnistuneesti hyödyntäneet liiketoiminnassaan. Platform-malli on siten noussut merkittäväksi ja hyvin suosituksi liiketoimintamalliksi perinteisen pipeline-liiketoimintamallin rinnalle. Tällä hetkellä maailman sadasta suurimmasta yrityksestä yli kaksi kolmasosaa toimii platform-mallilla (Cusumano 2012, 41). Osa yrityksistä on omaksunut myös pipeline- ja platform-mallien välimuodon, toisin sanoen niin kutsutun hybridimallin liiketoimintansa perustaksi.

Tähän päivään mennessä lähes kaikki suurten yritysten johtohenkilöt ovat joutuneet käymään keskusteluja siitä tulisiko heidän organisaationsa pyrkiä siirtymään platform-ajattelua kohti. Platformien ajatellaan usein olevan polku kohti uusia markkinoita tai uusia arvonluontimalleja. Pohtiessaan kysymystä platformeihin liittyen, johtohenkilöiden tulisi ajatella strategisempaa lähestymistapaa ja laajempaa vaihtoehtokirjoa, kuin kyllä tai ei. (Brown 2016, 2.) Platformien yleistymistä ja todellisen vaikutuksen laajuutta ei ole luultavasti vielä täysin ymmärretty. Uusia platformeja kehittyä eri toimialoille jatkuvasti aina elektronisesta maksamisesta ihmisten geenipankkeihin. Mitä useampia toimialoja tutkii tarkemmin, sitä enemmän on löydettävissä platformeja ja platformeja toistensa sisällä. Myös perinteiset toimialat muovautuvat kaiken aikaa ja ovat alttiina uusille teknologioille ja platformeille. Toimialan voittaja ei välttämättä ole se, jolla on paras tuote tai teknologia, vaan se jolla on paras platform-strategia tai ekosysteemi toimintansa ympärillä. (Cusumano 2010, 34.)

Perinteisellä liiketoimintamallilla toimivat yritykset ovat muutenkin viime vuosina keskittyneet vahvasti ydinosaamiseensa ja ulkoistaneet samalla toimintojaan. Tämä on johtanut siihen, että – mahdollisesti huomaamattaan – monet näistä yrityksistä toimivat jo nyt osittain platform-ajattelun mukaisesti. Ulkoistusten jälkeen näillä yrityksillä on jo laajat asiakaspohjat sekä alihankkijoiden puolella, että asiakkaiden puolella. Näin ollen lähtökohdat platform-malliin siirtymiseen tulisivat olla olemassa. Monia olemassa ole-

via yrityksiä voidaan pitää jo nyt platform-ajattelun mukaan toimivina. Platform-ajattelussa onnistuminen vaatii alaan keskittyneiden tutkimusten mukaan (ks. esim. Van Alstyne, Parker & Choudary 2016, 57–58; Shapiro & Varian 1999, 16) usein laajoja verkostoja, koska näin on mahdollista saada potentiaalisten asiakkaiden silmissä mitta-kaavaetuja, tässä monilla jo alalle vakiintuneilla yrityksillä voisi olla kilpailuetua startupeihin nähden.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tämän tutkielman tarkoitus on käsitellä miten perinteisellä liiketoimintamallilla toimivien yritysten on mahdollista siirtyä käyttämään liiketoiminnassaan platform-ajattelua ja mitkä tekijät vaikuttavat siirtymisen mahdolliseen onnistumiseen. Tarkoitus on tutkia miten yritys voi hyödyntää jo olemassa olevia resurssejaan platform-mallissa sekä etenkin verkostovaikutusten mahdollisia etuja platform-malliin siirryttäessä. Tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä jo markkinoilla olevien yritysten siirtymistä platform-ajatteluun ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ensin teorian ja tämän jälkeen empiiristen, reaalia maailman case-esimerkkien kautta. Tutkimus on rajattu jo alalla oleviin yrityksiin jotka eivät ole aloittaneet toimintaansa platform-liiketoimintamallilla, koska platform-ajattelulla toimiva startupeja on tutkittu jo suhteellisen paljon (ks. esim. Bakos & Katsamakos 2008 171–202; Salminen 2014). Platform-liiketoimintamallin hyödyntämistä sekä siihen siirtymistä on sitä vastoin tutkittu hyvin vähän perinteisillä toimialoilla vaikuttavien yritysten näkökulmasta tutkimusten keskittyessä usein vahvasti tunnettuihin teknologiayrityksiin. Tämän vuoksi tieteellisessä kirjallisuudessa on selvä tutkimusaukko koskien niin sanottujen ei-teknologiavetoisten, perinteisempien ja ei välttämättä kovin hyvin tunnettujen perinteisempien yritysten tutkimusta. Platform-ajattelua tai niihin läheisesti liittyviä innovaatioekosysteemejä pidetään kuitenkin yleisesti tällä hetkellä parhaana mahdollisena mallina järjestää yrityksen liiketoiminta vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja erittäin moni suuri yritys jota ei itse asiassa edes välttämättä käsitetä platformiksi, toimii kyseisellä ajattelumallilla (Cusumano 2010, 34). Tästä huolimatta liiketoimintamallin transformaatiota platform-ajattelun mukaiseksi ei ole juuri käsitelty tutkimuksissa. Teoreettinen kirjallisuus aiheen ympärillä on keskittynyt vahvasti platformien tunnuspiirteisiin ja hyötyihin sekä analysoimaan tunnetuimpia platform yrityksiä kuten Apple, Amazon tai Uber, mutta platform-liiketoimintamallin tuomia mahdollisuuksia ei ole juuri huomioitu jo markkinoilla vaikuttavien yritysten näkökulmasta. Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on:

Kuvata ja analysoida liiketoimintamallin transformointiin platform-ajattelun mukaiseksi liittyviä tekijöitä ja hyötyjä.

Tutkimuksen yleinen tarkoitus on jaettu seuraaviin osaongelmiin:

- Mitä elementtejä liiketoimintamallin transformaatio sisältää?
- Mitkä ovat platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeiset ulottuvuudet?
- Mitkä ovat platform- tai hybridi-malliin siirtymisen onnistumiseen vaikuttavat keskeiset tekijät?

Tutkimus on rajattu jo alalla oleviin yrityksiin, jotka eivät ole aloittaneet toimintaansa platform-liiketoimintamallilla. Tutkimuksen teoria rakentuu edellä mainittujen osaongelmien ympärille ja empiirinen osuus rakentuu puolestaan osaongelmista johdetun teorian ympärille. Keskeiset teoreettiset viitekehykset tutkimuksen kannalta ovat liiketoimintamallin transformaatioon liittyvä tieteellinen kirjallisuus sekä platform- ja hybridi-liiketoimintaan liittyvät tieteellinen kirjallisuus. Empiriassa tutkimuksen osaongelmiin pureudutaan kahden case-yrityksen kautta. Nämä yritykset ovat SRV Oyj ja MTV Oy. Molemmat yritykset ovat jo useita vuosikymmeniä alallaan vaikuttaneita yrityksiä jotka ovat muuttaneet liiketoimintamalliaan perinteiseen markkinaan nähden hyvin erilaiseksi. Tämän vuoksi yritykset soveltuvat hyvin tutkimustapauksiksi.

Tutkimus tuo uutta tietoa platform-liiketoimintamallin hyödyntämisestä sekä mahdollisuuksista perinteisille yrityksille ja täydentää teoreettista tutkimusta platform- ja hybridi-liiketoimintamallien ympärillä, erityisesti transformaatiotilanteista. Täten tutkimus on hyödyllinen etenkin platformeista kiinnostuneille jotka haluavat uuden näkökulman liiketoimintamalliin suurten teknologiaplatformien rinnalle.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään ensin liiketoimintamallin transformaatiota eli uuteen liiketoimintamalliin siirtymistä yleisesti ja tähän liittyviä haasteita ja ilmiöitä luvussa 2. Asiaa lähestytään erityisesti organisaatiossa jo olevien kyvykkyysien ja vahvuuksien kautta sekä listataan liiketoimintamallin transformaation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen toisessa teorialuvussa, eli luvussa 3, käsitellään platform-liiketoimintamallia ja siihen liittyviä tärkeimpiä ominaisuuksia, etenkin verkostovaikutuksia. Ensimmäinen ja toinen teorialuku toimivat puolestaan pohjana kolmannelle teorialuvulle luvussa 4, jossa edelliset kaksi teorialukua yhdistetään. Kyseisessä luvussa käsitellään onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä siirryttäessä platform-liiketoimintaan. Luvussa 5 kuvataan tämän pro gradu –tutkielman tutkimusprosessi, toisin sanoen tutkimusstrategia, aineistonkeruu, analysointi ja tutkimuksen laadun arviointi. Tutkimuksen empiria osuudessa, luvuissa 6 ja 7, käsitellään case-esimerkkien avulla yrityksiä, jotka ovat siirtyneet liiketoiminnassaan platform-ajatteluun tai hybridimalliin. Case-yrityksiä käsitellään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kautta ja

näin ollen keskitytään yritysten liiketoimintamallin muutokseen ja platform elementteihin joita on hyödynnetty muutoksessa onnistuneesti. Koko tutkimuksen tiivis yhteenveto esitetään luvussa 8.

2 LIKETOIMINTAMALLIN TRANSFORMAATIO YLEIS- ESTI

2.1 Liiketoimintamallin transformaation määrittely

Liiketoimintamalli selvittää prosessin yrityksen arvonluonnin takana ja kertoo vastauksen siihen, miten yritys luo arvoa. Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen arvonluontiprosessin ja rakenteen kuinka tämä prosessi toimii, se myös kertoo miten yritys toimii omassa markkinassaan sekä ympäristössään ja kuinka yritys positioi itsensä. Liiketoimintamalli on joukko aktiviteetteja ja prosesseja, joiden tarkoitus on tyydyttää markkinoiden tarpeet sekä samalla organisoida miten se tehdään yrityksen toiminnalla. (Kohler 2015, 64.) Zott ja Amit (2008, 12) puolestaan määrittelevät liiketoimintamallin rakenteelliseksi malliksi joka kuvaa organisaation transaktiot sidosryhmiensä kanssa eli toisin sanoen liiketoimintamalli kuvaa yrityksen ajatuksen kuinka luoda, toimittaa ja vangita arvoa. Arvonluontia pidetään yleensä yrityksen tärkeimpänä tehtävänä ja liiketoimintamallin keskiössä on esitys siitä kuinka yrityksen on tarkoitus arvoa luoda. Liiketoimintamallia pidetään myös siltana markkinoinnin ja strategisen johtamisen kirjallisuuden välillä. (Muzellec, Ranteau & Lambkin 2015, 140.)

Nykyinen liiketoimintaympäristö on useilla aloilla jatkuvan ja nopean muutoksen säilyttämä. Tällaisilla markkinoilla yritysjohtajat eivät voi usein enää luottaa resursseihin joilla nykyinen kilpailullinen asema on saavutettu. Sen sijaan heidän on kyettävä yhdistelemään resursseja uudella tavalla, löytämään uusia resursseja sekä hankkiutumaan eroon tarpeettomista resursseista ja samaa kaavaa on toistettava jatkuvasti sekä yhä nopeammin. (Daniel & Wilson 2003, 282.) Liiketoiminnan transformaatio alkaa yleensä visiosta uusista tuotteista, uusista markkinoista tai uudesta toimintatavasta. Tämän jälkeen transformaatiossa tehdään perustavanlaatuisia muutoksia yrityksen ydin liiketoimintaprosesseihin jotta muutos saadaan operationalisoitua mahdollisimman nopeasti. Muutoksessa käydään läpi myös lukuisia yrityksen rakennetta ja operationaalista toimintaa koskevia transformaatioita, muutoksen operoimisien ja uuden halutun tilan ylläpitämisen takaamiseksi. (Niemes 2002, 61.) Liiketoimintamallin muutoksessa ei ole kyse ainoastaan kulujen karsimisesta, tuloksen parantamisesta tai rakenteen muuttamisesta. Kyseessä on yleensä strateginen suuri muutos, jota tulee johtaa ja jonka tulee pohjautua perustavanlaatuisen organisaation ajattelumallin muutokseen. Tämä muutos koskettaa koko organisaatiota johdosta alaspäin. Etenkin yrityksen johdolla on muutoksessa usein tärkeä rooli varmistaa, että muutos menee varmasti läpi koko organisaation ja jokainen työntekijä ymmärtää muutoksen taustalla vaikuttavat syyt. Muutoksen on yleensä syytä myös nojata vahvasti yrityksen arvoihin ja uskomuksiin, jotta se on uskottava ja mahdollisesti onnistunut. Edellä mainittujen lisäksi yrityksen on todennäköisesti

hankittava tai ainakin kehitettävä uusia kykyjä ja ominaisuuksia organisaatioon sekä organisaation ulkoa että sisältä. Luultavasti lähes kaikki yrityksen prosessit muututtavat, sillä liiketoimintamallin muutos on perustavanlaatuinen muutos yrityksen koko strategiassa. (McKeown & Philip 2003, 5.)

Markkinoilla pitkään toimineet yritykset kohtaavat usein tilanteen, jossa niiden historian saatossa kehittynyt liiketoimintamalli menettää kilpailullisen etunsa markkinoiden jatkuvassa paineessa. Kun yrityksessä havahdutaan tähän tilanteeseen, alkaa yleensä transformaatioprosessi, jossa yhtiön liiketoimintamalli pyritään uudistamaan tai muuttamaan kokonaan. Tämän prosessin onnistuminen ratkeaa yrityksen kykyyn muuttaa liiketoimintamallinsa tehokkaasti ympäröivän markkinan tarpeet ja tila huomioon ottaen. (Siggelkow 2001, 855; Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkanen 2011, 622.) Liiketoimintamallin transformaatioissa yritys siirtyy vallitsevasta tilasta kohti tulevaisuuden tavoiteltua strategista ideaalia positiota (Hoyte & Greenwood 2007, 91). Muzyka, De Konig ja Churchill (1995, 348) määrittivät liiketoimintamallin transformaation fundamentaaliseksi muutokseksi organisaation logiikassa, joka johtaa tai johtuu fundamentaalista muutoksesta ihmisten käyttäytymisessä. McKeown ja Philip (2003, 3) puolestaan määrittelevät liiketoimintamallin transformaation suureksi prosessiksi, jossa yritykset käyvät läpi lukuisia kilpailevia strategioita voidakseen omaksua merkittävää liiketoiminnallista suorituskykyä.

Tunnetuimpia liiketoimintamallin transformaatioon liittyviä prosessimalleja ovat esimerkiksi BPR (Business process re-engineering), Organisaation oppiminen (Organisational development/learning), laatujohtaminen (Total Quality Management) ja informaatioteknologian käyttäminen muutokseen. Nämä organisaation suorituskykyä yhtiä metodia käyttämällä muuttavat/kehittävät teorit, niin kutsutut ”silver bullet”- teorit ovat olleet suosittuja viime vuosikymmenet. (McKeown & Philip 2003, 3.) Ideana on, että teoriaa ja sen sisältäviä ohjenuoria seuraamalla organisaation toiminta on mahdollista muuttaa uudelleen selkeän prosessin avulla. McKeownin ja Philipin (2003, 6) mukaan nämä teorit ovat kuitenkin hieman naiiveja, koska yleensä organisaation muutoksen taustalla on useita samanaikaisesti vaikuttavia prosesseja. Heidän mukaansa muutos syntyy todellisuudessa useiden toisistaan riippuvien sekä riippumattomien prosessien seurauksena, jotka ovat paljolti tekemisissä myös henkilöstön kyvykkyyksien ja johtajien tekojen kanssa. McKeown ja Philip (2003, 6) kuitenkin lisäävät, että onnistunut transformaatio prosessi on lähes aina jatkumoa huolellisesti integroidulle lähestymistavalle, jossa tiettyjä organisaation kyvykkyyksiä on kehitetty järkevässä järjestyksessä niitä tukevien strategisten valintojen avulla. Oikean teoreettisen transformaatio prosessin tai ohjeen valinnan sijaan, tärkeintä on integroida transformaatio prosessi organisaation kokonaisuuteen (Tennant 2007, 23).

Hoyten ja Greenwoodin (2007, 91) mukaan liiketoiminnan transformaatio uuteen malliin joka poistaa arvoa luomattomat prosessit yrityksestä, vaatii kolmivaiheisen

muutoksen: kulttuurisen muutoksen, uusien työkalujen ja työmallien jalkauttamisen sekä uusien mallien viestimisen arvoketjuun ja yrityksen ulkopuolisiin verkostoihin. Muutosprosessi käsittää yleensä kaikki yrityksen merkittävät osa-alueet: strategian, rakenteen, henkilöstön, teknologian ja prosessit sekä merkittävimmät ulkoiset sidosryhmät kuten asiakkaat, alihankkijat, kumppanit ja kilpailijat. Tämä johtuu siitä, että merkittävä muutos missä tahansa edellä mainituista osa-alueissa aiheuttaa yleensä painetta tai turbulenssia myös muissa. Tästä johtuen yritysten on oltava valmiita muuttamaan liiketoimintansa joustavasti ja ketterästi markkinoiden muuttuessa. (Farhoomand & Wiggand 2003, 249.) Suurin osa tutkijoista on kuitenkin yhtä mieltä siitä, että koko liiketoimintamallin täydellinen transformaatio ei ole nopea ja lyhyt prosessi, vaan kattava enemmän tai vähemmän ohjattu tapahtumasarja, joka voi kestää vuosia. Muutoksen kompleksisuus ja laajuus, tekee transformaatiosta usein haasteellisen ja vankkaa organisaation osien ja sidosryhmien välistä luottamusta vaativan prosessin. Tämä muodostaa usein haasteellisen yhtälön toimivalle johdolle, sillä se elää samanaikaisesti jatkuvan paineen alla lyhyen tähtäimen tuloksen tekemisen kanssa. (McKeown & Philip 2003, 9.)

Bjelland ja Wood (2008, 4) tutkivat yli viidenkymmenen eri yrityksen muutosprosessiä ja vertasivat niitä standardeihin muutosmalleihin sekä kehittivät tutkimuksen pohjalta näistä myös uusia malleja. He löysivät viisi erilaista ja usein toistuvaa muutosmallia jotka ovat mahdollistaneet onnistuneita transformaatioita. Nämä ovat holistinen transformaatio, molempikätinen transformaatio, yrityskauppa tai rakennemuutos, ”hyvästä parhaaksi”-transformaatiomalli ja improvisaatioon perustuva transformaatio. Holistinen on klassinen muutostyyppi: kriisi ”sulattaa” organisaation, johtajat päättävät miten yrityksen olisi muututtava ja suunnittelevat sekä johtavat muutosprosessin sekä lopulta ”jäädettävät” organisaation uuteen haluttuun tilaan ja luovat systeemit tukemaan haluttua tilaa. Molempikätinen transformaatio puolestaan viittaa ratkaisuun, jossa johtajat tunnistavat uusia mahdollisuuksia sekä luovat erilliset liiketoimintayksiköt näitä hyödyntämään, mutta pitävät vanhat liiketoimintayksiköt ennallaan hyödyntämässä vanhoja kanavia. Kolmas tunnistettu muutosmalli perustuu uusien osien sulauttamiseen ja ostoon nykyiseen yritykseen tai vanhojen osien myyntiin ja hajottamiseen. ”Hyvästä parhaaksi” on malli, jossa yrityksen muuttamiseen ei tarvita kriisiä, vaan pitkän ja hitaan prosessin avulla yritystä parannetaan jatkuvasti oikeiden valintojen kautta. Viimeinen tutkimuksessa tunnistettu muutosmalli oli improvisaatio. Improvisaatio ei vaadi selvää kuvaa tulevasta päämäärästä, vaan sisältää suhteellisen epämääräisiä tavoitteita. Tästä huolimatta muutostarve on kuitenkin vahvasti viestitty. Kuitenkaan edellä mainitut transformaatiomallitkaan eivät välttämättä toimi tyhjiössä tai yksinään, vaan yrityksessä saattaa olla tiedostetusti tai tiedostamatta useita eri malleja käytössä samaan aikaan. (Bjelland & Wood 2008, 6–11.)

2.2 Liiketoimintamallin transformaatioon ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Informaatio- ja kommunikaatioteknologia (ICT) muovaa koko yhteiskuntaamme yhtä voimakkaasti, ellei jopa voimakkaammin kuin teollistuminen aikanaan. Tämä vaikuttaa yritysmaailmassa lähes kaikkiin toimialoihin. Digitalisaatio muovaa ja hämärtää toimialojen rajoja. Yritysmaailmassa on käynnissä massiivinen toimialojen rakennemuutos. Monet uusia teknologioita hyödyntävät startupit ja teknologiayritykset ovat tunkeutuneet ICT, ja myös niiden ulkopuolisille markkinoille. Tämän lisäksi useat suuret yrityskaupat ja liittoumien muodostumiset ovat lisänneet monilla aloilla rakennemuutoksen vauhtia. Samaan aikaan uusien teknologioiden rinnalla, uudet liiketoimintamallit ja kokonaan uudet markkinat avautuvat sekä uusille yrityksille että vanhoille yrityksille. Olemassa olevat yritykset ovat pakotettuja kehittämään uusia strategioita näihin alituisesti muuttuviin uusiin ympäristöihin. (Keil, Eloranta, Holmström, Järvenpää, Takala, Autio & Hawk 2001, 263–266.) Yrityksissä ymmärretään, että markkinoiden muotoutuessa uudelleen on asiakaslähtöisyys, globaalien prosessien luominen sekä syvempien alihankkijaverkostojen luominen monesti yhä tärkeämpää. Samaan aikaan markkinoille saattaa tulla uusia kilpailijoita ja markkinoiden rajat hämärtyä. Nämä muutokset vaativat monesti uusien liiketoimintaformaattien omaksumista ja mahdollista liiketoiminnan transformaatiota. Enää ei välttämättä ole mahdollista nojata kaikkiin niihin voimavaroihin (mm. henkilöstöön, tuotteisiin, brändeihin,) joita yritys on vuosien saatossa luonut nykyisen kilpailuaseman saavuttamiseksi. Uuden liiketoimintaympäristön asettama haaste vaati monilla aloilla resurssien uudelleenjärjestelyä sekä uusien resurssien hankkimista, jos markkinoilla haluaa kyetä kilpailemaan tai kasvamaan. (Daniel & Wilson 2003, 282.) Edellä mainitusta huolimatta tulee pitää mielessä, että tehtäessä muutoksia liiketoimintamallin, pienilläkin muutoksilla on vaikutusta arvonluontiin. Yrityksen liiketoimintamalli on kompleksinen systeemi täynnä erilaisia riippuvuussuhteita ja sivuvaikutuksia, ja siksi yksittäisten muutosten tekeminen saattaa edellyttää useampiakin merkittäviä muutoksia. (Kohler 2015, 81.)

Markkinoiden haasteet ja mahdollisuudet johtuvat usein muutoksista kuluttajien tarpeissa tai uusien tarpeiden syntymisen johdosta tapahtuvista muutoksista. Näihin muutoksiin on monesti kyettävä reagoimaan organisaatiossa tuotteiden ja palveluiden muodossa tai jopa koko organisaation resurssien allokoinnin ja muuttamisen muodossa. Etenkin johdon tehtävä on tilanteessa tärkeä, sillä sen täytyy tunnistaa markkinoiden realiteetit ja kyetä kehittämään uusia vahvuuksia, resursseja ja kykyjä vastaamaan mahdollisiin toimialan mahdollisuuksiin ja uhkiin. Johdon on usein kuitenkin syytä varoa takertumasta vahvasti vain yksittäisiin markkinan muutoksiin, koska dynaamisessa toimintaympäristössä muutos on usein jatkuvaa. Yhteen yksittäiseen asiaan tarttumalla

organisaatiolta voi jäädä huomaamatta kokonaismuutos, johon viivästynyt reagointi voi ollakin jo myöhäistä. (Ganesh 2000, 126.)

Monet perinteisetkin yritykset siirtyvät tekemään liiketoimintaa yhä vahvemmin verkossa, mutta yhä monet eivät kuitenkaan käytä täysin hyväksi internetin tuomaa potentiaalia. Useat yritykset siirtävät olemassa olevan prosessinsa verkkoon muuttamatta juurikaan liiketoimintamallejaan. (Dutta & Biron 2001, 450.) Tarvittavat investoinnit tulevaisuudessa strategisesti merkittäviin teknologioihin, pakottavat monet yritykset samalla etsimään uusia arvonluonnin mahdollisuuksia löytää ydinliiketoimintansa ulkopuolelta. Monet saattavat sen seurauksena muuttaa toimintaansa tai koko liiketoimintamalliansa. (Dickinson 2006, 38.) Sen sijaan, että yritykset yrittäisivät puristaa arvoa nykyisestä toimintamallistaan, yhä useampi yritys pyrkii luomaan uutta arvoa. Organisaatiot eivät vain optimoi nykyistä arvonluontimalliaan, vaan etsivät kokonaan uusia tapoja luoda arvoa. Tämä on jakanut monet toimialat kahdenlaisiin yrityksiin: Uusiin yrityksiin jotka tulevat muokkaamaan vanhaa toimialaa uudella ajattelutavalla ja alalla oleviin yrityksiin jotka lähtevät etsimään omalta alaltaan uusia arvonluontimalleja. Olemassa olevien yritysten uusien mahdollisuuksien määrä on lukematon, mutta usein näillä yrityksillä puuttuu kyvyt ja uskallus transformoida ajattelunsa uusiin mahdollisuuksiin sopivaksi. (Keil ym. 2001, 266–267.)

Asparan ym. (2011, 641) mukaan merkittävän liiketoimintamallin transformaation laukaisee yleensä sekä keski- että ylimmän johdon radikaalina pitämä signaali markkinoilla. He huomasivat tutkimuksessaan, että esimerkiksi Nokialla ulkoiset radikaalit markkinamuutokset toimivat merkittävinä signaaleina sekä keskijohdossa että ylimmässä johdossa sekä loivat oikeutuksen radikaaliin ja nopeaan liiketoimintamallien muuttamiseen. Aspara ym. (2001, 643) käsittelevätkin liiketoimintamallin transformaatiota kompleksisempänä tapahtumasarjana ja kokonaisuutena kuin monet ohjelistamaiset teoriat. He käyttävät esimerkkinä tutkimuksessaan Nokiaa sekä korostavat avainpositioiden johtajien vaikutusta kokonaisuuteen ja eri liiketoimintayksiköiden kilpailun luomaa vaikutusta onnistuneeseen liiketoimintamallin transformatioon. Olemassa olevat yritykset ovat paineen alla pyrkiessään keksimään uudelleen liiketoimintamallinsa, kun yritysten rajat hämärtyvät ja arvonluontiprosessi muuttuu lineaarisesta verkostoituneeksi, suljetusta avoimeksi sekä keskittyneestä hajanaiseksi. Hyvä esimerkki liiketoimintamalliansa uudistaneesta yrityksestä on Lego. Lego muutti tuotteensa avoimeksi asiakkailleen ja mahdollisti heidän osallistumisensa tuotteiden luomiseen ja designiin. (Kohler 2015, 63–64.)

Organisaation kyvykkyydet ja resurssit liiketoimintamallin transformaatioon vaikuttavina tekijöinä

Strategisen johtamisen tutkijat kutsuvat prosessia, jossa yritys järjestää tai rakentaa resurssinsa uudelleen saadakseen kilpailullista etua, dynaamisten kyvykkyyksien hake-
miseksi. Kyseisiä kyvykkyyksiä pidetään kriittisinä menestyksen avaimina dynaamisilla markkinoilla, jopa niin vahvasti, että sellaisia omaavat yritykset eivät koe uhkaa ulko-
puolelta vaan sisäpuolelta. Haasteena on tällaisten tehokkaiden kyvykkyyksien kehittä-
minen ja ylläpitäminen. (Daniel & Wilson 2003, 283.) Organisaation kyvykkyydet ovat
juurtuneet organisaation kykyyn järjestää ja rakentaa resurssinsa. Vuorovaikutus resurs-
sien ja kyvykkyyksien välillä on ratkaisevassa roolissa kilpailullisen edun luomisessa ja
ylläpitämisessä. Tämän vuoksi kestävän kilpailullisen edun luomiseksi organisaation on
kyettävä kehittämään ja hallinnoimaan joukko kyvykkyyksiä asiakkaan arvontuontipro-
sessin ympärillä, sillä etenkin erilaisten haasteiden kohdatessa markkinassa, ovat nämä
kyvykkyydet tarpeellisia. (Ganesh 2000, 119–120.) Esimerkiksi yksi joukko kyvyk-
kyyksiä voi olla rakennettu tarpeesta innovaatioille online ympäristössä ja toinen joukko
taas integroimaan kehitetyn online liiketoiminnan nykyiseen liiketoimintaan (Daniel &
Wilson 2003, 294). Ganeshin (2000, 120) mukaan resurssit koostuvat ihmisistä, omai-
suudesta ja pääomasta, jota on helppo ostaa tai hankkia markkinoilta. Kyvykkyydet taas
ovat Ganeshin mukaan aineettomia resursseja, jotka kehittyvät organisaation ympärille
ja joita ei ole mahdollista kopioida tai ostaa markkinoilta sellaisenaan.

Kyvykkyydet ovat tarpeellisia, koska vain niiden kautta resurssit voivat muuttua ar-
vokkaiksi liiketoiminnalle, sillä resurssit vaikuttavat taustalla ja ovat lyhyellä aikavälillä
muuttumattomia. Toisin päin taas kyvykkyydet kehittyvät organisaatiossa määrättyjen
resurssien ympärille ja mikäli organisaationaalinen konteksti vaihtuisi, tulisi ihmisten
kehittää uudenlaisia kyvykkyyksiä uudessa ympäristössä sekä uusien resurssien ympä-
rille. (Kogut & Zander, 1992, 386; Ganesh 2000, 120.) Tämän vuoksi kyvykkyydet lu-
ovat kestävän kilpailuedun mahdollisuuden joka on kilpailijoilta tavoittamattomissa ai-
nakin lyhyellä tähtämellä, koska nämä kyvykkyydet ovat syntyneet organisaation histo-
rian, kulttuurin ja vuorovaikutuksen avulla. Kyvykkyydet koostuvat niin sanotusta etu-
alan tiedosta ja taustatiedosta. Etualan tieto on näkyvää ja helposti matkittavaa, kun taas
taustatieto on organisaatiolle uniikkia ja hankalasti kopioitavaa. Kyvykkyydet eivät kui-
tenkaan ole ikuisia, vaan ne on mahdollista kopioida pitkällä aikavälillä. Kyvykkyydet
voivat myös vanhentua markkinoiden kehittyessä ja muuttuessa. Kyvykkyyksiä on pi-
dettävä yllä ja kehitettävä jatkuvasti markkinoiden muuttuessa. Vielä kyvykkyyksiäkin
merkittävämpiä organisaatiolle ovat kuitenkin ydin-kompetenssit, organisaation kyvyk-
kyydet syntyvät nimenomaan ydin-kompetenssien pohjalta. Ydin-kompetensseilla tar-
koitetaan organisaation tärkeimpiä osaamisia jotka ovat juurtuneet vuosien saatossa
yrityksen ytimeen, esimerkiksi jäätelötehtaan vuosien saatossa viimeisen päälle hiottu

kompetenssi valmistaa jäätelöä. Ydin-kompetenssit ovat suhteellisen vakaita, koska niitä on mahdollista soveltaa pidemmälle ajalle ja erilaisten ympäristöjen vallitessa. Ydin-kompetenssit mahdollistavat uusien kyvykkyyksien kehittämisen muuttuvien markkinoiden haasteisiin. Kyvykkyydet on kannattavaa arvioida tarkkaan ydin-kompetenssien läpi, ja arvioida mitä kyvykkyyksiä on syytä pitää yllä ja muuttaa sekä mitä tulee kehittää. (Ganesh 2000, 121–122.)

Yrityksen hallitessa resurssia tai kyvykkyyttä, jota kilpailevalla yrityksellä ei ole, on se kilpailullisen edun kannalta hyvä alku. Lisäksi mikäli kilpailevat yritykset kärsivät ajallisia tai rahallisia haittoja tätä etua tavoitellessaan tai eroa umpeen kuroessaan, kestävää etua on monesti saavutettu silloinkin. Resurssit ja kyvykkyydet ovat pysyvän kilpailullisen edun lähde kolmen syyn takia, joita ovat historia, monimerkityksellisyys ja sosiaalinen kompleksisuus. (Daniel & Wilson 2003, 292.) Olemassa oleva joukko rutiineja ja kyvykkyyksiä jotka ikään kuin periytyvät organisaatiossa, ovat äärimmäisen tärkeitä uuden liiketoimintamallin onnistumisessa kehittyvässä liiketoimintaympäristössä (Aspara ym. 2011, 642). Johtamisen ja suorituskyvyn mittarit ovat liima, joka usein lopulta sitoo transformaatiolanteessa kaiken muun yhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että transformaatiolanteessa oikeiden ihmisten saaminen oikeisiin positioihin on asia, jonka merkitystä ei voi väheksyä. Yksittäinen toimitusjohtaja voi joko tuhota tai pelastaa transformaation. (Bititci 2007, 211.) Ylimmän johdon lisäksi merkittävässä roolissa on keskijohto, sillä sen kyvykkyys viedä uudistus läpi kannattaa yleensä käyttää ylimmän johdon toimesta hyväksi onnistuneen transformaation takaamiseksi (Aspara ym. 2011, 643). Organisaation kannattaa yrittää löytää ja tunnistaa hyvä ja osaava kokonaisuus muutokseen sitoutuneita johtajia (Hoyte & Greenwood 2007, 92). Johtajuus on tärkeimpiä yksittäisiä tekijöitä liiketoiminnan transformaation onnistumisessa. Johtajalta vaaditaan monesti samaan aikaan visionääristä otetta ja operationaalista fokusta, suuren muutoksen johtamista, kannattavuuden kohentamista, organisaation kulttuurin muuttamista ja luottamuksen ja sitoutumisen kasvattamista. (McKeown & Philip 2003, 22.)

Radikaalikin liiketoiminnan transformaatio saattaa olla helpommin hallittavissa, mikäli sen mukana säilytetään joitakin jatkuvuuden elementtejä. Esimerkiksi Nokian tapauksessa se tarkoitti joidenkin keskijohtajien vahvaa sisällyttämistä muutosprosessiin nostamalla heidät johtoryhmään sekä korvaamalla olemassa ollut liiketoimintamalli yhden liiketoimintayksikön jo käytössä olleella mallilla. (Aspara ym. 2011, 643.) Kompetenssit ja resurssit joita todetaan tarvittavan uuden liiketoimintamallin saavuttamiseksi, mutta joita ei omasta organisaatiosta löydy, voi olla mahdollista saada ostamalla olemassa olevaa liiketoimintaa markkinoilta. Tässä tulee kuitenkin huomioida uuden liiketoiminnan integroimiseen liittyvät haasteet ostettavien resurssien hyötyihin ja merkittävyyteen nähden. Joskus yritysosto voi olla jopa transformaation ajava voima tai alullepaneva tekijä. Ennen liiketoiminnan transformaation aloittamista kannattaa selvittää koskettaako transformaatio koko yritystä vai onko jopa järkevää jättää joku toimiva

osa transformaation ulkopuolelle ja jatkaa tämän osalta vanhalla mallilla. Mikäli tähän päädytään, voidaan luoda ydintoiminnan ympärille erillisiä innovaatioyksiköitä joiden tarkoituksena on luoda uudella mallilla liiketoimintaa ydintoiminnan saadessa jatkaa vanhalla toimintatavalla. Koko toimintaa koskevaan transformaatioon päädyttäessä on puolestaan järkevää varmistua transformaation halutusta lopputulemasta tai halutaanko ylittäänsä lopputulemaa. Onko ala esimerkiksi niin jatkuvassa muutoksessa, että pysyvää uutta positiota ei haluta, vaan rakennetaan kyvykkyyksiä jatkuvaan pienempään muutokseen. (Bjelland & Wood 2008, 12–13.)

Liiketoimintamallin transformaation onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Monesti liiketoiminnan transformaatiolla tai siihen liittyvillä termeillä on negatiivinen kaiku, koska etenkin viime vuosien taloudellisessa tilassa, kun henkilöstöä on karsittu tai toimintaa supistettu, on puhuttu liiketoiminnan transformaatiosta tai siihen viittaavista termeistä (Coulson-Thomas 1997, 13). Alalla jo olevilla toimijoilla on usein ongelmia uusien teknologioiden tuomien mahdollisuuksien kaupallistamisessa, sillä uusissa liiketoimintaympäristöissä aikaa on huomattavasti vähemmän. Mikäli uuden toiminnan kaupallistaminen on ongelmallista ja hidasta, mutta alalla on potentiaalia, tulee seuraava toimija ja tekee asian paremmin. Teknologia muuttuu ja kehittyy nopeasti ja palveluja sekä liiketoimintaa tulee muovata entistä useammin ja nopeammin. (Keil ym. 2001, 267.) Teknologian kehityksestä ja uusista markkinoista sekä liiketoimintamalleista huolimatta ydinajatuksien menestyvän liiketoiminnan takana säilyvät pitkälti samoina. Asiakassuhteiden tehostaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen tulee olla edelleen toimintaympäristön muutoksista huolimatta prioriteetti yrityksille. Teknologian kehitys vain tukee mahdollisuuksia asiakassuhteiden parempaan hoitamiseen. Datan ja nykyteknologian avulla asiakkaat pystytään tunnistamaan aiempaa huomattavasti yksityiskohtaisemmin ja näille voidaan kohdistaa suoraa markkinointia lukuisissa kanavissa yksilötasolla. (Dutta & Biron 2001, 460.)

Kuten edellä mainittiin, yritysten historialla on monesti mahdollisesti merkittävää vaikutusta kilpailulliseen etuun. Kilpailijoiden on usein hankala kopioida tai ostaa vastaavia resursseja ja kyvykkyyksiä, sillä monet kyvykkyydet ja resurssit ovat kehittyneet ajan saatossa yhdessä yrityksen kanssa. Yksittäistä menestyksen takaavaa resurssia tai kyvykkyyttä on jopa vaikea tunnistaa, mikäli sen haluaisi kopioida, sillä se saattaa olla useiden pienten taktisten päätösten ja tekojen tuloksena syntynyt kokonaisuus. Tällaisten monimutkaisten suhteiden avulla syntyneitä resursseja ja kyvykkyyksiä, kuten esimerkiksi yrityskulttuuri tai maine alihankkijoiden silmissä, on hyvin haastavaa kopioida. (Daniel & Wilson 2003, 283.) Toisaalta usein edellä mainitut asiat ovat myös syynä siihen, ettei olemassa olevaa yritystä ole myöskään helppoa puhumattakaan välttämättä

edes mahdollista tai järkevää transformoida kokonaan yhdellä kertaa. Koko liiketoimintamallin transformaatio koskettaa niin suurta joukkoa toisiinsa yhteydessä olevia elementtejä, että sitä on hyvin haastavaa hallita pienissäkin määrin. Vaikka koko organisaatiota käsittävä transformaatio olisi mahdollista toteuttaa kerralla, se ei välttämättä ole ideaalia, sillä se voi tuhota olemassa olevia kilpailuedun lähteitä, kuten yrityskulttuurin tai sen osia. (McKeown & Philip 2003, 7.) Asialla on kuitenkin kaksi puolta, sillä yrityksen on joka tapauksessa kehitettävä innovatiivisia strategioita jotka muuttavat organisaation ajatusmaailmaa ja sitä, kuinka se kommunikoi sidosryhmiensä kanssa. Tästä johtuen organisaation kyvykkyudet voivat olla yritykselle joko uhka tai mahdollisuus. Mikäli kyvykkyudet kehittyvät jatkuvasti organisaation sisällä, luo se yritykselle mahdollisuuden menestyä, jos taas yrityksessä luotetaan liikaa kyvykkyysiin jotka eivät kehity tai vastaa markkinoiden paineita, se on uhka koko yritykselle. (Daniel & Wilson 2003, 294.)

Liiketoiminnan transformaatioissa on kyse uuden tehokkaan ja toimivan kilpailullisen rakenteen juurruttamisesta yritykseen, joten se vaikuttaa kaikkiin prosesseihin yrityksen sisällä. Uusi liiketoimintamalli on syytä juurruttaa onnistuneesti henkilöstöön, organisaatioon, järjestelmiin sekä infrastruktuuriin. Tämän lisäksi usein uuden liiketoimintamallin tulee mahdollistaa yritykselle kapasiteetti jatkuvaan oppimiseen, muuttumiseen ja kehittymiseen mahdollisimman pienellä vaivalla. (Bititci 2007, 204.) Kyse on siis koko organisaatiota koskettavasta suuresta mullistuksesta. Tämän takia vahvan johtajan merkitystä muutoksen juurruttamisessa ja aikaansaamisessa ei tule väheksyä. Lähes aina suurta muutosta tehtäessä esiintyy kovaa muutosvastarintaa, sillä ihmiset joutuvat ulos mukavuusalueeltaan. Muutosvastarinnan noustessa jo pienistäkin muutoksista suurempaa muutosta aloitettaessa johdossa kannattaa olla vahva ja riittävän autoritäärinen tai muuten vaikuttava tapa viestiä muutostarve organisaatioon. Samaan aikaan muutosta on mielekästä johtaa kuitenkin myös valmentaa ja tukien, jotta muutos hyväksytään. (Hoyte & Greenwood 2007, 93.) Johtajuus- ja suorituskykymittarit lopulta liimaavat kaikki osat yhteen ja kertovat onnistumisesta. Yksittäinen toimitusjohtaja voi näin ollen joko tuhota muutoksen tai olla sen avaintekijä. (Bititci 2007, 2011.) Kyse ei kuitenkaan ole vain toimitusjohtajasta, vaan koko johtoryhmän on syytä olla muutoksen takana sekä kyettävä ajamaan se läpi oman tiiminsä sisällä. Tämän vuoksi liiketoimintamallin muutos on yleensä etenkin johtajille äärimmäisen vaativa tilanne. (Cowan-sadath 2010, 403.) Samanaikaisesti on tarpeen johtaa päivittäistä liiketoimintaa sekä ajaa muutos läpi organisaatiossa. Kaikki projektit joita organisaatiossa on muutoksen hetkellä meneillään, kilpailevat monesti resursseista muutoksen kanssa. Tämän takia muutosta ennen kannattaa käydä läpi, mitkä projektit sopivat muutoksen kanssa yhteen ja mitkä on syytä lykätä tulevaisuuteen tai saada valmiiksi ennen muutosta. (Bititci 2007, 211.)

Yksi suurimpia riskejä liittyen liiketoimintamallin transformaatioon on yrityksen kompleksisuuden unohtaminen. Useat suuret transformaatiot ovat epäonnistuneet, koska

ne on yritetty ajaa läpi hyvin nopeasti yksittäisiä ”silver-bullet”-teorioita tai ohjelistoja käyttäen. Transformaatiolle saatetaan asettaa hyvin epärealistiset tavoitteet ja harhaluulo, että transformatio loppuu määrättynä päivänä. Kokonaisuutta muutettaessa on järkevää ottaa huomioon pienetkin prosessit ja osat jotka liittyvät liiketoimintakokonaisuuteen sekä ottaa nämä mukaan osaksi suurempiin muutosprosessin kokonaisuuksiin. (McKeown & Philip 2003, 23.) 1980-luvulla Iso-Britanniassa vallinneen muotokulttuurin aikana teoriat, kuten Total Quality Management ja BPR nousivat vallalle. Kuitenkin useasti yritykset epäonnistuivat saamaan muutoksen avulla parantunutta liiketoiminnallista tulosta. Ongelmaksi muodostui nimenomaisesti pitkän aikavälin vision ja strategian istuttaminen päivittäisiin työskentelytapoihin ja prosesseihin. (Tennant 2007, 66.) Yleensä pysyvä muutos alkaa ja loppuu työntekijöiden päivittäisten rutiinien ja päätösten parantamisen mahdollistamisella. Kaikkien työntekijöiden sitoutuminen on suotavaa uuden halutun tilan pysyvässä juurruttamisessa organisaatioon, koska he toimivat ja vaikuttavat tiimeihin, jotka mahdollistavat muutoksen päivittäisen toiminnan tasolla. Merkittävää, tärkeää muutosta ei tulisi jättää osa-aikaiseksi täytetyöksi, vaan päivittäin muutoksen kourissa työskenteleviä tiimejä tulee aktiivisesti tukea ja ohjata. (Hoyte & Greenwood 2007, 94–95.) Bititcin mukaan työntekijöiden roolien ja vastuiden määrittäminen ja kommunikointi on tärkeää sekä tiimi- että organisaatiotasolla. Työntekijöiden roolien ja vastuiden pohdinta ja sopivuus johtavat todennäköisesti parempaan lopputulokseen tehtäessä koko organisaation laajuista muutosta. Ihmiset tuovat tiimeihin monenlaisia ominaisuuksia osaamisensa ja kokemuksensa sekä omaksumiensa asenteiden ja kulttuurin muodossa. (Bititci 2007, 208.)

Nokian onnistuneen transformaaion takana 1990-luvun alussa oli Asparan ym. (2011, 642) mukaan liiketoimintayksiköiden vahva kilpailu toisiaan vastaan sekä näiden tulosten mittaaminen onnistuneella järjestelmällä johdon toimesta. Onnistuneiden liiketoimintayksiköiden liiketoimintamallit istutettiin koko yrityksen liiketoimintamalliin. Toinen merkittävä tekijä Aspara ym. (2011, 644) mukaan oli osittaisen jatkuvuuden takaaminen yrityksen toiminnassa, koska yrityksen terveimmät osat säilytettiin osana transformaaiota. Tärkeintä muutoksen onnistumiselle on implementoida sopiva polku ja prosessi organisaation toimialaan ja kehykseen nähden (Cowan-Sadath 2010, 403).

Eräs tunnettu tapa transformoida organisaatio, on hankkia uusi resurssi tai järjestelmä ja implementoida se organisaatioon. Tällainen saattaa olla esimerkiksi ulkoistamisen avulla kokonaan uuden yrityksen ottaminen hoitamaan organisaation IT-tuki. Kyseinen IT-tukea tarjoava yritys saattaa olla huomattavasti ostavaa yritystä edellä joissakin teknisissä prosesseissa, ja tätä kautta auttaa yritystä transformoimaan liiketoimintaansa laajemminkin. Etenkin, kun on kyse esimerkiksi uudesta teknologiasta, on muutoksen tarpeen viestiminen ja ajaminen läpi mahdollisesti jopa helpompaa kokonaan uuden ulkopuolelta tulleen resurssin avulla. (Bititci 2007, 210.) Yritykset käyttävät ulkoistamista yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolisten toimintojen karsimisen ja kustannus-

ten minimoimisen lisäksi yhä useammin saavuttaakseen uudenaikaisia resursseja ja monipuolistaakseen yrityksen tarjoamaa kasvavassa kilpailussa. Ulkoistamisen kautta saavutettavat kilpailulliset hyödyt, tulisi integroida organisaation liiketoimintamalliin ja arvonluontiin pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Pätevä ja motivoitunut liiketoimintakumppani saattaa mahdollistaa aggressiivisemmän otteen liiketoiminnan uudistamiseen myös toisessa osapuolella (esimerkiksi samassa liiketoimintaverkostossa toimivassa tavarantoimittajassa tai asiakkaassa). (Linder, Cole & Jacobson 2002, 23–25.) Ulkoistamiseen liittyy osittain myös liiketoimintamallin muutos, jossa asiakkaat otetaan mukaan arvonluontimalliin (crowdsourcing). Crowdsourcing voi siis myös olla yksi tapa innovoida ja muuttaa liiketoimintamallia. (Kohler 2015, 64.) Etenkin teknologia-aloilla markkinoiden voittajat ovat yleensä yrityksiä jotka onnistuvat kehittämään platformin/alustan, johon ne pystyvät houkuttelemaan sekä kuluttajia, että yrityksiä (Keil ym. 2001, 265). Eräällä tavalla platformeja voi siten myös ajatella eräänlaisena ulkoistamisen ja crowdsourcingin välimuotona tai hyvien puolien yhdistelmänä.

Tiivistettynä, onnistuneen liiketoiminnan transformaation tavoitteena on prosessien uudelleenjärjestäminen ja sitä kautta parhaan edun saavuttaminen nykyisessä markkinaympäristössä, sekä strategian parhaan mahdollisen toteuttamisen takaaminen. Tämän lisäksi usein tarkoituksena on tunnistaa arvoa tuottamattomat prosessit ja hankkiutua niistä eroon. Liiketoiminnan transformaation ydinpiirteisiin kuuluvat myös organisaation rakenteessa olevien heikkouksien tunnistaminen ja niiden uudistaminen. (Bititci 2007, 209.)

3 PLATFORM- JA HYBRIDI-LIIKETOIMINTAMALLIT

3.1 Platform- ja hybridi-liiketoimintamallien ominaisuudet

Sana “platform” on ensimmäisen kerran levinnyt laajaan käyttöön tieteellisissä julkaisuissa terminä, jolla tarkoitetaan komponenteista muodostettua perustaa tai pohjaa, minkä päälle yritys voi luoda samankaltaisia, mutta erilaisia tuotteita tai palveluja. Esimerkiksi autoteollisuudessa Toyota oli yksi ensimmäisistä tunnetuista platformien hyödyntäjistä. Toyota rakensi pohjan, jota käytettiin useissa, eri segmenteille suunnatuissa automalleissa, ja kaikki nämä automallit rakennettiin saman pohjan päälle. 1990-luvulla tutkijat teknologian sekä strategian ja taloustieteen saralla alkoivat kutsua kyseisen kaltaisia konsepteja sisäisiksi tuote-platformeiksi. (Cusumano 2012, 36–37.) Tämän jälkeen edellä mainittujen kaltaisten teollisuudessa esiintyvien platformien tutkimus on kasvanut valtavasti taloustieteessä sekä myös strategia- ja innovaatiotutkijoiden keskuudessa. Etenkin kuluttajaelektroniikan ja tietokoneiden toimialat ovat keränneet paljon tutkijoiden kiinnostusta 1980-luvulla, ja uudelleen merkittävä kiinnostustrendi platformeja kohtaan nousi internetin yleistyttyä 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Edellä mainittujen tutkimuspiikkien takia ydinkonseptit, termit ja teorit platformeihin liittyen ovat laajasti ymmärrettyjä ja tiedettyjä. Tärkeimpiä teorioita platformeihin liittyen ovat: miten tekniset standardit tai käyttäjien adaptaatio sekä tuotedesign vaikuttavat platformaloihin; verkostovaikutusten (network effects) ilmiö; sekä vaihtoehtokustannusten rooli, hinnoittelu sekä niputus (bundling). (Cusumano 2012, 40.) Viimeisimmät taloustieteen merkittävät haarat platformien suhteen ovat keskittyneet tutkimaan kuinka monisivuiset platformit ja markkinat toimivat (“multi-sided platforms”)(Rochet & Tirole 2003, 990; Cusumano 2012, 40).

Myöhemmin teollisuudessa esiintyvät tuotealustoihin liittyvät platformit on pyritty erottamaan teknologisiin ratkaisuihin tai uusiin palvelumalleihin perustuvista toimialaravistelevista platformeista. Jälkimmäisten kaltaiset platformit eroavat teollisuusalustoista kahden merkittävän tekijän takia. Ensimmäinen merkittävä tekijä on ulkopuolisten tuotteiden ja palvelujen merkittävä asema lopullisen toimivan platformin syntymisessä, hyvänä esimerkkinä Windows-käyttäjärjestelmä. Windowsissa ei olisi käyttäjälle juurikaan arvoa, ellei käyttäjärjestelmän käyttöön kehitettäisi useita muita ohjelmia ulkopuolisten toimijoiden taholta. Etenkin tietokonejärjestelmien saralla kyseisen kaltaisia platformeja alettiin kehittää jo vuosikymmeniä takaperin, järjestelmiä jotka perustuivat avoimeen mahdollisuuteen luoda sisältöjä sekä komponentteja järjestelmään kumppaneiden toimesta, kuten Linux ja edellä mainittu Windows. Nämä ulkoiset innovoijat muodostavat ekosysteemin platformin ympärille. Toinen merkittävä ero teollisuuden tuotealustojen ja uudenlaisten toimiala-platformien välillä on verkostovaikutusten esiin-

tyminen. Verkostovaikutuksissa on kyse eksponentiaalisesti kasvavasta arvosta, kun ekosysteemi platformin ympärillä kasvaa. (Cusumano 2012, 38.)

Laajemmalla perspektiivillä ajatellen on platformien kaltaisia ekosysteemejä esiintynyt jo vuosikausia, esimerkiksi ostoskeskukset yhdistävät kuluttajat ja kauppiaat sekä sanomalehdet yhdistävät tilaajat ja mainostajat. Teknologia, ja etenkin informaatioteknologia, on kuitenkin viime vuosina mullistanut platform-ajattelun, sillä fyysisen infrastruktuurin ja asioiden omistuksen tarpeettomuus on tehnyt platformien rakentamisesta ja skaalaamisesta huomattavasti helpompaa sekä halvempaa. Tästä syystä myös verkostovaikutusten skaalaaminen ja merkittävyys on yhä rajattomampaa, jonka takia platformien arvo on kohonnut kumppaneille, käyttäjille sekä platformien omistajille. (Van Alstyne ym. 2016, 56.)

Platformien määrittäminen ja rajaaminen on haastavaa, ja viime vuosina erilaisten platformien jaottelu ja määrittely onkin herättänyt paljon keskustelua. Osaa platformeista voidaan kuvata infrastruktuureiksi tai verkostoiksi sekä osaa markkinapaikoiksi. Platformien tunnuspiirteitä on vaihdanta tai vuorovaikutus eri osapuolten välillä, näin ollen platformit ovat usein markkinapaikkoja. Verkostomaisia platformeja puolestaan ovat esimerkiksi puhelinverkot tai sosiaaliset verkostot internetissä, näissä platform tarjoaa paikan eri osapuolten vuorovaikutukselle. (Salminen 2014, 58.) Salmisen (2014, 61) mukaan kaikkia markkinoita voi näin ollen pitää platformeina, koska niiltä edellytetään sekä ostajien, että myyjien läsnäoloa. Kaikki platformit eivät kuitenkaan puolestaan ole markkinoita, jonka takia markkinoita ja platformeja ei voi pitää synonyymeinä. Monet platformit eivät vaadi toimiakseen kaupallista vaihdantaa, vaihdannassa voi olla kyse muusta vuorovaikutuksesta, esimerkiksi sisältöjen tai keskustelujen jakamisesta. (Salminen 2014, 61.) Huolimatta platformien moninaisuudesta ja kirjavista käyttömahdollisuuksista, suurimmalla osalla platformeista on samanlaiseen rakenteeseen perustuva ekosysteemi, joka koostuu neljästä tekijästä. Platformien omistajat kontrolloivat ekosysteemin tietoa ja dataa ja näin ollen varallisuutta. Tarjoajat toimivat platformin rajapintana käyttäjiin nähden. Tuottajat luovat platformien tarjoaman ja käyttäjät käyttävät näitä tarjoamia sekä toisinpäin. Moderneissa platformeissa tarjoajan ja käyttäjän roolit saattavat kuitenkin poiketa traditionaalisesta käsityksestä, ja yritys ja kuluttaja saattavat olla molemmilla puolilla yhtälöä. (Van Alstyne ym. 2016, 56.)

Platformien sävyttämissä verkostoissa vuorovaikutus yksilöiden tai yritysten välillä tapahtuu yhteisen platformin kautta. Yhden tai useamman tahon luoma ja ylläpitämä Platform käsittää komponentteja ja sääntöjä joita käyttäjät käyttävät keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. (Rochet & Tirole 2003, 992.) Käyttäjien vuorovaikutus on alttiina verkostovaikutuksille, joissa on kyse kysyntäpuolen mittakaavaeduista: platformiin kuuluminen arvo yksittäiselle käyttäjälle on riippuvainen muiden käyttäjien määrästä, joiden kanssa hän voi olla vuorovaikutuksessa. (Katz & Shapiro 1985, 429.) Traditionaalinen valmistusteollisuus, joka nojaa ajansaatossa kehittyneisiin toimintatapoihin toimii

niin, että vaihdanta tapahtuu lineaarista polkua pitkin jossa myyjät ostavat tuotantopainoksia, muuntavat ne ja myyvät tuotoksen. Edellä mainittuun toimintatapaan nähden platformien vaihdanta on rakenteeltaan kolmiomainen. Käyttäjät asioivat keskenään ja ovat samanaikaisesti yhteydessä platformin tarjoajan kanssa. (Eisenmann, Parker & Van Alstyne 2007, 1273.)

Aina, kun vaihdantaa osallistujat, kuten esimerkiksi kuluttajat ja alihankkijat, ovat vuorovaikutuksessa välikäsien tai platformin kautta jota kontrolloi kolmas osapuoli, käyttävät osapuolet kaksipuolista platformia. Nämä kaksipuoliset platformit ovat erittäin yleisiä. Mikäli kaksipuoliseen platformiin kuitenkin liittyy verkostovaikutuksia eli toisen puolen osallistujille on väliä muiden osallistujien määrällä, puhutaan kaksipuolisesta markkinapaikasta. (King 2013, 247.) Kyseinen markkinapaikkojen, markkinoiden ja platformien välinen määrittely, on edelleen hyvin haastava ja jakaa tutkijoiden mielipiteet vahvasti. Tästä huolimatta useat strategiakonsultit, kirjat ja johtamisoppaat väittävät platformien olevan paras liiketoimintamalli yrityksille uuden digitaalisen ajan haasteisiin, koska platformista on mahdollista kehittää kaupallinen digitaalinen verkosto joka mahdollistaa vuorovaikutuksen asiakkaan sekä yrityksen operaatioiden välillä, ja mahdollistaa myös myyjien, kumppaneiden ja alihankkijoiden osallistumisen kiinteään vuorovaikutukseen. (Shaughnessy 2016, 6.) Platformien kehitys on lähtenyt liikkeelle verkko-liiketoiminnan tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisestä, yritykset ovat halunneet luoda syvempää dialogia asiakkaidensa kanssa, kehittää syvempiä suhteita alihankkijaverkostoonsa sekä tehostaa sisäisiä prosessejaan. Internetin ja digitaalisuuden hyödyntäminen myös perinteisillä aloilla, sekä platformien hyödyntäminen, on avannut toimialat uusille kilpailijoille sekä liiketoimintamalleille. (Daniel & Wilson 2003, 282.)

Salminen (2014, 69) määrittelee platformit alustoiksi, jossa yksi tai useampi ryhmä on vuorovaikutuksessa keskenään, ja platformin haltija pyrkii näitä vuorovaikutuksen verkostovaikutuksia kasvattamaan ja monistamaan. Yhä suurempi osa toimijoista tarjoaa platformeja jotka ovat kaksipuolisia verkostoja. Näillä verkostoilla on kaksi puolta ja molemmat puolet hyötyvät osapuolten osallistumisesta toisella puolella verkostoa (Bakos & Katsamakos 2008, 171). Monien platformien kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toisella puolella platformin käyttäjänä on B2B asiakas, joka maksaa platformin käytöstä ja toisella puolella kuluttajakäyttäjä, joka maksaa tai ei maksa palvelusta. Joka tapauksessa molemmat puolet hyötyvät toisen puolen osallistumisesta palveluun (Muzellec ym. 2015, 140). Bakosin ja Katsamakosin mukaan (2008, 172) kaksipuolinen platform koostuu designista joka pitää sisällään palvelun arkkitehtuurin ja infrastruktuurin joka luo fasiliteetit ja säännöt vuorovaikutukselle osallistuvien puolten välille. Heidän mukaansa nimenomaan platformin design on kriittisin strateginen haaste kaksipuolisen verkoston luomisessa. Verkostovaikutukset syntyvät osittain platformin haltijan investointien tuloksena ja tämän takia haltijan tuleekin päättää kuinka paljon investoida teknologiaan luodakseen arvoa molemmille puolille verkostoaan.

Platformien ydintehtävä on yhdistää yritykset, tuottajat ja asiakkaat platformin ympärille, joka ajaa tietyn tehtävän. Platformin tehtävä ja tyyppi määrittää puolestaan vuoro-vaikutuksen ytimen joka on pääaktiviteetti jota platformin osallistujat suorittavat säännöllisesti luodakseen arvoa. Tällaiset platformit pakottavat yritykset miettimään, mitä tehdä sisäisesti ja mitä on mahdollista ulkoistaa esimerkiksi platformien avulla ja osallistaa alihankkijoita tai asiakkaita arvontuontiin. (Kohler 2015, 72.) Platform toimialat käsittävät yleensä enemmän kuin yhden markkinapuolen. Tämän voi nähdä helposti esimerkiksi Microsoftin ja Applen kilpailussa, jossa ei kilpailla vain loppukäyttäjistä, vaan myös ohjelmisto- ja laitteisto-yrityksistä, jotka rakentavat applikaatioita ja yhteensopivia laitteita. Seuraavan aallon monisivuiset platformit, kuten sosiaaliset mediat, eivät kilpaile pelkästään loppukäyttäjistä ja ohjelmistoyrityksistä, vaan mukaan on tullut myös kolmas markkina, jossa kilpaillaan mainostajista. (Cusumano 2010, 34.)

On tärkeä huomata, että standardoidut komponenttien tai tuotteiden yhdistelmät itessään eivät välttämättä ole platformeja. Historiallisia esimerkkejä platformeista spesifeinä standardeina ovat esimerkiksi puhelin, radio ja television. Yksi menestystekijä platformin leviämässä suurelle yleisölle on strategia, jossa teknologian tai palvelun voi avata tuottajille ja luoda alustasta kaupallisesti houkuttavan, jotta muut yritykset liittyvät samaan ekosysteemiin ja adoptoivat platformin omakseen. Toinen merkittävä menestystekijä joka erottaa platformin pelkästä ekosysteemistä, on verkostovaikutusten hyödyntäminen ja luominen platformin ympärille. Positiiviset verkostovaikutukset ovat kerrannaisvaikutuksia jotka kasvavat kun platformin käyttö lisääntyy. (Cusumano 2010, 33.)

Yhä useammilla toimialoilla suurimmat toimijat ovat platformeja, esimerkiksi videopelikonsolit, rahtikontit, luottokortit ja internetin hakukoneet ovat jo varhain syntyneitä maailmanlaajuisia platformien dominoimia aloja. Yli kaksi kolmasosaa maailman sadasta suurimmasta yrityksestä kerää tulonsa pääosin vähintäänkin platformin kaltaisesta verkostosta. (Cusumano 2012, 40; Hidding, Williams & Sviokla 2011, 29.) Platformien sävyttämät markkinat voivat olla hyvin erilaisia sekä platformien että markkinoiden osalta. Esimerkiksi jo edellä mainittu luottokortti-markkina on selvästi monisivuinen markkina, jossa luottokortti palvelee platformina joka tuo käyttäjät ja vähittäiskauppiat yhteen. Luottokorttimarkkina osoittaa todeksi sen, ettei platform-markkinan täydy välttämättä olla yhden suuren toimijan dominoima, vaan markkinassa saattaa olla useita menestyjiä. Yhden toimijan dominoimia platform-markkinoita on kuitenkin useita, kuten Microsoftin ja Intelin pitkään yksinään hallitsemat ohjelmisto- ja laitteisto-toimialat. Platformit ja platform-markkinat eroavat myös teknologian ja platformien avoimuuden suhteen, esimerkiksi monet ohjelmistoyritykset ovat avanneet ohjelmistonsa käyttäjien kehitettäväksi tai Lego avasi asiakkailleensa mahdollisuuden kehittää omat legonsa. Crowdsourcingia on pidetty yhtenä merkittävimmistä eduista platformien kannalta. Platformien välinen kilpailu ei rajoitu ainoastaan teknologiayritysten välille, myös perinte-

semmillä aloilla useasti suurimmat yritykset ovat platformin kaltaisia ekosysteemejä, jotka saattavat ostajat ja myyjät yhteen, kuten Wal-Mart tai Best Buy. Lasketaanko edellä mainittujen esimerkkiyritysten kaltaisia suuria taloudellisia välittäjiä tai toimitusketju- ja vähittäiskauppaketjuja platformeiksi, on riippuvainen siitä synnyttävätkö ekosysteemit epäsuoria verkostovaikutuksia ja täten positiivisia kerrannaisvaikutuksia platformin ja sen osien tai asiakkaiden ja toisten asiakkaiden osallistumisen välille. Olennainen asia platformien menestyksessä sekä erottamisessa muista liiketoimintamalleista on nimenomaan epäsuorien ja suorien verkostovaikutusten rooli. (Cusumano 2012, 39–41.)

Hiddingin ym. (2011, 29–30) mukaan platformien nousulle on neljä syytä:

1. Modulaarisuus: esimerkiksi rahtikontit jotka mahdollistavat saman kontin kuljetamisen ympäri maailmaa tai standardi HTML joka mahdollistaa ihmisten ympäri maailmaa vaihtaa tiedostoja. Modulaarisuus on luonut pohjan platform liiketoiminnalle.
2. Parantuneet ja kasvaneet yhteydet: Internet, fyysiset logistiikkaverkostot, puhelinverkot ja monet muut verkostot ja yhteydet ovat mahdollistaneet yhteydet maailman eri kolkista toisiin.
3. Itseorganisointi: verkostot joissa monet ihmiset kohtaavat monia ihmisiä eli ryhmät muodostavat verkostoja, mahdollistavat tuloksenaan huomattavasti korkeamman lisäarvon.
4. Matalat marginaalikustannukset valmistukselle.

Shaughnessyn (2016, 9) mukaan pohjimmiltaan kaikki platformit luovat fasiliteetit kahden tai useamman markkinaosapuolen suhteelle. Shaughnessyn mielestä Uberin ja AirBnB kaltaisten platformien malliesimerkkien menestyksen tekijöitä luetellessa verkostovaikutuksia ja markkinapaikkana olemista tuodaan jo tarpeeksi esille, ja huomio tulisikin siirtää siihen kuinka nämä yritykset hyödyntävät muiden varoja sekä vahvuuksia. AirBnB ja Uber nojaavat Internetiin ja teknologiaan, mutta onnistunut platform-strategia ei aina vaadi teknologiaa, vaan keskiössä on onnistuneen verkostostrategian ja platformin ympärille kehittyneiden suhteiden onnistunut hyödyntäminen ja hallinnointi. Esimerkiksi vuonna 1886 perustettu Avon oli ensimmäisiä yrityksiä jonka strategia oli saada verkosto tuotteen käyttäjiksi ja tämän jälkeen saada tuo verkosto muunnettua myyntiedustajiksi. Oli kyseessä online- tai offline-ympäristö, on platformin ympärille kehittyneen verkoston strateginen onnistunut hyödyntäminen ja vahvuuksien tunnistaminen menestyksen kannalta avainasemassa, teknologiasta huolimatta. (Brown 2016, 3.)

Hybridimallin määrittely

Useat yritykset perustavat olemassa olevan liiketoimintansa rinnalle innovaatioyksiköitä joiden tarkoitus on luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia, monet yritykset ovat kuitenkin saavuttaneet ratkaisun kautta koko yrityksen muuttaneita transformaatioita. Monet yritysjohtajat tunnistavat uusia mahdollisuuksia markkinoilla ja panevat alulle erillisiä liiketoiminnan yksiköitä tutkimaan näitä mahdollisuuksia, samanaikaisesti kun vanha liiketoiminta tuottaa yritykselle vahvan perustan. Usein nimenomaan tällaisten ratkaisujen kautta koko yrityksen liiketoimintamalli saattaa kokea muutoksen, kun uusi yksikkö kasvaa vanhan liiketoiminnan ohi. Edellä kuvatun kaltainen transformaatio vaatii kuitenkin, että uusi liiketoimintayksikkö resursoidaan huolella sekä sille asetetaan selkeät tavoitteet. (Bjelland & Wood 2008, 7.)

Klassiset ”pipeline”-liiketoimintamallia hyödyntävät yritykset kontrolloivat lineaarista arvoketjuansa aina alihankkijoilta tarkoin askelein tuotteeksi. Monet platformit ovat toimineet myös pitkään tällä mallilla ja toimivat osin edelleen. Hyvänä esimerkkinä Apple, jonka puhelimien ja tietokoneiden liiketoiminta toimii osittain edelleen normaalilla pipeline-ajattelulla, mutta kun siihen yhdistetään esimerkiksi App Store, markkina- paikka joka yhdistää Applen käyttäjät ja applikaatioiden tekijät, saadaan platform. Pipeline yritykset keskittyvät myynnin kasvattamiseen, palveluiden ja tuotteiden toimittamiseen sekä näiden analysoimiseen. Platformien kohdalla huomio siirtyy vuorovaikutukseen ja arvon vaihdantaan tuottajien ja kuluttajien välillä. Kilpailuetu syntyy vuorovaikutuksen määrästä sekä siitä lopulta seuraavista verkostovaikutuksista. Edellä mainitun kilpailuedun saavuttamiseksi, platformin tulee houkuttaa riittävä määrä osallistujia, vuorovaikutusta ja oikeanlaista sitoutumista. Massan saavuttaminen on haastavaa, ja etenkin oikeanlaisen ja sitoutuneen vuorovaikutuksen aikaansaaminen. Tässä jo aiemalla liiketoimintamallillaan asiakaskunnan keränneet yritykset, kuten Apple ovat etulyöntiasemassa, jo olemassa oleva massa on helpompi houkuttaa käyttämään yrityksen platformia kuin kokonaan uusi yleisö. (Van Alstyne ym. 2016, 56–60.)

Monet yritykset käyttävät ulkoistamista yhä pääsääntöisesti siirtääkseen ydintoimintoihinsa kuulumattomia osa-alueita pois sekä vähentääkseen kustannuksia. Yhä useammat yritykset näkevät kuitenkin ulkoistamisen myös mahdollisuutena päästä käsiksi kilpailukykyisiin resursseihin, uusiin palveluihin tai liiketoiminta-alueisiin. Ulkoistaminen onkin myös mahdollinen keino muuttaa yrityksen liiketoimintamalli hyvän kumppaniverkoston avulla aggressiivisemmin kuin se olisi yrityksen itsensä toteutettavissa. (Linder ym. 2002, 23–25.) Onnistunut tuotestrategia on hyvä pohja onnistuneelle platform-strategialle ja hyvin myyvän tuotteen päälle on helpompi lähteä rakentamaan platform-strategiaa. Hybridimalli, pipeline- ja platform-strategioita yhdistämällä, on arvokas etenkin platform-liiketoimintaan siirryttäessä. Vaikka platformin asiakkaat hyötyvät kolmansien osapuolien lisäarvosta, on yrityksen oma tuote kuitenkin yleensä pääosan

kiinnostuksen houkutteleva osa. Esimerkiksi Applen tapauksessa, vaikka AppStoresta hyötyvät platformin osapuolet, on iPhone edelleen asiakkaat platformiin houkutteleva osa. Hybridimallit ovat oiva tapa tuoda lisäarvoa useammalle puolelle yrityksen asiakkaita. Hybridin avulla yritys voi tuoda uusia asiakkaita, sekä luoda ekosysteemiä yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden ympärille, hylkäämättä olemassa olevia ydinasiakkaitaan ja tuotteitaan. (Cusumano 2012, 42; Zhu & Furr 2016, 75–76)

Shaughnessyn (2016, 7) mukaan platformien suurin hyöty on helppo nähdä mahdollisuutena hyödyntää kolmansien osapuolien vahvuuksia ja varoja platformin kautta kaikille osapuolille platformin ympärillä. Esimerkiksi Zalando kokosi koko Euroopan muotibrändit yhteen ja loi heille yhden ison kauppapaikan. Vaikka monet suuret brändit olivat itse yrittäneet luoda verkkokauppoja, unohtivat he platform-ajattelun hyödyntämisen. Monet yritykset ovat keskittyneet teknologian luomiseen innovaatioiden lähteenä, vaikka platformien aikana paras lähde innovaatioon on organisaatorakenteessa ja innovaatioiden etsimisessä ekosysteemistä, ei välttämättä yrityksen sisältä. Monet onnistuneesti liiketoimintansa transformoineista yrityksistä ovat muuttaneet radikaalisti liiketoimintamalliansa hyödyntääkseen ekosysteeminsä ja kumppaninsa paremmin sekä siirtyneet liiketoiminnassaan koko ekosysteeminsä rahavirtojen hallinnoimiseen ulkoistamisen sijaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita koko nykyisen liiketoimintamallin hylkäämistä, vain ajattelumallin muutoksen, kuten Apple osoittaa. Monissa tapauksissa platformia hallinnoiva organisaatio tuottaa itse platformin toiminnan kannalta ydintuotteen tai palvelun edelleen, ja on rakentanut kokonaisen verkkokaupan tämän ympärille, tai toisin päin kuten Amazon osoittaa, ryhtynyt myöhemmin tuottamaan myös omia tuotteita platformiinsa pelkän palvelun lisäksi. (Shaughnessy 2016, 10.) Esimerkit osoittavat, että tunnettujenkin platformien toimintatavat ja ekosysteemit ovat monimutkaisempia kuin kuvitellaan.

On liian pelkistettyä kutsua kaikkia platformeja markkinapaikoiksi. Platformeja perustavien yritysten tulee löytää oikea organisaatiomalli liiketoiminnalleen, yhteisö, kanava tai markkinapaikka. Platformit saavat vipuvaikutusta luomalla liiketoimintamahdollisuuksia eri toimialojen rajapintoihin ja tätä varten yritys tarvitsee usein tuntemuksen ekosysteemistään. (Shaughnessy 2016, 11) Tätä voi edesauttaa hybridimallin hyödyntäminen ydinliiketoiminnan ympärillä. Kaksipuoliset platform-markkinat kärsivät usein koordinaatio-ongelmasta joka ei koske kuluttaja-myyjä markkinoita. Käyttäjät haluavat käyttää samaa platformia kuin enemmistö toisella puolella markkinaa. Tämä luo platformien omistajille ”muna-kana” ongelman, toisin sanoen kuinka houkutella samanaikaisesti kriittinen massa osallistujia kummallekin puolelle platformia. Edellä kuvattu ilmiö voi vaikeuttaa kokoaan uuden toimijan astumista markkinoille, koska sen tulee kerätä kriittinen massa nopeasti ollakseen platform jonka kuluttajat valitsevat. Ilmiö on kuitenkin hyvin riippuvainen markkinasta, osa markkinoista on alttiimpia yksit-

täiselle platform-voittajalle, kun taas useilla markkinoilla kuluttajat osallistuvat samanaikaisesti moniin platformeihin. (King 2013, 248–250.)

3.2 Platform- ja hybridi-liiketoimintamallien hyödyt

Useat tuoreet julkaisut väittävät, että platform on paras mahdollinen liiketoimintamalli nykyiseen digitalisoituvaan toimintaympäristöön, koska se mahdollistaa kaupallisen digitaalisen verkoston joka luo vuorovaikutusta asiakkaiden, yrityksen toimintojen, myyjien, tuotekehityksen ja toimittajien välillä (Shaughnessy 2016, 6). Ensiksi vallitsi käsitys, että platform-strategia tai hybridimallin rakentaminen vaatii valtavia strategisia mentaliteetin muutoksia ja investointeja tuotelähtöiseen strategiaan nähden. Riskit sekä lyhyen tähtäimen kustannukset ovat toki suurempia, mutta pitkällä tähtäimellä taloudelliset mahdollisuudet ovat myös huomattavasti suurempia. Onnistuneimpia esimerkkejä ovat yritykset jotka ovat onnistuneet implementoimaan ydinliiketoimintansa ympärille platformin kaltaisia elementtejä tai platformin. Esimerkiksi Apple ja Microsoft ovat toimineet edellä kuvatun kaltaisesti. (Cusumano 2012, 57.) Usein platformit rinnasteaankin turhan helposti pelkästään teknologiayrityksiin ja startupeihin, jotka ovat rakentaneet liiketoimintansa kokonaan alusta asti luomansa platformin ympärille. Monesti nämäkin ovat merkittäviä platformeja, mutta samalla sivuutetaan sekä unohdetaan yritykset jotka ovat rakentaneet platforminsa myöhemmässä vaiheessa ydinliiketoimintansa ympärille.

Organisaatioiden ydinliiketoimintansa ympärille rakentuneet pysyvät kyvykkyudet ovat usein mahdollistajina uusien kyvykkyyksien kehittämiseksi markkinoiden muuttuessa. Näiden ydinkyvykkyyksien tunnistaminen sekä ymmärtäminen on tärkeää, koska platformeista huolimatta yrityksen on edelleen itse löydettävä ydintoiminnastaan se kestävä kilpailuetu jonka päälle platformin tai muun liiketoimintamallin voi rakentaa. (Ganesh 2000, 122.) Platformien etu on liiketoimintamallin skaalautuvuus perinteisten markkinarajojen sekä oman ydintoiminnan ulkopuolelle (Shaughnessy 2016, 12). Yrityskeskiset liiketoimintamallit epäonnistuvat usein muuttuvien asiakastarpeiden kohtaamisessa ja ovat alttiita markkinoiden muutoksille. Liiketoimintamallit jotka nojaavat vahvemmin asiakkaita kohti ja jopa ottavat asiakkaat mukaan arvonluontimalliin ovat paremmassa asemassa yhä nopeammin muuttuvilla sekä kilpailuilla markkinoilla. Asiakkaiden hyödyntäminen yhä paremmin organisaatioiden toiminnassa on eduksi sekä yritykselle että asiakkaalle. Platform-liiketoimintamalleissa edellä mainittu asiakkaiden hyödyntäminen näkyy lopulta verkostovaikutusten kautta, useammat tyytyväiset tuottajat houkuttelevat yhä useampia käyttäjiä ja tyytyväiset sekä kasvavat käyttäjämäärät houkuttelevat tuottajia sekä bisneskumppaneita. Näin ollen liiketoimintamalliin osallistuvat osapuolet haluavat jäädä harjoittamaan vaihdantaa platformiin. Asiakkaiden hyö-

dyntäminen itse liiketoiminnassa on riippuvaista yrityksen omista voimavaroista sekä resursseista joita asiakkaat tai yleisö voi yrityksen tarjoamien voimavarojen puitteissa tuottaa. Asiakkaiden tai kumppanien resurssien hyödyntäminen mahdollistaa yritykselle huomattavasti joustavamman ja kevyemmän kulurakenteen. Suurten kulujen, kuten palkkallisten työntekijöiden uupuminen yrityksen omilta palkkalistoilta, vapauttaa varoja liiketoiminnan kehittämiseen. (Kohler 2015, 65.)

Platform-liiketoiminnan viimeaikaisen poikkeuksellisen nousun takana on teknologian mahdollistama kyky tehdä liiketoimintaa ilman fyysisiä infrastruktuureja sekä voimavaroja. Teknologia mahdollistaa platformien huomattavasti helpomman rakentamisen ja skaalautuvuuden sekä lähes rajattoman kumppaniverkon rakentamisen ja hyödyntämisen. Teknologia mahdollistaa myös platformin tarjoaman verkon datan hyödyntämisen joka nostaa platformin arvoa koko verkostolle. (Van Alstyne ym. 2016, 56.) Platform-liiketoimintamallien tärkein hyöty sekä elementti on kolmansien osapuolien resurssien sekä voimavarojen hyödyntäminen tavalla joka mahdollistaa arvonluonnin asiakkaille prosessin yhteydessä (Shaughnessy 2016, 7). Shaughnessy (2016, 12) kävi läpi tutkimuksessaan onnistuneiden platformien taustalta löytyviä tekijöitä ja totesi jokaisen onnistuneen casen olleen riippuvainen kolmansien osapuolien avulla auenneista uusista tulovirtojen mahdollisuuksista, platformin resursseja hyödyntäen. Platformien omistajien tulee kartoittaa voimavarat potentiaalisista liiketoimintaympäristöistään ja käydä läpi, miten platformin kaltainen liiketoimintamalli voisi hyväksikäyttää näitä voimavaroja paremmin.

Perinteisten liiketoimintamallien parissa työskentelevät johtajat keskittyvät liikevaihdon kasvattamiseen palvelujen sekä tuotteiden luovuttamisen analysoinnin kautta, kun taas platformien kohdalla fokus vaihtuu interaktioiden hallitsemiseen sekä niiden arvon kasvattamiseen. Interaktioiden määrä sekä sen johdosta kasvavat verkostovaikutukset ovat platformin keskeisin kilpailuetu suhteessa muihin. Platformin menestyksen kannalta keskeistä on voimakas houkuttelevuus haluttujen osallistujien keskuudessa ja platformin kyky synnyttää oikeanlaista vuorovaikutusta etenkin ydintoiminnan kannalta. Edellä mainitut elementit toimivat voimakkaiden verkostovaikutusten mahdollistajina etenkin platformin alkuvaiheessa. (Van Alstyne ym. 2016, 60).

Siirtyminen platform-liiketoimintaan on ymmärrettävää liikkeenjohdon näkökulmasta, koska tuotteen ympärille rakennettu liiketoiminta tarjoaa huomattavasti rajallisemman määrän tulovirtoja kuin platformin tarjoamat mahdollisuudet. Platformit mahdollistavat saman verkoston hyödyntämisen usean eri tulovirran avulla, sekä tarjoaa mahdollisuuksia uusiin tulovirtoihin eri käyttäjäryhmien vuorovaikutuksen kautta. (Zhu & Furr 2016, 74.) Platform-liiketoimintamalliin siirtyminen on yritykselle myös oivallinen keino vallata uusia markkinoita. Usein yritys hyödyntää hyvin nykyistä käyttäjä- tai asiakaskuntaansa joka on mahdollistanut onnistuneen toiminnan kyseisessä markkinassa, ja jo olemassa olevien asiakkaiden verkostovaikutukset mahdollistavat uusille platform-

markkinoille siirtymisen tarvittavan kriittisen massan. Kaksipuoliset markkinat tarjoavat yritykselle kyseisen kaltaiseen siirtymiseen houkuttelevan mahdollisuuden, koska yhden asiakasryhmän hallitseminen takaa paremmat lähtökohdat toisenkin valtaamiseen. Platformien omistajat pystyvät valtaamaan uusia markkinoita varmistaen strategisen edun yhdistämällä käyttäjäryhmiä jo valmiiseen monipuoliseen sekä kiinnostavaan verkostoon. (Rochet & Tirole, 2003, 993; Eisenmann ym. 2008, 1282.)

Yrityksille luvussa käsitellyn kaltaiset ekosysteemit tai platformit tarjoavat uudenlaisia arvonluontimahdollisuuksia, tarjoten vuorovaikutuskanavia sekä kauppaa joka ei muuten olisi yrityksen resursseille mahdollista. Platformeissa on usein pienemmät käyttökustannukset ja verkostovaikutukset suojaavat saavutettua asemaa kilpailijoilta, koska käyttäjät harvoin jättävät useamman sidosryhmän suosimaa verkostoa. (Edelman 2015, 92.) Usein suuret yritykset perinteisillä aloilla siirtyvät kohti ekosysteemin kaltaista toimintamallia lähes huomaamattaan. Yrityksiä sekä kumppanit osallistuvat yhä enemmän ja enemmän tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Näin ollen side yrityksen ja avainkumppaneiden kesken syvenee ajan mittaan sekä yritykset kasvavat kiinni toistensa liiketoimintaan. Yritys saattaa myös päätyä hyödyntämään kuluttaja-asiakkaitaan yhä enemmän arvonluonnissa yrityskumppaneilleen ja näin ollen omaksumaan ekosysteemin kaltaisia piirteitä myös kuluttajapuolelta. Usein laukaiseva tekijä kohti platform-liiketoimintaa tapahtuu kuitenkin B2B-puolella, asiakasyritysten painostaessa kuluttajien parempaan hyödyntämiseen yhteisessä arvonluonnissa tai kumppaneiden vaatiessa heidän liiketoimintaan sopivampia arvonluontimalleja. (Muzellec ym. 2015, 148.)

Hybridimallin hyödyt

Teknologia on muovannut viime vuosina yhä enemmän perinteisiäkin toimialoja sekä yrityksiä. Yhä useampi yritys hyödyntää teknologiaa ja online-ympäristöä liiketoiminnassaan. Esimerkiksi internetin hyödyntäminen liiketoiminnassa on edennyt muutamia jo luonnostaan verkkoon suuntautuneita toimialoja lukuun ottamatta jopa yllättävän hitaasti. Monet yritykset käyttivät internetiä pitkään ainoastaan julkaisualustana tai pelkkään näkyvyyteen. Yritysten passiivinen siirtyminen verkkoon on vasta viime vuosina muuttunut aktiivisemmaksi ja aloitteellisemmaksi. Monet yritykset siirsivät kaupankäyntiään verkkoon lähinnä perinteisistä kanavista tuttuja liiketoimintamalleja käyttäen ja teknologian sekä verkon tuoma mahdollisuus liiketoimintamallin laajempaankin muokkaamiseen jätettiin käyttämättä. Viimeisten vuosien aikana suuntaus on alkanut muuttua pakon edessä, sillä uudet kilpailijat ovat vallanneet perinteisiäkin toimialoja. (Dutta & Biron 2001, 450.)

Monet yritysjohtajat tunnistavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja perustavat erilliset liiketoimintayksiköt tavoittelemaan näitä, jotta samalla vanhojen liiketoimintayksiköiden toiminta ei häiriinny liikaa ja yrityksen tuloksentelekyky säilyy. Usein uusi liiketoiminta saattaa kasvaa huomattavasti vanhaa suuremmaksi, ja siten transformoi koko yrityksen. Tämän kaltainen transformaatio vaatii yhden tai useamman erillisen yksikön perustamista yritykseen, uusien potentiaalisten innovaatioiden tunnistamiseksi ja kehittämiseksi. Kyseinen tapa etsiä, vaatii iskukykyisen yksikön joka pystyy hyödyntämään vanhan liiketoiminnan mahdollisuudet sekä yksikön joka pystyy löytämään radikaalisti uutta. Käytännössä tämän onnistunut toteuttaminen ei ole helppoa ja pelkästään uuden innovaatioita etsivän yksikön perustaminen ei takaa onnistumista. Uudenlaisen liiketoiminnan istuttaminen ja etsiminen organisaatioon on haastavaa, koska etenkin alussa sitä on haastava mitata ja analysoida yhtä tehokkaasti kuin vanhan liiketoiminnan harjoittamista. Mikäli yritys vain perustaa yksikön uusien innovaatioiden toivossa vanhojen yksiköiden rinnalle ilman selvää suunnitelmaa, syö vanha liiketoiminta usein tärkeimmät resurssit ja huomion uudelta liiketoiminnalta. Vanhan liiketoiminnan johtajien on helpompi perustella tarpeensa ja resurssinsa tuloksentelekyvyllä ja totutuilla mittareilla, kun uudella liiketoiminnalla se on usein vähintäänkin epävarmaa. Onkin äärimmäisen tärkeätä, että uutta liiketoimintaa tavoitteleville yksiköille on ylimmän johdon selkeä tuki sekä strategisesti selkeä asema yrityksessä riittävän tuen sekä resurssien saannin varmistamiseksi. Monesti organisaatio on kuitenkin helpompi muuttaa säilyttämällä myös vanha liiketoiminta omassa yksikössään uuden liiketoiminnan rinnalla. Koko yrityksen muuttaminen kerralla ja hätiköidysti kokonaan uuteen suuntaan, saattaa romahduttaa koko liiketoiminnan ja pahimmassa tapauksessa tuhota myös yrityksen terveet osat. Johdonmukaisuuden ja tasapainon säilyttäminen yrityksen vahvoissa liiketoimintayksiköissä tarjoaa monissa tapauksissa yritykselle selkänöjan uuden liiketoiminnan etsimiselle sekä kokeilulle. Monesti uudet liiketoimintayksiköt ovat ydinliiketoiminnan alla toimiessaan lopulta nousseet ydinliiketoimintaa suuremmaksi ja transformoineet koko yrityksen, tästä hyvänä esimerkkinä toimii muun muassa Nokia 90-luvun alussa. (Bjelland & Wood 2008, 7; Aspara ym. 2011, 644)

Uusien innovaatioiden kehittäminen ei välttämättä vaadi uuden innovaatioyksikön perustamista yrityksen sisälle vanhan toimivan liiketoiminnan rinnalle, vaan se voi tapahtua myös ulkoistamisen kautta. Monet yritykset käyttävät vielä ulkoistamista vain kustannussäästöjä ajatellen sekä päästäkseen eroon ydintoimintojen ulkopuolisista toiminnoista, mutta yhä useammat ovat ymmärtäneet ulkoistuksessa mahdollisuuden päästä käsiksi kyvykkyyksiin joiden kehittäminen olisi yrityksille itselleen huomattavasti hankalampaa. Yrityksen liiketoimintamallin muuttaminen ulkoistamisen kautta mahdollistaa uusien kyvykkyyksien lisäämisen organisaatioon nopeasti sekä tehokkaasti, mutta tämä vaatii ajattelumallin muutoksen ulkoistamisen suhteen. Ulkoistaminen on tällöin huomattavasti syvempi strateginen kumppanuus, kuin ”ulkoistaminen” sana saatetaan

perinteisesti käsittää. Kyvykäs ja erittäin motivoitunut kumppani saattaa johtaa muutosta aggressiivisemmin kuin yritys itse olisi ollut kyvykäs. (Linder ym. 2002, 23–25.)

Tuotelähtöinen strategia on mahdollista muuttaa toimivaksi platform-strategiaksi, ja itse asiassa menestystuote on loistava pohja platform-strategian onnistumiselle. Tästä huolimatta useat esimerkit osoittavat, että etenkin kilpailun alkuvaiheessa tuotestrategia ja platform-strategia eroavat toisistaan merkittävästi sekä kuluttajan että yrityksen kannalta. Monet yritykset, kuten Apple ovat ensin hyödyntäneet tuotestrategiaa kasvaessaan ja tämän jälkeen vauhdittaneet kasvuaan muuttamalla hiljalleen tuotteitaan platformeiksi. On vaikea sanoa, suunnitteliko Apple alun alkaen avaavansa käyttöliittymiään käyttäjille mikäli heidän tuotteensa saavuttaa laajaa markkinaosuutta vai tapahtuiko tämä vasta suosion saavuttamisen jälkeen. Joka tapauksessa tuotteiden avaaminen tapahtui myöhemmässä vaiheessa käyttäjille sekä sovellusten kehittäjille. Apple pystyi hallitsemaan sekä tuotestrategian ja platform-strategian jalkauttamisen menestyksekkäästi samojen tuotteiden ympärille. Haaste kyseisen kaltaisessa toiminnassa, on avata tuotetta käyttäjille, mutta ei kuitenkaan täysin jotta kilpailijat eivät voi kopioida tärkeimpiä tunnuspiirteitä. (Cusumano 2012, 42–55.) Cusumanon (2012, 57) mukaan yritysjohton on edelleen kannattavaa investoida omaan innovointiin ja kestävään tuotestrategiaan. Platform kilpailussa menestyminen ei kuitenkaan vaadi parasta tuotetta, vaan parhaan platformin joka tarkoittaa parhaiden sekä kiinnostavimpien kumppanien saamista platformia täydentämään. Parhaat kumppanit houkuttelevat käyttäjät sekä muut markkinaosapuolet, kuten mainostajat esimerkiksi Googlen tapauksessa.

Kuten Apple on osoittanut, yritysten ei tarvitse valita joko perinteistä vahvaa tuotestrategiaa tai platformia, vaan yrityksen on mahdollista yhdistellä molempia sekä luoda niin sanottu hybridimalli. Monet perinteisillä liiketoimintamalleilla toimivat yritykset ovat edelleen erittäin kilpailukykyisiä, mutta ne joutuvat usein muuttamaan toimintamallejaan platformien saapuessa samoilta markkinoille. Usein kyseisen kaltaisissa tapauksissa jo alalla olevat suuret tekijät eivät luovu kokonaan strategiastaan, vaan lisäävät siihen platformien kaltaisia elementtejä. (Van Alstyne ym. 2016, 57.) Kyse ei välttämättä ole lopulta siitä tulisiko yrityksen siirtyä platformiksi vai ei, vaan siitä miten yritys vastaa arvonluontiin asiakkaille paremmin niiden attribuuttien kautta mitä platformitkin tuovat asiakkaille. Liiketoimintamallin sijaan yrityksen tulisi miettiä strategiset vastaukset kysymykselle omista ydinkyvykkyyksistään, jaetuista strategisista tavoitteista mahdollisten kumppaneiden kanssa sekä luottamussuhteen rakentamisesta asiakkaan kanssa. Yritysjohton tietäessä vastaukset edellisiin strategisiin valintoihin, voidaan liiketoimintamalli sovittaa näiden vastausten mukaan ja tällöin paras malli on se joka sopii strategisten tavoitteiden hyödyntämiseen. Uusia mahdollisuuksia saattaa syntyä platform-liiketoiminnan lisäämisellä nykyiseen malliin tai nykyisen mallin paremmalla hyödyntämisellä. Oleellista on oikeiden strategisten ongelmien löytäminen ja niihin vastaaminen markkinat huomioiden. Organisaatiomallin muuttaminen vain platfor-

mien suosion vuoksi ei välttämättä tuo vastausta yrityksen ongelmiin. (Brown 2016, 4.) Kuvaavaa hybridimallin eduista on, että monet tunnetut ja menestyksekkäät platformit, ovat luopuneet osin pelkästä platform-ajatattelusta ja ovat ryhtyneet myös tuottamaan omia tuotteita. Esimerkiksi Amazonin alla operoivat kauppiat ovat huolissaan Amazonin omien tuotteiden saapumisesta kilpailemaan heidän kanssaan. Amazon tietää luonnollisesti omista järjestelmistään, missä tuotesegmenteissä on paras myynti ja parhaat katteet sekä missä on markkina-aukkoja, joten miksi he eivät hyödyntäisi kyseistä dataa. Toki kyseessä on jo aiemmin esimerkiksi monissa suurissa supermarket-ketjuissa esiintynyt ilmiö, jossa kaupan omia tuotteita myydään vähittäiskauppioiden tuotteiden rinnalla, eikä se välttämättä tarkoita kaikkien vähittäiskauppioiden aseman heikentymistä. (Zhu & Liu 2015, 30.)

Kompastuskivi monilla yrityksillä siirryttäessä platform-toimintaan on tuotelähtöinen ajattelumalli, jossa markkinat nähdään verrattain kiinteinä. Tämä johtaa fokukseen jossa kyseisiltä markkinoilta halutaan vallata mahdollisimman suuri pala. Mikäli yrityksessä kuitenkin omaksutaan ekosysteemi-ajattelu joka yhdistetään tuotestrategiaan, on mahdollista löytää kokonaan uudenlaisia arvonluontimalleja nykyisille asiakkaille sekä kokonaan uusille asiakkaille markkinan ulkopuolelta. (Zhu & Furr 2016, 75–76.) Edelmanin (2015, 92) mukaan tärkein kysymys platform-yrittäjälle on kuinka nopeasti he pystyvät houkuttelemaan kriittisen massan käyttäjiä. Riittävän massan saaminen heti alussa voi eliminoida mahdolliset uhat, sillä näin verkosto lähtee kasvamaan verkostovaikutusten avittamana heti ensimmäisestä päivästä. Edelman näkee kuitenkin, että tällaisen massan saavuttaminen välittömästi on mahdollista vain yhdellä tavalla: Yrityksellä on jo tarvitsemansa käyttäjät aiemman liiketoimintansa seurauksena.

Kaksipuoliset markkinat pitävät sisällään tutkijoiden ”muna ja kana” ongelmaiseksi kutsuman dilemman. Tämä tarkoittaa, että osapuolet kummallakin puolella markkinaa haluavat käyttää samaa platformia, kuin valtaosa muista käyttäjistä. Ongelma on siinä, kuinka platformin omistaja onnistuu houkuttelemaan samanaikaisesti käyttäjiä molemmille puolille verkostoansa. Ongelma saattaa realisoitua tavalla jossa kaikki osapuolet valitsevat vain yhden ainoan platformin käyttöönsä, vaikka markkinoilla olisi muitakin heille parempia vaihtoehtoja. Kyseisestä syystä kokonaan uuden toimijan saapuminen markkinoille, ilman kriittistä kävijämassaa aloittaessaan, voi olla erittäin haasteellista. (King 2013, 248.) Edellä kuvattu ongelma suosii hybridimallin hyödyntäjiä tai tuotelähtöisestä liiketoiminnasta toimintansa platformiksi muuttavia, sillä heillä on jo olemassa massa käyttäjiä vähintäänkin toiselle puolelle markkinaa. Ganeshin (2000, 122) mukaan yrityksen ydinkompetenssit ovat hyvin vankkoja ja ne kestävät pitkiä aikoja sekä erilaisen tilanteiden edessä. Nämä ydinkompetenssit mahdollistavat yritykselle usein uusien kyvykkyyksien kehittämisen vastaamaan muuttuvia markkinarealiteetteja. Yrityksen ydinkompetenssit mahdollistavat liiketoimintamallin muuttamisen sekä luovat kilpailuedun valmiiksi kokonaan uusiin yrityksiin nähden.

3.3 Verkostovaikutusten rooli platform- ja hybridi-liiketoimintamalleissa

Teollisen talouselämän veturina ovat usein olleet, ja ovat yhä, tarjontapuolen mittakaavaedut. Suuret kiinteät kustannukset ja matalat rajakustannukset tarkoittavat, että yritykset jotka saavuttavat korkeamman myyntivolyymien kuin kilpailijansa, nauttivat pienemmistä liiketoiminnan kustannuksista. Edellä mainittu mahdollistaa hintojen alentamisen joka taas lisää monesti myyntiä entisestään. Digitaalisen talouden ajurina puolestaan toimivat, vastakkaisesti kuin perinteisesti teollisuudessa, kysyntäpuolen mittakaavaedut joita kutsutaan myös verkostovaikutuksiksi. Nämä mittakaavaedut ovat teknologioiden mahdollistamia jotka luovat tehokasta sosiaalista verkostoitumista, kysynnän kokoamista, applikaatioiden kehittämistä sekä muita verkostojen kasvamista helpottavia teknologioita. Digitaalisessa taloudessa yrityksen, jotka saavuttavat suuremman volyymin käyttäjiä verkostoonsa kuin kilpailijansa, tarjoavat suuremman arvon transaktiota kohden. Tämä johtuu siitä, että mitä suurempi verkosto on, sitä paremmin se yhdistää kysynnän ja tarjonnan sekä sitä parempaa dataa verkosto tarjoaa myös uusien kumppanien löytämiseen. Suurempi koko generoi enemmän arvoa, mikä houkuttelee lisää osallistujia joka lisää puolestaan jälleen arvoa. Prosessi synnyttää itseään ruokkivan oravanpyörän joka mahdollistaa yritysten suuren kasvun. (Van Alstyne ym. 2016, 57–58.) Verkostovaikutukset ovat tärkein tekijä joka erottaa teollisen alustan ja ekosysteemin toisistaan. Positiiviset verkostovaikutukset voivat kasvaa eksponentiaalisesti platformin omaksumisen ja sen komplementtien omaksumisen noustessa. Verkostovaikutukset voivat olla äärimmäisen voimakkaita, etenkin silloin kun ne ovat suoria, kuten teknisen yhteensopivuuden tai standardin käyttöliittymän muodossa. (Cusumano 2010, 33.) Kaksipuolisen platformin ympärille voi kehittyä sekä negatiivisia, että positiivisia verkostovaikutuksia. Verkostovaikutukset määrittelevät monesti koko platformin onnistumisen. Verkostovaikutukset ovat helppoiten tunnistettavissa, mikäli verkosto on riippuvainen muiden osallistujien määrästä joko samalla tai toisella puolella verkostoa. (King 2013, 248.)

Verkostovaikutusten määritelmästä ja olemuksesta tutkijat ovat harvinaisen yksimielisiä. Shapiron ja Varianin (1999, 16) mukaan verkostovaikutuksia syntyy, kun tuotteen tai verkostoon liittymisen arvo yksittäiselle käyttäjälle on riippuvainen toisten käyttäjien lukumäärästä. Verkostovaikutuksia (Network Effects) on myös kutsuttu positiivisiksi ulkoisvaikutuksiksi omaksumiselle tai kysyntäpuolen ulkoisvaikutuksiksi. Joka tapauksessa verkostovaikutukset ovat äärimmäisen tärkeitä nimenomaan platform liiketoiminnan yhteydessä. Platformin arvo yksittäiselle käyttäjälle nousee jokaisen lisäkäyttäjän ottaessa platformin käyttöönsä. (Hidding ym. 2011, 33.) Verkostovaikutukset ovat erityisen tärkeitä yrityksen nopealle kasvulle ja skaalautuvuudelle, sillä platformien kasvu on usein seurausta käyttäjäverkostojen vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi Whatsappin

käytöstä hyötyäkseen, tulee käyttäjän lisätä kontaktinsa applikaatioon ja se edellyttää usein muidenkin kontaktien itsensä lisäämistä palveluun. Kun suurin osa tovereista viestii palvelun kautta, haluavat loputkin verkostoon. (Shaughnessy 2016, 8.) Verkostovaikutukset voivat olla negatiivisia tai positiivisia ja suoria tai epäsuoria. Positiivisia vaikutukset ovat, kun yksittäinen toimija hyötyy toisten toimijoiden lukumäärän noususta, ja negatiivisia puolestaan, kun muiden toimijoiden lukumäärän noustessa yksittäinen toimija menettää etujaan. Näin ollen suurempi määrä käyttäjiä voi myös johtaa platformille negatiivisiin verkostovaikutuksiin. Esimerkiksi mikäli suuri määrä käyttäjiä aiheuttaa jonoja, yhteysongelmia tai tuotteen saatavuusongelmia. (King 2013, 248.)

Katz ja Shapiro (1985, 439) tunnistivat kolmentyyppisiä verkostovaikutuksia: Suoria, epäsuoria ja oston jälkeisiä verkostovaikutuksia. Suoria verkostovaikutuksia esiintyy etenkin standardeissa suuria massoja koskevissa innovaatioissa, kuten puhelin tai faksi, jotka ovat suoraan riippuvaisia käyttäjien määrästä. Epäsuorat verkostovaikutukset koskettavat käyttäjiä muutoinkin kuin suoraan tuotetta käyttämällä, kuten esimerkiksi luottokortti, jonka merkitys on riippuvainen sen hyväksyvien kauppojen määrästä ja näiden määrä taas on usein riippuvainen luottokortin käyttäjien määrästä. Kolmas verkostovaikutuksen tyyppi ovat oston jälkeiset verkostovaikutukset. Tämän kaltaisia verkostovaikutuksia esiintyy esimerkiksi auton oston jälkeen, mitä useampi ostaa kyseisen auton sitä enemmän autoon löytyy varaosia ja huoltaminen on helpompaa. (Ge 2002, 174.) Voigt ja Hintz (2015, 141) puhuvat saman puolen verkostovaikutuksista ja poikittaisista verkostovaikutuksista. Käytännössä nämä ovat hyvin lähellä suoria ja epäsuoria verkostovaikutuksia. Saman puolen verkostovaikutukset toimivat kuten suorat verkostovaikutukset ja käyttäjät vaikuttavat toisten saman puolen käyttäjien saamaan hyötyyn. Poikittaisilla verkostovaikutuksilla tarkoitetaan tilannetta, jossa toisella puolella platformia olevat käyttäjät hyötyvät toisen puolen käyttäjämäärän lisääntymisestä. Esimerkiksi eBayssä myyjien määrän lisääntyminen laajentaa valikoimaa ostajille ja täten kasvattaa platformin houkuttelevuutta ostajalle, sama pätee toisinpäin. Srinivasan ja Venkatraman (2010, 662) tutkivat videopelikonsolien markkinoita, sillä molemmat sekä suorat, että epäsuorat verkostovaikutukset ovat kyseisillä markkinoilla erittäin vahvasti läsnä. Suorat verkostovaikutukset näkyvät etenkin verkkopelaamisen yhteydessä, sillä kuluttaja hyötyy toisten kuluttajien määrästä. Epäsuorat verkostovaikutukset puolestaan näkyvät pelivalikoimassa, sillä suuremmat kuluttajaverkostot houkuttelevat yrityksiä tekemään kyseiselle konsolille enemmän pelejä.

Epäsuorat verkostovaikutukset saattavat olla pitkässä juoksussa jopa tärkeämpiä yritykselle kuin suorat verkostovaikutukset. Epäsuorat verkostovaikutukset vaikuttavat myös kolmansiin osapuoliin, esimerkiksi mikäli jälleenmyyjät päättävät keskittyä Windowsin lisäosien ja tarvikkeiden myyntiin, jos he näkevät useamman käyttäjän sekä yrityksen ottavan kyseistä käyttöjärjestelmää käyttöönsä. Epäsuoria verkostovaikutuksia hyödyntämällä yritykset voiva laajentua lähes rajattomasti, sillä yhä useampi toimialaan

liittyvä jälleenmyyjä, yritys sekä kuluttaja haluaa liittyä platformiin, joka on käytössä laajasti. Juuri tuotetta tai palvelua täydentävien ja siihen liittyvien palvelujen sekä oheistuotteiden kohdalla epäsuorat verkostovaikutukset voivat olla äärimmäisen tärkeässä osassa matkalla menestykseen. (Cusumano 2012, 38; Lee, Kim, Noh & Lee 2010, 97.) Kun markkinoiden kannalta merkittävä määrä applikaatioiden kehittäjiä, sisällöntuottajia, myyjiä ja ostajia sekä mainostajia, omaksuu tietyn platformin käyttöönsä, saattaa se vaatia myös tietynlaisten teknisten standardien kehittämistä tukemaan platformin käyttöä joka entisestään vahvistaa platformin asemaa. Epäsuorat verkostovaikutukset voivat näin ollen vaikuttaa platformin puolesta hyvinkin laajalle. Usein suorat verkostovaikutukset mahdollistavat alun kriittisen kasvun, mutta suurempaan kasvuun tarvitaan molempia. Aseman vankistamisessa epäsuorat verkostovaikutukset ovat avainasemassa. (Cusumano 2010, 33.) Markkina joka koostuu useista pienistä platformeista saattaa olla ei-toivottava monien markkinaosapuolten perspektiivistä, mikäli positiivisia verkostovaikutuksia esiintyy laajassa määrin. Markkinaosapuolet saattavat suosia laajempia platformeja, sillä näissä houkuttelevat suuret verkostovaikutukset. Positiiviset verkostovaikutukset saavat yrityksen kasvamaan eksponentiaalisesti ja yhä useammat alan toimijat liittymään käyttäjiksi. Kyseisestä syystä monet hittituotteet saattavat tulla muotiin ja kuihtua pois, mutta globaalin ja laajan kumppaniverkoston tukemat platformit ovat äärimmäisen vaikeasti syrjäytettävissä tai kopioitavissa. Laajat verkostovaikutukset tuovat platformeilla pysyvää kilpailuetua. Tämän takia monilla platform-markkinoilla esiintyy usein suuria lähes monopoli-asemassa olevia yrityksiä, kuten Google. (King 2013, 249; Cusumano 2011, 21.)

Monet, elleivät jopa kaikki markkinat, joilla esiintyy verkostovaikutuksia, muodostuvat vähintään kahdesta selvästi erillisestä puolesta joiden kokema hyöty kumpuaa lopulta yhteisen platformin kautta toimittaessa. Platformien omistajien tulee tällaisilla markkinoilla kyetä hallitsemaan jo aiemmin käsitelty ”muna- ja kana-ongelma” jotta molemmat osapuolet saadaan platformiin mukaan. (Rochet & Tirole 2003, 990.) Kaksipuolisten verkostovaikutusten vallitessa platformin arvo yksittäiselle käyttäjälle on riippuvainen toisen puolen käyttäjien määrästä. Arvo nousee kun platformin tarjonta ja kysyntä kohtaavat molemmilla puolilla, ja mitä suurempi verkosto on, sitä enemmän uudet käyttäjät maksavat päästäkseen osalliseksi laajaan massan hyödyntämiseen. Kaksipuoliset platformit ja niihin liittyvät verkostovaikutukset eivät ole uusi ilmiö, mutta teknologia on mullistanut verkostovaikutusten hyödyntämisen mahdollisuuden sekä skaalautuvuuden nopeuden. Teknologian kasvun myötä verkostovaikutukset ovat saaneet uusia ulottuvuuksia ja Leen yms. (2010, 97) mukaan nykyään voidaankin puhua myös sosiaalisista verkostovaikutuksista. Nämä ilmenevät etenkin web 2.0 ympäristöissä, suora viesti voi vaikuttaa sekä viestin saajaan, että hänen ympärillään vahvasti sidoksissa olevaan vaikutusryhmään, kuten hänen perheeseensä tai kavereihinsa.

Verkostovaikutusten hyödyt platform-liiketoiminnassa

Platform-markkinoilla tärkeintä on kerätä mahdollisimman suuren, innovatiivisista partnereista ja käyttäjistä koostuvan, ekosysteemin tuki. Yleisesti tämä tarkoittaa toimivan platform strategian luomista kyseisen halutun ekosysteemin saavuttamiseksi. (Cusumano 2012, 59.) Tärkeintä verkostovaikutuksissa, on saada yhä enemmän ulkoisia omaksujia innovaattoreiksi tai käyttäjiksi ekosysteemiin, jotta verkostovaikutusten hyödyt realisoituvat arvon nousuna kaikille käyttäjille. Tämä suorien tai epäsuorien verkostovaikutusten aikaansaama arvonnousu houkuttelee lisää platformin käyttäjiä sekä kumppaneita ja etenee lumipalloefektin tavoin. (Cusumano 2010, 33.) Platformin hyödyntäminen yhdessä verkoston jäsenten kanssa edellyttää kuitenkin yhteistä päämäärää jäsenten kanssa. Yhteinen päämäärä ja selkeät suuntaviivat lähentävät verkoston jäseniä sekä lisäävät sitoutumista verkostoon. Yhteinen päämäärä pakottaa organisaation myös tunnistamaan ja etsimään vahvuutensa joita on mahdollista hyödyntää sekä kiihdyttää platformin avulla. (Brown 2016, 4.) Yritys hyötyy innovaatioista koko verkoston läpi, ei pelkästään omien rajojensa puitteissa. Vaikka platform ei itsessään kasvaisi markkinoilla odotetun kaltaiseksi vaikuttajaksi, voivat platformin kautta solmitut verkostot aikaansaada laajoja strategisia kumppanuuksia joista on hyötyä yritykselle myynnin, innovaatioiden sekä voiton kasvattamisessa. Platformien osalliset hyötyvät myös platformien kasvusta, sillä mikäli markkina kasvaa ja verkostot kasvava, kasvaa yleensä myös osallisen markkinapotentiaali. (Cusumano 2012, 57.) Tärkeimpiä asioita platform-strategian kannalta on ymmärtää milloin ulkoiset voimat voivat lisätä tai vähentää arvoa ekosysteemille. Perinteisissä liiketoimintamalleissa uhiksi koetut voimat asiakkailta tai alihankkijoilta, voivat olla platform-liiketoiminnassa kasvun mahdollisuuksia. (Van Alstyne ym. 2016, 58.)

Verkostovaikutusten rooli ja hyöty on platformien kasvulle äärimmäisen tärkeä, mutta verkostovaikutusten vaikutukset saatetaan silti ymmärtää usein väärin. Todellisuudessa esimerkiksi AirBnB:n käyttäjät eivät saa suurta lisäarvoa oman kontaktiverkostonsa lisäämisestä alustalle. Sama koskee Uberiä, toki käyttäjä saa aloitustarjouksia ystävänsä liittämistä palveluun, mutta pitkällä aikavälillä käyttäjien määrällä ei ole yksittäiselle käyttäjälle suurta merkitystä hyötymielessä. Sen sijaan platformin omistajalle potentiaalinen vaikutus näkyy tyytyväisten ja vaikutusvaltaisten verkostojensa jäsenten suositellessa palvelua edelleen vaikutuspiirilleen. Täten platformien kasvu ei ole aina pelkästään verkostovaikutusten varassa, vaan sitoutuneet käyttäjät ovat muutoinkin verkoston kehittymiselle tärkeitä. (Shaughnessy 2016, 8–9.) Sitoutuneet käyttäjät ovat verkostovaikutustenkin hyödyntämisen tärkein tukipilari, sillä monet organisaatiot kasvavat verkostovaikutusten ansiosta, mutta ne menestyvät käyttäjien luottamuksen takia. Vuorovaikutuksen ollessa platformin keskeinen arvoa luova valuutta luottamuksen rakentaminen mahdollistaa kaiken muun toiminnan. (Brown 2016, 4.) Kilpailulliset uhat on hel-

poin torjua, mikäli platformilla on sitoutunut yhteisö ympärillään joka luo suuret verkostovaikutukset (Van Alstyne ym. 2016, 59). Sitoutunut yhteisö on platformin lupaan alun tärkein palanen, mutta kuitenkin laajasti omaksutuiksi ja suosituiksi platformit tulevat vain suorien ja epäsuorien verkostovaikutusten avulla (Cusumano 2012, 41).

Platformin alkuvaihe on haastavin, koska tässä vaiheessa ensimmäiset käyttäjät tulee saada mukaan ilman verkostovaikutuksien tuomaa apua. Vielä haastavampaa tämä on platformeille jotka ovat monisivuisia, tarkoituksenaan houkuttaa useampia käyttäjäryhmiä mukaan verkostoon. (Edelman 2015, 92.) Jokaisen platformin menestys on riippuvainen molempien tai useampien puolien, kuten myyjien ja ostajien samanaikaisesta houkuttelemisesta platformin käyttäjiksi. Tämän lisäksi näiden osapuolten keskinäisestä vuorovaikutuksesta tulee pitää huoli. Riittävän määrän käyttäjiä houkutteleva verkoston kaikille puolille on tärkeää, sillä esimerkiksi liian monta myyjää saattaa kuumentaa kilpailun rajallisista ostajista joka puolestaan johtaa uusien myyjien halukkuuden laskuun liittyä kyseiseen platformiin. Kun kaikkia osapuolia on kriittinen määrä, ovat verkostovaikutukset omiaan kasvattamaan osallistujia, suuret määrät ostajia houkuttelevat lisää myyjiä ja laaja valikoima houkuttelee lisää ostajia. Platformin luonteella on toki vaikutusta ja aina yhtälö ei toimi positiivisessa mielessä verkostovaikutustenkaan osalta, esimerkiksi ilmiö jossa osa välttää kauppakeskuksia kiireisinä viikonloppuina. (Li, Liu ja Bandyopadhyay 2010, 245.) Verkostovaikutusten maksimoiminen ei ole välttämättä yksinkertaista, sillä se saattaa myös johtaa pitkällä aikavälillä markkinasta riippuen platformin voittojen vähenemiseen. Lin ym. (2010, 248) mukaan platformien tulisi käyttää resurssinsa erottuakseen kilpailevista platformeista, jotta ne voivat pyytää suurempaa hintaa verkostonsa jäseniltä ja välttää kilpailemasta kaikkia vastaan. Etenkin markkinoilla, joissa kuluttajat valitsevat käyttöönsä vain yhden platformin, tulisi platformin erottua kilpailijoistaan ja palvella selkeästi haluamiansa kohderyhmiä. Toisilla markkinoilla kuluttajat saattavat puolestaan käyttää useampaakin platformia, organisaation tulee valita strategiansa huolella markkinat huomioiden verkostovaikutusten hyödyt maksimoidakseen. Srinivasan ja Venkatraman (2010, 670–671) mukaan yritysten tulee paneutua tarkasti etenkin alkuvaiheessa siihen, millaisia toimittajia tai yhteistyökumppaneita ne houkuttelevat platformiin mukaan. Kohderyhmän kannalta suosittujen ja suurempien tuotekehittäjien sekä kumppanien saaminen mukaan viestii toiselle puolelle käyttäjille, että platformin toiminta tulee olemaan laadukasta ja näin ollen alkuvaiheessa on helpompi houkuttaa käyttäjiä. Tämä mahdollistaa verkostovaikutusten vahvan alkusysäyksen. Leen, Kimin, Nohin ja Leen (2010, 96) mukaan platformien omistajien on syytä kehittää pitkällä aikavälillä erilaisia strategioita erikokoisten yritysten houkuttelemiseksi mukaan. Esimerkiksi Google AdWords antaa pienten ja keskikokoisten yritysten käyttää palvelujaan helpommin ja halvemmin. Tämä on lisännyt palvelun suosiota kaikissa asiakasryhmissä ja lopulta lisää arvoa kaikille.

4 LIIKETOIMINNAN TRANSFORMAATIO PLATFORM-AJATTELUUN

4.1 Platform-liiketoimintamallin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Perinteisillä markkinoilla asiakkaita voi houkuttaa halvemmilla hinnoilla ja korkeammalla hyötyarvolla, mutta platform-markkinoilla kilpailu käydään monimutkaisemmassa ympäristössä. Platformit kilpailevat keskenään sekä myyjien, että ostajien houkuttelemiseksi samanaikaisesti omien alustojensa käyttäjiksi. Myyjien tulee puolestaan päättää mihin platformiin on strategisesti hyödyllistä liittyä ja tämän jälkeen kilpailla platformin sisällä toisten myyjien kanssa. Ostajat taas valitsevat minkä verkoston valikoima tai palvelut sopivat heille parhaiten ja näin ollen, mitä platformia haluavat käyttää. Tuloksena omistaja saattaa vähentää mahdollisia platformin pääsy- tai käyttömaksuja ostajilta tai myyjiltä, jotta verkosto on houkuttelevampi. Usein platformit tarjoavat kuluttajille ilmaisen sisäänkäynnin verkostoon, kun taas toisella puolella myyjiltä pyydetään maksu etuoikeudesta verkoston hyödyntämiseen. (Li, ym. 2010, 245.) Toisin kuin monesti käsitetään, yrityksen ei tarvitse olla ensimmäisenä markkinoilla tai omata parasta teknologiaa, saavuttaakseen merkittävän markkina-aseman platformien sävyttämässä markkinassa. Platformin omistajat eivät yleensä omaa itse resursseja ja kyvykkyyskäsitteitä luodakseen kaikkia tarvittavia innovatiivisia ominaisuuksia ja ympäristöjä ekosysteemiinsä, tai koko ympäristöä ylipäättänsä. Tämän takia olennaista menestyksen kannalta, on kyetä houkuttelemaan markkinasta innovatiivisia partnereita platformin ympärille, laajalla säteellä ajatellen. Ekosysteemin johtaminen, arkkitehtuuri ja suunnittelu kumppaneiden innovaatioita hyödyntäen, on platformien omistajien strategian ydintehtävä. Usein johtavat platformit ovat markkinoilla myöhäisiä seuraajia jotka hyödyntävät laajasti ympäristöään uusia ominaisuuksia hiljalleen verkostoonsa lisäten. (Cusumano 2012, 56; Hidding ym. 2011, 36.)

Platform- tai verkostostrategia vaatii erilaisen strategisen ajattelutavan sekä suurempia investointeja etenkin toimeenpanon suhteen. Strategia sisältää erilaisia riskejä sekä korkeammat lyhyen tähtäimen kustannukset, mutta taloudelliset mahdollisuudet pitkällä aikavälillä ovat huomattavasti suuremmat. Etenkin taloudelliset mahdollisuudet ovat suuret, mikäli yritys kykenee hyödyntämään sekä oma ydinosaamisensa tuotepuolella, että verkoston luomat mahdollisuudet tämän ohessa, kuten Apple ja Microsoft ovat osoittaneet. (Cusumano 2012, 57.) Pääoman tuoton ollessa alhainen kauttaaltaan viime vuosien aikana, on yhä tärkeämpää määrittää, mitä kolmansien osapuolien varoja liiketoimintamallilla voidaan hyödyntää ja miten. Kaikissa tapauksissa on platformin omistajan onnistuakseen, hyödynnettävä kolmansia osapuolia löytääkseen sekä kyetäkseen hyödyntämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Platform-toimintaa aloitettaessa on

olennaista tutkia voimavarat yrityksen liiketoimintaympäristössä ja pohtia, miten yritys kykenisi hyödyntämään näitä paremmin. Usein platformit nousevat kehittämällä liiketoimintamahdollisuuksia liittymäkohtiin ja rajapintoihin eri toimialojen välillä. Yritysjohdajien on kannattavaa investoida omaan innovointiin ja monipuoliseen tuotestrategiaan kaikesta huolimatta, sillä houkutelakseen parhaat kumppanit platformin rakentamiseksi on yrityksellä usein oltava itsellään jotain millä houkutella. Tämä on usein platformien kohdalla alan ongelmia ratkova teknologinen ratkaisu tai muun rajapintoihin liittyvän liiketoimintamahdollisuuden ymmärtäminen. (Shaughnessy 2016, 9–12; Cusumano 2012, 57; Kohler 2015, 71.)

Yritykset ovat siirtyneet hallinnoimaan rakentamiensa ekosysteemien rahavirtoja ja siirtäneet osan palvelujensa kehittämisestä verkostoonsa sekä laajentaneet huomattavasti käsitystään ydinosaamisistaan. Yhä enemmän on keskitytty asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen sekä ylivoimaisen käyttäjäkokemuksen luomiseen, nimenomaan kolmansien osapuolien palveluja sekä osaamista hyödyntämällä ja implementoimalla osaksi kokonaispalvelua. (Shaughnessy 2016, 7.) Cusumanon (2012, 57) mukaan menestyvien platformien johtaminen koostuu neljästä osasta: sopivan avoimen arkkitehtuurin suunnittelemisesta tuotteelle ja omistusoikeuksien hyvästä hallinnoinnista, päätöksestä mitä tehdään itse ja mikä on kannattavaa antaa verkoston tarjottavaksi, tiiviin yhteistyön johtamisesta kumppanien kanssa sekä taloudellisesti että toiminnallisesti ja päätöksestä miten organisoitua sisäisesti potentiaalisten konfliktien minimoimiseksi kilpailussa kumppaneiden kanssa. Shaughnessyn (2016, 7) mukaan tunnistettuja platformien tunnusmerkkejä ovat puolestaan: Innovaatioihin otollinen ekosysteemi, avoimet sovellusohjelmointirajapinnat, verkostovaikutukset ja kaksipuolisen markkinan luominen. Palvelun tai tuotteen avoimuus on erittäin keskusteltu aihe ja monet kannattavat jopa kokonaan ulkopuolisille avattuja tuotteita, mutta yleensä kyse on osittain avoimista rajapinnoista, niin että platformin teknologian kriittiset osat ovat tiukasti yrityksen hallinnassa. Sama koskee usein myös platformin hinnoittelua, palvelu saattaa olla osin ilmainen, mutta lisäosista tai paremmasta versiosta tulee maksaa. (Cusumano 2012, 40.) Muzellecin ym. (2015, 147) mukaan puolestaan platformin omistajan on otettava huomioon seuraavat asiat: Platformin omistajan tulee rakentaa kaksi arvolupausta, toinen loppukäyttäjälle ja toinen yrityskumppaneille. Tämän lisäksi loppukäyttäjä on osa arvolupausta yritysasiakkaiden puolelle. Heidän mukaansa kaksipuoliset platformit ovat B2B-orientoituneita. He myös korostavat, että liiketoimintamallin painotukset B2B:n ja B2C:n välillä vaihtelevat ajan kuluessa.

Monesti onnistuneet platformit aloittavat toimintansa keskittymällä aluksi vain yhdenlaisen korkean arvon vuorovaikutuksen luomiseen, vaikka se tarkoittaisiin pientä volyyymiä. Tämän jälkeen mukaan lisätään uusia vuorovaikutuksen keinoja sekä markkinoita. Esimerkiksi Facebook aloitti toimintansa yhdistämällä Harvardin opiskelijoita toisiinsa Harvardin opiskelijoihin, sekä avasi myöhemmin palvelunsa ensin muille yli-

opisto-opiskelijoille ja tämän jälkeen lopulta kaikille. (Van Alstyne ym. 2016, 60.) Pienten sosiaalisten ryhmien tai markkinoiden tarpeiden identifiointi ja palveleminen on monille aloittaville platformeille mahdollisuus rakentaa toimintaa kestävästi sekä kasvattaa vetovoimaa (Edelman 2015, 94). Edelmanin (2015, 92) mukaan tämä johtuu siitä, että platformin onnistunut lanseeraaminen vaatii ensimmäisten käyttäjien houkuttelemista ennen kuin platformin suurimmat hyödyt ovat ulosmitattavissa. Mikäli platform tavoittelee käyttäjäkseen heti useita eri asiakasryhmiä laajalla markkinaperspektiivillä, riittävän käyttäjämäärän saavuttaminen heti lanseerauksen jälkeen on vielä haastavampaa. Bakos ja Katsamakos (2008, 192) ovat sitä mieltä, että monia asiakasryhmiä sekä epäsuoria tai poikittaisia verkostovaikutuksia tavoittelevien platformien olisi syytä investoida yhteen puoleen maksimoidakseen osallistumisen ja toiseen puoleen maksimoidakseen tulon. Lanseeraamisen yhteydessä on syytä pohtia tarkasti edellä mainittuja ongelmia sekä miettiä, miten yksittäiselle käyttäjälle voidaan luoda aluksi arvoa ilman suurta määrää muita käyttäjiä. Etenkin tapauksissa, joissa markkinoilla on jo kilpailevia platformeja, on syytä pohtia kilpailuetua, toisin sanoen minkä vuoksi käyttäjät haluaisivat liittyä uuteen platformiin. Monesti kyseinen pohdinta tarkoittaa suurta investointia platformin alkuvaiheessa sekä käyttäjälle luotettavaa lupaus tulevaisuuden odotuksista. (Edelman 2015, 93–95.)

Yksi merkittävimmistä platformien menestystekijöistä on usein tuotteen tai palvelun rajapintojen avaaminen käyttäjille tai asiakkaille. Avoin arkkitehtuuri helpottaa kumppaneiden arvonluontia platformissa sekä mahdollistaa platformin täyden hyödyntämisen. Avoimimmissa mahdollisissa tapauksissa käyttäjät voivat myös sopia vaihdannan säännöistä sekä tulojen jaosta ainakin osittain. Mikäli platformin arkkitehtuuria ei juurikaan avata käyttäjille, on riskinä käyttäjien huono sitoutuminen, etenkin yrityskumppanien puolella. Usein platformit aloittavat toimintansa suhteellisen suljettuina, mutta avaavat tuotettaan tai palveluaan yhä enemmän käyttäjille ajan kuluessa. Avoimuus on haastavaa ja aiheuttaa ongelmia platformin kontrolloinnille. Monet platformit käyttävät jonkinlaista suosittelujärjestelmää maksimoidakseen positiiviset verkostovaikutukset, kuten Uber tai AirBnB, jossa käyttäjä ja palveluntarjoaja voivat arvioida toisensa. (Van Alstyne ym. 2016, 60–61.) Platformien menestykselle on keskeistä käyttäjien luottamuksen hallinnoiminen ja maksimoiminen, koska ne ovat osa platformin arvonluontia sekä verkostovaikutusten aikaansaamista (Brown 2016, 4).

Cennamon ja Santalon (2013, 1346) mukaan usein platformien omistajat keskittyvät ainoastaan kasvattamaan nykyistä käyttäjäkantaansa ja jättävät huomiotta uusien kehittäjäpartnerien houkuttelemisen. Heidän mukaansa platformin alkuvaiheen menestyksen jälkeen, tärkeintä on jatkuvan innovoinnin takaaminen, jotta ekosysteemi voi skaalautua markkinarajojensa ulkopuolelle. Muzellecin ym. (2015, 149) mukaan B2B-puolen kumppanit jätetään usein etenkin alkuvaiheessa vähemmälle huomiolle platformia lanseerattaessa, koska yrittäjät ovat huolissaan riittävän käyttäjämäärän houkuttelemisesta.

Heidän mukaansa suurin osa tuloista sekä palvelun kehityksestä ja innovaatioista tulee kuitenkin lopulta yrityspuolen käyttäjien hyödyntämisen kautta. On toki aivan selvä, että kuluttajien puolen käyttäjiä on etenkin alussa pystyttävä houkuttelemaan, jotta verkosto on houkutteleva yrityksille. Mikäli B2B:n arvolupaus jää kuitenkin jo alkuvaiheessa pohtimatta, tyssää platformin kasvu yleensä lupaavan alun jälkeen rajattuun pisteeseen, sillä tarvittavaa lisäarvoa ei pystytä välttämättä tällöin muodostamaan enää myöskään kuluttajille. (Muzellec ym. 2015, 149.) Usein vain kuluttajiin keskittyneet verkostot syrjäytetään uusien platformien toimesta, jotka pystyvät hallinnoimaan suuria epäsuoria verkostovaikutuksia useamman käyttäjäryhmän välillä (Van Alstyne ym. 2016, 59).

4.2 Verkostovaikutusten hyödyntäminen transformaatioissa pipelinesta platformiin

Monet tunnetuimmista platformeista tänä päivänä aloittivat toimintansa tuotelähtöisenä yrityksenä. Esimerkiksi Amazon aloitti vähittäiskauppiana 1994 ja Apple loi iPodin vielä 2001, ennen kuin esitteli iTunes Storen 2003 ja AppStoren vuonna 2008 joka mulisti yrityksen platform liiketoiminnan. Transformatio pipelinesta platformiin sekä tämän muutoksen mielekkyys on ajankohtainen ja pohdittava asia useissa yrityksissä tällä hetkellä. (Zhu & Furr 2016, 74.) Tuotelähtöiset yritykset, eli pipeline-liiketoimintamallilla toimivat organisaatiot, ovat jo pitkään ulkoistaneet osia sisäisistä toiminnoistaan kumppaneilleen, mutta tämä trendi on muuttumassa yhä syvemmäksi kumppanuudeksi ja kokonaisten kumppaniverkostojen rakentamiseksi. Kyse ei ole enää vain ulkoistuksista ja alihankkijoista, vaan strategisista kumppaneista yrityksen yhteisessä arvonluontimallissa ja verkostossa. Verkoston muut yritykset osallistuvat aktiivisesti tuotekehitykseen, liiketoiminnan suunnitteluun ja verkoston kehittämiseen. Arvonluontiin tähtäävät prosessit siirtyvät yritysten omien rajojen ulkopuolelle ja osittain jopa täyden kontrollin ulkopuolelle. (Van Alstyne ym. 2016, 59.)

Resurssipohjaisesta näkökulmasta organisaatiot ovat heterogeenisiä puhuttaessa niiden kyvykkyyksistä ja resursseista. Resurssit ja kyvykkyydet määrittelevät pitkälti yrityksen menestyksen. Vuorovaikutus organisaation resurssien ja kyvykkyyksien välillä ratkaisee kestäväen kilpailuedun saavuttamisessa. Tärkeintä yrityksen kilpailuedussa ovat ajan saatossa kehittyneet kyvykkyydet joita ei voi kopioida suoraan toiseen organisaatioon. Nämä ydinkompetenssit ovat suhteellisen pysyviä ja kestävät myös uudenlaisia ympäristöjä, jonka takia ne määrittelevät usein yrityksen kilpailukyvyn muutoksenkin keskellä. (Ganesh 2000, 119–122.) Markkinoilla joilla verkostovaikutukset ovat vahvoja, monet yrityksen hallussa olevat kyvykkyydet saattavat auttaa siirryttäessä platform-ajatteluun. Kyseisen kaltaisia avuja saattavat olla vahva brändi ja maine useilla

markkinoilla. Myös jo olemassa oleva asiakaskunta on helpompi saada mukaan platformiin, kuin kokoaan uusi asiakaskunta. (Hidding ym. 2011, 34.) Ensimmäinen kysymys siirryttäessä platform-liiketoimintaan on, kykeneekö yritys houkuttelemaan riittävän määrän käyttäjiä nopeassa ajassa verkostoon. Etenkin tässä kysymyksessä jo olemassa oleva asiakaskunta saattaa olla ratkaiseva tekijä onnistumisen kannalta. Kriittinen massa jo palvelun alussa, luo platformin menestykselle lupaavan alun, sillä tämän jälkeen verkostovaikutusten avulla on mahdollista lähteä välittömästi skaalaamaan verkostoa. (Edelman 2015, 92.) Edelmanin (2015, 92) mukaan tämä on mahdollista käytännössä ainoastaan, mikäli yrityksellä on jo olemassa olevaa asiakaspohjaa tai julkinen pääsy käyttäjädataan.

Zhu ja Furr (2016, 74) tutkivat yli 20 yritystä jotka ovat transformoineet liiketoimintansa tuotelähtöisestä platformiksi ja huomasivat, että monet yritykset yrittävät elvyttää hiipuvan tuotteen siirtymällä platformiksi. Tämä on heidän mukaansa virhe, sillä hyvän platformin alku lähtee hyvästä tuotteesta, tuotteesta joka houkuttelee riittävän massan käyttäjiä sekä tuottaa tarpeeksi arvoa erottuakseen kilpailijoista. Käyttäjämassat luovat kolmansien osapuolien kiinnostuksen. Ensimmäinen askel muutokseen perinteisen organisaation kannalta, on kulttuurinen muutos kohti datan hyödyntämistä liiketoiminnassa. Toinen merkittävä muutos liittyy infrastruktuuriin, rakenteet on muodostettava niin, että ne tukevat datan avulla kohdennettavaa liiketoimintaa. Toisin sanoen IT-osastot ja analytiikka eivät voi työskennellä siiloissa erillään muusta toiminnasta. Yritysten on siirryttävä kohti yrityksen sisällä avoimia ohjelmointirajapintoja jotka mahdollistavat datan ja informaation vaihdon yksiköiden välillä. (Choudary 2015, 102.) Monesti siirtymistä tuotelähtöisestä toiminnasta kohti platform-ajattelua johdetaan eräänlaisen porrasstrategian avulla. Alkuperäiseen tuotteeseen lisätään täydentäviä palveluja tai lisäosia asiakaskokemusta laajentamaan yksitellen. Nämä yksittäiset laajennukset avaavat uusia mahdollisuuksia sekä vahvistavat nykyistä asemaa ja lopulta muodostavat verkoston tuotteen ympärillä. (Hidding ym. 2011, 34.)

Van Alstynen ym. (2016, 57) mukaan siirtymä pipelinesta platform ajatteluun sisältää kolme tärkeää vaihetta. Ensimmäinen on ajattelumallin muutos resurssien kontrolloimisesta resurssien organisoimiseen. Platform-ajattelussa resurssit joita kilpailijoiden on hankala kopioida, perustuvat yhteisöön ja sen jäsenten omistamiin resursseihin joista muodostuu kokonaisuus. Toinen merkittävä muutos liittyy siirtymiseen sisäisen tehokkuuden mittaamisesta ulkoisen vaihdannan tai vuorovaikutuksen maksimoimiseen sekä tehokkuuden mittaamiseen. Fokus siirtyy prosessien johtamisesta verkoston jäsenten hallinnoimiseen, johtamiseen sekä uusien jäsenten aktiiviseen houkuttelemiseen. Kolmanneksi fokus on muutettava asiakasarvosta kohti verkoston arvoa. Platform liiketoiminnassa on tarkoitus maksimoida laajenevan verkoston kokonaisarvoa, verkostovaikutusten avittamana. Kohlerin (2015, 76) mukaan muutos kohti platformia tapahtuu usein yritysten aloittaessa aktiivisen yhteistyön kumppaniensa kanssa löytääkseen yhdessä

uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Pelkkä liiketoimintamallin muutos ei takaa menestystä, vaan tuotteiden käyttäjistä on tehtävä aktiivisesti transformoitaessa myös platformin käyttäjiä. Heille on luvattava uudenlaista lisäarvoa jotta he haluavat siirtyä uudenlaisen palvelun käyttäjiksi, tässä vahvalla brändillä on suuri helpottava merkitys. Helpoiten tuotteiden asiakkaat saadaan uuden platformin käyttäjiksi lisäämällä hiljalleen uusia tuotteita ja palveluja osaksi platformia jotka ovat linjassa brändin kanssa. Toinen merkittävästi asiakkaita sitouttava tekijä, on ottaa heidät mukaan muutosprosessin jäseniksi. (Zhu & Furr 2016, 77.)

Kuten mikä tahansa onnistunut liiketoimintamallin muutos, aiheuttaa onnistunut muutos platform-ajatteluun markkinassa kopiointia. Tätä voi kontrolloida hallinnoimalla aktiivisesti uuden liiketoiminnan alkuja kumppaneiden kanssa ja päättää mitkä avaukset on syytä pitää itsellä ja mitkä on mahdollista antaa kolmansien osapuolien hyödynnettäväksi. Alkuvaiheessa markkinoiden parhaille kumppaneille saattaa olla myös kannattavaa antaa yksinoikeuksia, mikä yleensä vaikeuttaa kilpailijoiden pääsyä markkinoille ylipäätään. (Zhu & Furr 2016, 78.) Yrityksen rooli muuttuu siirryttäessä tuotelähtöisestä toiminnasta platformiksi tuotteiden myymisestä vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. Kilpailu siirtyy tuotteen tarjoamasta arvosta, verkoston tarjoamaan arvoon. Haaste yritykselle on pohtia kuinka mahdollistaa laaja vuorovaikutus ja johtaa yrityksen sekä yhteisön resursseja yhdessä. (Kohler 2015, 67.)

Platform-markkinoilla vankan tuen varmistaminen laajalta ja innovatiiviselta ekosysteemiltä kumppaneita sekä käyttäjiä on huomattavasti yksittäisiä tuotteen ominaisuuksia tai hienoa designia tärkeämpää. Yleensä tällaisen ekosysteemin luominen vaatii hyvän platform-strategian. (Cusumano 2012, 59.) Hyvän platform-strategian luominen on tärkeää, sillä mitä suurempi verkosto on, sitä paremmin tarjonta vastaa kysyntään ja sitä rikkaampaa dataa voidaan käyttää uusien kumppanien löytämiseksi. Suurempi koko luo lisää arvoa, tämä houkuttelee uusia kumppaneita joka luo puolestaan edelleen lisää arvoa. (Van Alstyne ym. 2016, 57–58.) Platformien kehittäminen seuraa edellä mainittua logiikkaa ja siihen suurin osa platform-strategioista tähtää. Yritys hyödyntää nykyistä asiakaspohjaansa, arvokasta resurssia kyseisessä markkinassa voimakkaiden verkostovaikutusten takia, astuakseen uusille markkinoille joilla verkostovaikutusten aikaansaamiseksi vaaditaan kriittinen massa käyttäjiä. Yritys joka on yhden käyttäjäryhmän vahvassa suosiossa, omaa paremmat lähtökohdat seuraavan käyttäjäryhmän valloittamiseen. Tämän takia platformien käyttäjäpohjat ovat arvokkaita resursseja yritystä kehitettäessä ja uusille markkinoille astuttaessa. Käyttäjä- ja asiakasryhmien johtamista ja hallinnoimista voidaan pitää yhtenä menestyvän platformin suurimpana kilpailuetuna ja vahvuutena, etenkin kun platformin omistaja omaa kyvykkyyden yhdistellä resursseja uudelleen luodakseen uusia arvonluontimalleja. (Eisenhardt & Martin, 2000, 1107.) Menestyksekkäät platformien hallinnoijat noudattavat edellä mainittua logiikkaa, strate-

ginen etu saavutetaan yhdistämällä verkoston resursseja ja käyttäjäryhmiä yhä uudelleen ja paremmin yhdeksi monipuoliseksi platformiksi (Eisenmann ym. 2008, 1282).

Mikäli suhteiden merkitys on yrityksessä ymmärretty ja verkostoa ryhdytty strategisesti johtamaan kohti syvempiä suhteita ympäristöön, ei yrityksen välttämättä tarvitse rajoittaa päätöstään vain kahteen vaihtoehtoon platformin ja vanhan toimintamallin välillä. Strategisesti johdettujen verkostojen avulla uusia mahdollisuuksia syntyy aina uusien platformien synnystä nykyisten liiketoimintamahdollisuuksien parempaan hyödyntämiseen. Näin ollen täydellistä organisaatiomuutosta ei aina välttämättä vaadita verkostovaikutusten ulosmittaamiseksi. (Brown 2016, 4.) Avainkysymys organisaation kannalta on määritellä miksi kumppanit liittyisivät osaksi heidän liiketoimintamalliaan, oli kyseessä platform tai ei. Kuluttajapuolella motiivit ovat usein moninaisia riippuen vahvasti palvelun luonteesta, mutta yrityspuolella motiivit ovat useasti suhteessa yleisön kokoon, tunnuspiirteisiin ja yleisöstä kerätyn datan hyödynnettävyyteen. (Muzellec ym. 2015, 140.) Lin ja Penardin (2014, 12) mukaan yrityspuolen kumppaneille houkuttelevuus perustuu nimenomaan muiden mukana olevien yrityskumppaneiden laadullisiin tekijöihin, ei niinkään määrään. Vaikka kriittisen massan saavuttaminen on tärkeää etenkin alkuvaiheessa, on laadullisista tekijöistä pidettävä huolta. Platformin kilpailullinen etu perustuu lopulta optimaaliseen kombinaatioon määrällisiä ja laadullisia verkostovaikutuksia.

Kaksipuoliseksi platformeiksi tähtävien yritysten jotka haluavat optimoida tuloksenton, tulee käyttää verkostovaikutusten tarjoamaa informaatiota oman käyttäjäkuntansa potentiaalin ulosmittaamiseen sekä toisinpäin (Voigt & Hintz 2015, 165). Sitouttaakseen käyttäjiään, tulee platformin omistajien kyetä johtamaan ja hallitsemaan positiivisia sekä negatiivisia verkostovaikutuksia ja kyetä reagoimaan näihin. Esimerkiksi mikäli Uberiä käyttävä asiakas saa ilmoituksen, ettei autoja ole saatavilla, johtaa se asiakkaan tyytymättömyyteen ja mahdollisesti poistumiseen palvelun käyttäjistä. Tämä puolestaan saattaa näkyä lopulta toisella puolella ja kuljettaja kyllästyy odottelemaan tilauksia, mikäli suuri määrä käyttäjiä on poistunut palvelusta. Huonosti toisilleen sopivat vastineet tuottajien ja käyttäjien välillä heikentävät verkostovaikutuksia. Tämän takia esimerkiksi Google tarkkailee jatkuvasti kuinka hakutulokset täyttävät käyttäjiensä toiveet. Platform-liiketoimintamalliin siirtyvien yritysten tärkein kyky on ymmärtää heidän yhteisöjensä arvo, sekä sieltä kumpuavien verkostovaikutusten arvo. (Van Alstyne ym. 2016, 62.)

4.3 Hybridimallin hyödyntäminen pipelinesta platformiin siirtäessä

Monet yritykset jättävät käyttämättä teknologian mullistuksen tuomat mahdollisuudet, kuten internetin luoman mullistuksen monessa markkinassa ja tyytyvät vain siirtämään olemassa olevan liiketoimintamallinsa verkkoon. Sama toistuu usein myös ulkoistusten yhteydessä, uusien kumppanien mahdollinen strateginen potentiaali jää käyttämättä ja tyydytään vain kustannussäästöihin. Tämä passiivinen suhtautuminen liiketoimintamallin transformoimiseen markkinan muuttuessa on kuitenkin viime vuosina alkanut murtua yhä useammalla toimialalla. Monissa yrityksissä on ymmärretty ulkoistusten tai teknologian tuoma mahdollisuus transformoida yrityksen liiketoimintamalli vastaamaan uusia odotuksia markkinassa. (Dutta & Biron 2001, 450; Linder ym. 2002, 23–25.) Yritysten toiminnassa vuosien saatossa kehittyneet ydinosaamiset eivät edellytä liiketoimintamallin säilyttämistä, vaan pikemminkin mahdollistavat liiketoimintamallin muutoksen ja uusien kyvykkyyksien kehittämisen ydinosaamisen ympärille. Yrityksen ydincompetenssit ovat pysyvän kilpailuedun lähde, mikäli niiden ympärille pystytään rakentamaan uusia kyvykkyyksiä säännöllisesti markkinoiden kehittyessä. (Ganesh 2000, 122.)

Platform toimintaan aloitettaessa on tärkeää kyetä houkuttelemaan kriittinen massa käyttäjiä riittävän nopeasti alustalle. Tämä on huomattavasti helpompaa yritykselle joka omaa jo entuudestaan vahvan asiakaspohjan aiemman toimintansa ansiosta. (Edelman 2015, 92.) Hybridimallit voivat olla erittäin hyödyllisiä yrityksille etenkin siirtymävaiheessa kohti platform-liiketoimintaa, sillä hybridimallit mahdollistava uusien mahdollisuuksien kartoittamisen ilman täyttä luopumista vanhoista asiakkaista sekä ydintoiminnasta. Hyppy tuotelähtöisestä liiketoiminnasta platformiin saattaa olla usein yritykselle haastava, mutta hybridimalli jossa tuotteen päälle tai yhteyteen rakennetaan platformin kaltaista toimintaa, voi mahdollistaa uusien arvonluontimallien löytämisen nykyisille asiakkaille sekä kokonaan uusien asiakkaiden löytämisen. (Zhu & Furr 2016, 76.) Platformilla tarkoitettiin alun perin mallia, jossa yritykset innovoivat askel kerrallaan lisäten yksitellen ominaisuuksia tuotteeseen. Mallia kutsuttiin myöhemmin myös innovaatioekosysteemiksi. Malli on kuitenkin etenkin hybridi-liiketoimintamalleja mietittäessä yhä relevantti. Pääperiaatteet hyvien yhteistyökumppanisuhteiden muodostamisesta innovaatioekosysteemin luomiseksi ovat keskeisessä asemassa hybridimalleissa. Edellä mainittujen asioiden lisäksi, on kuitenkin mietittävä myös miten yhteistyösuhteet skaalautuvat. (Shaughnessy 2016, 7.)

On selvää, että yritysten on yhä kannattavaa investoida omaan innovointiinsa ja rakentaa kestävä ja monipuolinen tuotestrategia, mutta ei ole välttämätöntä omata markkinoiden parasta tuotetta voittaakseen markkinaosuutta. Etenkin platform- ja hybridimalleissa tärkeintä on luoda paras ekosysteemi tai platform markkinapotentiaalin ulos-

mittaamiseksi. Paras ekosysteemi houkuttelee lopulta parhaat kumppanit mukaan verkostoon joka lopulta johtaa myös parhaaseen tuotteeseen asiakkaan kannalta. (Cusumano 2012, 57.) Yrityksen tietäessä vastaukset sopivista kumppaneista, omista ydinkompetensseista sekä asiakkaiden sitouttamisesta, ei yrityksen liiketoimintamalli tarjoa välttämättä ratkaisua näiden hyödyntämiseen. Tällöin näiden vastauksen hyödyntäminen voi olla mahdollista myös hybridimallin avulla joka mahdollistaa useamman liiketoimintamallin hyödyntämisen samanaikaisesti. (Brown 2016, 4.) Tuotelähtöisen ajattelun kääntäminen platform-ajatteluun sisältää yleensä ajattelutavan muutoksen yrityksen kilpailullisista uhista kohti niiden näkemistä mahdollisuuksina. Monet yritykset ovat päätyneet hybridimalliin tai kohti platform-ajattelua lähes vahingossa. Esimerkiksi Lego ja Ikea päätyivät hyödyntämään platform-ajattelua osana toimintaansa, kun heidän tuotteitaan alettiin suunnitella uudella lailla asiakkaiden toimesta. Lopulta Ikea ja Lego päättivät osallistaa kyseiset, heidän tuotteitansa luvattomasti modifioineet, asiakkaat tuotteidensa suunnitteluun ja käytön kouluttamiseen. Molemmat yritykset jatkoivat kuitenkin myös omaa suunnitteluaan ja päätyivät näin ollen hyödyntämään hybridimallia. (Zhu & Furr 2016, 76.)

Kuten Apple tai Lego osoittavat, yritysten ei tarvitse olla joko pipeline tai platform, vaan molempien liiketoimintamallien hyödyntäminen samanaikaisesti on mahdollista. Monet puhtaasti pipeline liiketoimintaa hyödyntävät yritykset ovat yhä erittäin menestyviä, mutta usein platformien saapuessa samoille markkinoille, päätyvät platformit lähes aina valtaamaan suurimman osuuden markkinasta. Tästä syystä pipeline-liiketoimintamallia vuosikausia menestyksekkäästi hyödyntäneet jättiläiset kuten Walmart, Nike ja GE ovat myös pyrkinneet istuttamaan platformien kaltaisia ominaisuuksia osaksi liiketoimintamallejansa. (Van Alstyne ym. 2016, 57.) Zhu ja Furr (2016, 75) totesivat myös, tutkittuaan 20 eri yritystä transformaatioissa kohti platform-liiketoimintaa, että menestyksekkään muutoksen platformiksi tehneet yritykset hyödynsivät yleensä hybridimallia muutoksen aikana. Kahden liiketoimintamallin hybridi on arvokas siirryttäessä kohti platform ajattelua, sillä vaikka asiakkaat alkavat saada etuja kolmansien osapuolien palvelujen käytöstä osana verkostoa, on yrityksen oma tuote tästä huolimatta edelleen usein primäärinen kiinnostuksen kohde. Zhu ja Liu (2015, 30) puolestaan huomasivat, että hybridi-liiketoimintamalli ei välttämättä ole vain transformaatiovaiheeseen soveltuva malli, vaan mahdollisesti osalle yrityksistä jopa tavoiteltava vaihtoehto. Monet tunnetut platformit ovat aloittaneet omien tuotteidensa valmistamisen kolmansien osapuolien rinnalle, kilpailijoiksi omaan platformiinsa, ja näin ollen siirtyneet toimimaan hybridimallilla. Esimerkiksi Amazon on aloittanut omien tuotteidensa tuomisen segmentteihin, joita se pitää tuottavina. Näin ollen Amazon osallistuu kilpailuun oman platforminsa sisällä.

5 METODOLOGIA

5.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen metodologia voidaan määritellä valinnoiksi jotka tutkija tekee koskien datan keräämistä, case-yritysten valintaa ja datan analysointia. Toisin sanoen metodologia määrittelee, miten tutkija aikoo tutkia käsiteltävää ilmiötä. (Silverman 2001, 4.) Tutkimuksen metodologiaa on usein kutsuttu myös tutkimuksen rakenteeksi, koska kyseessä ei ole vain suunnitelma datan keräämisestä empiirisesti, vaan valinnat metodologiassa koskettavat koko tutkimusta teoreettisen aineiston valinnasta kirjoitusprosessiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 35). Tämän kappaleen tarkoitus on täsmentää ja määrittellä tutkimusmetodologiset valinnat joita tässä tutkimuksessa on tehty.

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa holistinen ymmärrys liiketoiminnan transformaatioon platform-liiketoimintamalliin ja sen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, on tämä tutkimus laadullinen. Laadulliset tutkimusmenetelmät soveltuvia holistisen ymmärryksen saavuttamiseen asiakokonaisuuksista. Laadullinen tutkimus ymmärtää todellisuuden olevan sosiaalisesti rakentunut ja luotu sekä tulkittavissa kulttuuristen merkitysten kautta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 5.) Pipeline mallilla toimivien yritysten siirtymistä platform-ajatteluun on tutkittu hyvin vähän, joten myös sen takia laadullinen tutkimusmetodi sopii tähän tutkimukseen hyvin. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 6) mukaan laadullinen tutkimus sopii hyvin tilanteisiin, joissa aiempi ymmärrys ilmiöstä on ohutta ja ongelmat ovat hyvin strukturoimattomia., koska laadullinen tutkimus on joustavampaa ja kokeilevampaa. Gummessonin (2000, 1) mukaan laadullinen tutkimus ja case-tutkimukset tarjoavat hyvät työkalut liiketoiminnan ja johtamisen tutkimiseen.

Laadullista tutkimusta verrataan yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen, joka on pitkään hallinnut tieteellistä tutkimusta muun muassa liiketoimintaa tutkittaessa. Laadullinen tutkimus tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden fokuoittaa kompleksisiin liiketoimintaan liittyviin ilmiöihin näiden uniikissa ympäristössä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tuo pöytään uutta informaatioita siitä, miten asiat toimivat todellisissa ympäristöissä ja miksi ne toimivat näin. Tämä tarjoaa työkaluja tutkittujen asioiden ymmärtämiseen ja näin ollen mahdollisesti jopa muuttamiseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 3–4.) Laadullisen tutkimuksen luonteen takia, tutkijat ovat olennainen osa koko tutkimusprosessia ja täten heidän vaikutustaan ei tule pyrkiä kieltämään tai ottamaan pois tutkimusprosessista tai tulosten raportoinnista. Edellä mainittu tarkoittaa, että tutkijan subjektiivisuutta ei ole tarkoitus kieltää, vaan se on tärkeä osa kokonaisuutta. Laadulliset tutkimukset ovat eräänlainen subjektiivinen tapa luoda tietoa. (Eskola & Suoranta 1998) Verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa sellaiset käsitteet kuin selittävät ja seli-

tettävät muuttujat, mittarit, mallit ja korrelaatiot ovat keskeisiä laadullinen tutkimus, on joustavampaa ja empiirinen analyysi kehämäistä ja strukturoimatonta. Laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin osia ja teemoja heijastetaan monitahoisesti toisiinsa vasten, ja prosessin eri osat usein linkittyvät toisiinsa niin, että aineiston keruuta, analyysia ja teoretisaatiota ei voida vaiheittain selkeästi erottaa toisistaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 32–33.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana laadulliset case-tutkimukset ovat saaneet yhä vahvemman jalansijan tärkeinä työkaluina liiketoiminnan tutkimuksessa, syvällisemmän ja kokemuksiin perustuvan tutkimustiedon takaamiseksi. Case-tutkimukset ovat suosittuja, sillä ne mahdollistavat vaikeiden ja monimutkaisten liiketoimintaa koskevien aiheiden pukemisen selkeään muotoon. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116.) Laadullinen case-tutkimus sopii tähän tutkimukseen, koska tarkoitus on tutkia yksittäisten ihmisten käsityksiä sekä näkökulmia ja luoda kokonaisvaltaista käsitystä tutkitusta ilmiöstä. Tämän takia on myös syytä ymmärtää, että tutkimuksessa esiintyvät kokemukset ovat subjektiivisia käsityksiä todellisuudesta. Niiden kautta on tarkoitus ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista, kokonaisvaltaisesti ja monitahoisesti.

Case-tutkimuksissa on mahdollista käyttää laajaa määrää erilaisia tekniikoita informaation keräämiseen (Gummesson 2000, 83). Case-tutkimukset voidaan kuitenkin jakaa kahteen ryhmään: intensiivisiin case-tutkimuksiin ja laajamittaisiin case-tutkimuksiin. Laajamittainen case-tutkimus tähtää yleistettävissä olevien teoreettisten konstruktoiden luomiseen useita erilaisia caseja vertailemalla. Intensiivinen case tutkimus puolestaan tähtää yhden yksittäisen casen ymmärtämiseen sisäpuolelta, holistisen selityksen tarjoten. Intensiivisen case-tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää muissa konteksteissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 118.) Tässä tutkimuksessa on kyse laajamittaisesta case tutkimuksesta, sillä tutkimuksen kohteena on useampi case ja tarkoituksena tuottaa hyödynnettävää tietoa ilmiöstä yleisesti.

5.2 Case-yritysten valinta

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 124) mukaan, ei ole olemassa yksittäistä sääntöä case yritysten määrästä case tutkimukseen. Case-yritysten määrään vaikuttaa yleensä tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymykset, luonnollisista syistä myös pragmaattiset asiat kuten tutkimustapausten saaminen ja saavuttaminen määrittelevät lukumäärää (Eriksson & Kovalainen 2008, 124). Tässä tutkimuksessa case-yrityksiksi on valittu MTV Oy ja SRV Yhtiöt Oyj. Yritysten valintaan päädyttiin kartoittamalla suomalaisia yrityksiä jotka ovat muuttaneet liiketoimintamallia perinteisestä alalla käytetystä mallista kohti platform-liiketoimintaa. MTV Oy on yksi Suomen suurimpia mediayhtiöitä, joka on lähinnä tunnettu televisiokanavien omistajana. MTV Oy oli tutkimuksen kan-

nalta sopiva case, sillä yrityksen toimiala on tällä hetkellä suuren muutoksen kourissa, jolloin yritykset pyrkivät löytämään uusia toimintamalleja ja ansaintalogiikoita. Samanaikaisesti MTV on ottanut toimintaansa yhä enemmän platformin kaltaisia piirteitä ja keskittynyt brändinsä sekä alustojensa hallintaan. SRV Yhtiöt Oyj on yksi Suomen johtavia rakennusalan yrityksiä, joka puolestaan valikoitui tutkimukseen sopivaksi caseksi, koska yritys on tuonut toimialalleen ensimmäisenä laajassa mittakaavassa uudenlaisen projektijohtourakoinnin liiketoimintamallin sekä myöhemmin laajentanut sitä koko rakennushankkeen kattavaan yhteistoimintatoteutusmalliin, joka sisältää huomattavasti platform-toiminnan piirteitä. (SRV:n Malli 2017.)

Tässä tutkimuksessa MTV Oy:n sekä SRV Yhtiöt Oyj:n liiketoimintamalleja tutkitaan niin, että saataisiin aikaan perspektiivi, joka auttaa ymmärtämään platform-liiketoimintaan transformoitumista sekä sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä laajasti. Tarkoitus on löytää informaatiota liiketoimintamallien transformoisesta platformin kaltaiseksi ja laajentaa aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta kuvailemalla ilmiöön liittyviä asioita case-yritysten kautta, teoreettiseen taustaan nojautuen.

5.3 Tutkimusprosessi

5.3.1 Aineiston keruu

Silvermanin (2001) mukaan aineiston keräämiseen on olemassa neljä päämetodia laadulliselle tutkimukselle käytettäväksi: havainnointi, tekstien ja dokumenttien analysointi, haastattelut ja äänittäminen sekä litteroiminen. Kyseisiä menetelmiä on myös mahdollista yhdistellä ja usein näin tehdäänkin. Tässä case-tutkimuksessa yritysten osallistujat haastateltiin ensin, haastattelut äänitettiin tai kirjattiin ylös tietokoneelle ja äänitteet puhtaaksikirjoitettiin sekä analysoitiin. Case-tutkimuksen data kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla jotka suoritettiin case-yrityksissä. Datan keräämiseen tulee olla linjassa valitun tutkimusstrategian sekä teoreettisen viitekehyksen kanssa (Eskola & Suoranta 1998).

Laadullinen tutkimus tarjoaa laajan kirjon datankeräysvaihtoehtoja haastatteluista tarkkailuun. Akateemisen tutkimuksen saralla haastattelut ovat kuitenkin selvästi suosituimpia. (Eriksson & Kovalainen 78, 79, 125.) Tässä tutkimuksessa käytettiin niin ikään haastatteluja datan keräämiseen. Silvermanin (2001, 86–87) mukaan on olemassa kolmen tyyppisiä haastattelututkimuksia, joista jokainen soveltuu erilaisiin tutkimuskysymyksiin ja vaatii näin ollen erilaisia haastattelukysymyksiä. Haastattelut voivat olla positivistisia, emotionalistisia tai konstruktionistisia, riippuen minkälaista tietoa ja tutkimustavoitteita haastatteluilta halutaan. Positivistinen haastatteluote keskittyy etsimään

datasta faktoja, jotka ovat valideja ja luotettavia tutkimusasetelmasta huolimatta muissakin konteksteissa, toisin sanoen tutkimustapausten ulkopuolella. Tällöin analyysin tarkoituksena on laatia todellinen kuva tilanteesta ja siitä mitä on tapahtunut. (Eriksson & Kovalainen 2008, 79.) Emotionalistinen tutkimusote puolestaan pyrkii tutkimaan osallistujien autenttisia ja subjektiivisia kokemuksia. Näin ollen keskittyminen tutkimuksessa on koettujen kokemusten ja etenkin tunteiden saralla. (Silverman 2001, 90.) Kolmas tutkimusote eli konstruktionistinen lähestymistapa keskittyy merkitysten syntymiseen vuorovaikutussuhteessa haastattelijan haastateltavan välillä. Tämä tarkoittaa, että molemmat osapuolet osallistuvat merkitysten rakentamiseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 80; Silverman 2001, 87). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus lähinnä painottaa faktoja, jotka kertovat ilmiön kuvan sekä prosessin mitä on tapahtunut, eli kyseessä on positivistinen lähestymistapa. Tarkoituksena on löytää asioita, jotka ainakin jossakin määrin pätevät muissakin konteksteissa tutkimusasetelmasta huolimatta.

Haastattelututkimukset pyrkivät yleensä havaitsemaan kuinka ennalta määritetty ryhmä ihmisiä kokee asiat (Silverman 2010, 190). Suurin osa laadullisista tutkimuksista on avoimempia ja vähemmän strukturoituja sekä olettaa yksilöiden käsittävän maailman eri tavoin (Merriam 2014, 90). Puolistrukturoitu haastattelu koostuu ennalta määräytyistä aiheista, teemoista ja asiakokonaisuuksista, joista on tarkoitus keskustella, samalla antaen tilaa kysymysten vapaalle muotoilulle kyseiseen haastatteluun sopivaksi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82.) Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 82) mukaan puolistrukturoidun haastattelun suurin hyöty on haastattelun pitäminen keskustelevana ja luontevana. Puolistrukturoitu haastattelu sopi tähän tutkimukseen hyvin, sillä se loi haastattelulle rakenteen, mutta antoi vastaajille tilaa keskustella ja käydä vastauksiaan läpi laajemmin. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden reagoida haastattelu-tilanteeseen sekä mahdollisesti selventää esimerkiksi kysymyksiä haastateltavalle. (Merriam 2014, 90.)

Molemmista yrityksistä kerättiin laajasti sekundääriaineistoa haastattelujen tueksi ja tämän jälkeen haastateltiin yhtä keskeisessä asemassa johtotehtävissä olevaa työntekijää. MTV:n kohdalla sekundääriaineiston keräämiseen käytettiin pääasiassa yrityksen verkkosivuja ja SRV Oyj:n kohdalla yrityksen verkkosivujen lisäksi yrityksen verkkosivuilta löytyviä vuosikertomuksia. Molemmat haastateltavat ovat olleet mukana yrityksensä liiketoimintamallien suunnittelussa vuosien ajan ja näin ollen ymmärtävät laajalajaisesti koko toimialan liiketoimintamalleista sekä omista liiketoimintamalleistaan suhteessa näihin. Tästä syystä kyseiset henkilöt valikoituivat haastateltaviksi ja sopivat tutkimuksen tarkoituksen kannalta haastateltavien rooliin. Haastattelut pidettiin huhtikuun ja toukokuun 2017 aikana ja haastattelurunko lähetettiin vastaajille tutustuttavaksi muutama päivä ennen haastatteluja. Haastattelut kestivät noin tunnin, ja ne pidettiin suomeksi. Haastattelut pidettiin case-yritysten tiloissa kokoushuoneissa. Ennen haastattelujen alkua vastaajilta kysyttiin lupaa nauhoittaa haastattelut, joihin toinen heistä suostui.

Toinen haastateltava puolestaan toivoi, että haastattelusta tehdään ainoastaan muistiinpanot, jonka lisäksi hän antoi omat muistiinpanonsa käytettäväksi tutkimusta varten. Näin ollen ensimmäinen haastattelu MTV Oy:llä nauhoitettiin, litteroitiin sanasta saan sekä analysoitiin litteroinnin pohjalta. Toinen haastattelu puolestaan kirjattiin ensin haastattelun aikana käsin ylös ja kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelun jälkeen sekä analysoitiin tämän pohjalta.

Taulukko 1 Operationalisointi taulukko

Tutkimuskysymys	Osaongelma	Teoriakirjallisuus	Haastatteluteema
Liiketoimintamallin transformointiin platform-ajattelun mukaiseksi liittyvät tekijät ja hyödyt.	Mitä elementtejä liiketoimintamallin transformaatio sisältää?	Liiketoimintamallin transformaatio (Luku 2)	Teema 1: Liiketoimintamallin transformointiin vaikuttavat tekijät.
	Mitkä ovat platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeisest ulottuvuudet?	Platform-liiketoimintamalli (luku 3)	Teema 2: Platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeiset ominaisuudet sekä hyödyt.
			Teema 3: Verkostovaikutusten hyödyntäminen liiketoiminnassa
	Mitkä ovat platform- tai hybridi-liiketoimintamalliin siirtymisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät?	Liiketoiminnan transformaatio platform-ajatteluun (luku 4)	Teema 4: Pipelinesta platform- tai hybridi-liiketoimintamalliin siirtymisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät.
			Teema 5: Yrityksen olemassa olevat resurssit hybridi- tai platform-liiketoimintamalliin siirtymisen mahdollisajina.

Tässä tutkimuksessa puolistrukturoidut haastattelut jaettiin tutkimuksen osaongelmista ja teoriakirjallisuudesta johdettuihin teemoihin, haastattelukysymykset rakennettiin näiden teemojen ympärille. Seuraavassa taulukossa esitellyt viisi teemaa johdettiin

tutkimuksen osaongelmista. Tutkimusongelma ja osaongelmat ovat nähtävillä myös taulukossa 1, jossa ne on kytketty teoriataustaan ja haastatteluteemoihin.

5.3.2 *Analyysi*

Laadullisen datan analysoinnin tavoite on selkiyttää ja tuottaa uutta informaatiota tutkitavasta aiheesta. Datan analysoinnissa tutkimusmateriaali tiivistetään selkeämpään muotoon ilman, että hävitetään sen sisältämä tieto. Datan analysointia pidetään laadullisen tutkimuksen haastavimpana osana. (Eskola & Suoranta 1998.) Datan analyysi on prosessi, jonka tarkoituksena on tehdä selkoa datasta yhdistelemällä, vähentämällä ja tulkitsemalla haastateltavien vastauksia. Analysointi on haastava prosessi jossa liikutaan edestakaisin eri osien välillä kokonaiskuvan hahmottamiseksi. (Merriam 2014, 176.)

Datan analysointi alkaa identifioimalla tutkimusdatasta segmenttejä jotka ovat yhteydessä tutkimuskysymyksiin. Nämä segmentit ovat datayksiköitä jotka muodostavat potentiaalisesti vastauksen tai osia vastaukseen tutkimuskysymykseen. Tavoite on verrata eri datayksiköitä toisiinsa ja etsiä toistuvia asioita. (Merriam 2014, 176–177.) Eskola ja Suoranta (1998) korostavat dataan tutustumisen merkitystä ja useamman lukukerran tarvetta. Merriamin (2014, 181) mukaan tarkoituksena on kehittää teemoja ja kategorioita jotka vangitsevat toistuvia malleja eri puolilta dataa. Jonkinlainen systeemi datan organisointiin ja hallintaan olisi syytä kehittää tutkimuksen alussa.

Datan analysointiprosessi alkoi tämän tutkimuksen osalta jo haastattelurunkoa suunniteltaessa. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastatteluiden teemat muodostavat usein alustavan pohjan tutkimusdatan kategorisoinneille. Teema johdettiin tutkimusongelmista ja näin ollen vastaukset saatiin jo lähtökohtaisesti osin ryhmiteltyä oikeiden alueiden alle. Todellinen datan analysointi lähti prosessina kuitenkin liikkeelle haastattelujen litteroinnista ja puhtaaksikirjoittamisesta. Heti tämän jälkeen materiaali käytiin vielä kerran läpi ja tärkeimmät havainnot pantiin merkille. Analysoinnin edetessä kategorioita muodostui lisää ja ne tarkentuivat. Kun tärkeimmät kategoriat oli tunnistettu, koottiin siihen kuuluvat tiedot yhteen. Analysointi keskittyi tämän jälkeen kerätyn datan ja kategorioiden sekä teorian väliseen vertailuun ja läpikäymiseen, tarkoituksena oli löytää yhteisiä tekijöitä empiirisen datan sisällä sekä empiirisen datan ja teoreettisen viitekehyksen välillä.

5.3.3 *Luotettavuuden arviointi*

Yksi haasteista laadulliseen tutkimukseen liittyen, on lukijoiden vakuuttaminen tutkimuksen tieteellisestä luonteesta, laadusta ja luotettavuudesta (Eriksson & Kovalainen

2008, 290). Laadullisten tutkimusmetodien käyttäjiä ja tutkimusten tekijöitä on usein kritisoitu nimenomaan tutkimusten luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 1998). Kaikki tutkimus tähtää luotettavan ja validin materiaalin tuottamiseen eettisesti kestäväällä tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on yleensä itse keskeisessä osassa tutkimusta muun muassa osallistumalla aktiivisesti kasvokkain keskusteluihin haastateltavien kanssa. Sen vuoksi tutkija on yksi luotettavuuden päätekijä, sillä luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Merriam 2014, 209; Eskola ja Suoranta 1998.) Monet tavat arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, ovat alkujaan tehty kvantitatiivista tutkimusta varten ja muokattu myöhemmin laadulliseen tutkimukseen soveltuviksi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 291). Tästä syystä monissa metodologian opuksissa ja laadullista tutkimusta käsittelevissä julkaisuissa on kiistelty validiteetin ja reliabiliteetin kriteerien mielekkyydestä esimerkiksi haastatteluihin soveltuen. (Eskola ja Suoranta 1998; Eriksson ja Kovalainen 2008, 292). Eriksson ja Kovalainen (2008, 291) ovat kuitenkin sitä mieltä, että kolme tunnettua konseptia; validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys tarjoavat hyvän perustan myös kvalitatiivisen tutkimuksen laadun arviointiin.

Reliabiliteetti viittaa tyypillisesti siihen, kuinka todennäköisesti samoin keinoin saadaan sama tulos toistamalla tutkimus. Näin ollen kahden tai useamman tutkijan jotka tutkivat samaa ilmiötä samoin tarkoituksin, tulisi saada lähestulkoon vastaavia tuloksia (Eriksson & Kovalainen 2008, 292; Gummesson 2000, 90). Validiteetti puolestaan viittaa siihen, kuinka täsmällisen selityksen tai kuvauksen tutkimuksen lopputulokset antavat siitä mitä on tapahtunut. Toisin sanoen validiteetti kertoo tukeutuvatko tutkimuksen tulokset aineistoon ja todisteisiin sekä näin ollen virheettömästi kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Validiteetti tarjoaa laadullisissa tutkimuksissa tutkimukselle takuun, että lopputulokset ovat oikein. Yleistettävyys sen sijaan arvioi ovatko tutkimustulokset laajennettavissa laajempaan kontekstiin. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa yleensä hyvin perusteltuja ja hyvin kattavaa valikoimaa caseja. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292–293.) Mikäli laadullinen tutkimus on tarkoitukseltaan pelkästään kuvailevaa, yleistettävyys ei ole ongelma. Kyseiselle näkemykselle on kuitenkin kriitikkojakin, joiden mielestä tutkimuksen tulisi aina tarjota selityksiä jotka ovat yleistettävissä laajempaan kontekstiin. (Silverman 2010, 249.)

Gummesson (2000, 185–187) on tunnistanut kahdeksan laatukriteeriä case-tutkimuksille tähdentäen kuitenkin, ettei kyseisillä kriteereillä aina ole samaa painoarvoa erilaisissa tutkimuksissa. Ensimmäiseksi lukijoiden olisi kyettävä seuraamaan tutkimusprosessia ja laatimaan omat johtopäätöksensä. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulisi olla hyvin kirjoitettu ja selkeä raportti kattavalla tutkimusprosessilla varustettuna. Tutkijan tulisi myös esitellä tutkimusparadigmansa ja ennakkoymmärryksensä asiaan sekä valottaa tätä kautta päätymistään kyseisiin teorioihin ja konsepteihin tutkimukseen. Case-tutkimuksessa tulisi olla valittuna tekniikat ja menetöt jotka soveltuvat tutkimuksen ongelmaan ja tarkoitukseen. Tutkimuksessa on oltava arviointi tutkimuksen

yleistettävyydestä ja validiteetista sisällytettynä ja sen tulisi tarjota lisää informaatiota sekä ymmärrystä käsiteltäviin relevantteihin ongelmiin tutkimuskentässä. Itse tutkimusprosessin tulisi olla dynaaminen siinä suhteessa, että tutkija oppii jatkuvan itsereflektion ja dialogin kautta koko tutkimuksen ajan. Viimeisenä kriteerinä Gummesson (2000, 187) pitää tutkijan erittelemättömiä persoonatekijöitä ja sitoutumista tutkimustehtävään. Verrattaessa tätä käsillä olevaa case-tutkimusta Gummessonin tarjoamiin tutkimuksen laatukriteereihin, voidaan todeta tutkimuksen noudattaneen kyseisiä laatukriteereitä ja täyttävän ne.

Tutkittaessa yritysten liiketoimintamalleja ja yritysten strategioiden ydinasioita, tulee kuitenkin ottaa huomioon, että vastaajat saattavat olla poikkeuksellisen punnitsevia ja harkitsevia vastauksissaan ja näin ollen aivan kaikkea tietoa kokemuksista ei välttämättä tule esiin. Tässä tulee myös ottaa huomioon vastaajien suhteellisen korkeat asemat yrityksissään ja vastuut yrityksen kilpailun kannalta oleellisten asioiden tekemisissä. Tutkimuksen reliabiliteetti on kuitenkin tästä huolimatta hyvällä tasolla, sillä tutkimustulokset on huolella analysoitu ja yritykset on valittu sopimaan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen mahdollisimman hyvin. Reliabiliteetin kannalta ei ole mitään syytä olettaa, että tutkimustulokset eivät olisi toistettavissa samoin keinoin. Lähes aina teema-haastatteluissa, jotka suoritetaan kahden ihmisen välisen keskustelun pohjalta, keskustelun luonne ja keskustelijat vaikuttavat tuloksiin jollain muotoa. Tämä saattaa vähentää tutkimuksen reliabiliteettia lähinnä yksittäisten vastausten kohdalta, mutta haastatteluiden runko on rakennettu niin, että asiakokonaisuudet ja ilmiöt käsitellään perinpohjaisesti. Näin ollen reliabiliteettia on pyritty vahvistamaan niin, etteivät yksittäiset virheeliset tulkinnat tai vastaukset muuta kokonaiskuvaavaa. Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää myös hyvänä, sillä tutkimuksen tulokset nojautuvat empiiriseen aineistoon joka on kerätty teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennettujen haastatteluiden avulla. Haastattelut on rakennettu mahdollisimman hyvin teoreettista viitekehystä tukemaan ja näin ollen empiriasta saadaan todennäköisimmin mahdollisimman hyvää aineistoa. Haastattelujen tulokset on järjestelty systemaattisesti tutkimusongelmien alle analysointivaiheessa, jotta validiteetti tutkimustulosten suhteen olisi mahdollisimman hyvä. Tutkimuksen tarkoitus on kuvailla ilmiötä jota ei ole vielä juurikaan tutkittu, joten suurempi yleistettävyys ei välttämättä ole tarpeen tai mahdollista niin suppealla aineistolla pienestä markkina-alueesta, kuin tässä tutkimuksessa.

6 TULOKSET

6.1 Case-yritysten esittely

Tutkimukseen haluttiin case-yrityksiä Suomesta, jotta haastattelut olivat mahdollisia toteuttaa aikataulun sallimissa puitteissa sekä toteutettavissa muutoinkin helpommin. Teoreettiseen viitekehykseen sekä metodologiaan peilaten, oli tarkoituksena löytää yrityksiä jotka ovat onnistuneesti transformoineet liiketoimintaansa kohti platform- tai hybridi-ajattelua tai harjoittavat toimintaansa kyseisen kaltaisella mallilla. Tarkoitus oli etsiä nimenomaisesti perinteisemmällä toimialoilla liiketoimintaansa harjoittavia yrityksiä ja jättää teknologia-startupit ulos case-valikoimasta, jotta aiheeseen saadaan erilainen näkökulma. Suomen sisältä edellä mainitun kaltaisten yritysten löytäminen oli haasteellista, mutta laajan kartoittamisen jälkeen case-yrityksiksi valikoituivat MTV Oy sekä SRV Oyj. Molemmat harjoittavat liiketoimintaansa perinteisillä toimialoilla jotka ovat muuttuneet tai muuttumassa huomattavasti tulevina vuosina. MTV Oy on muovannut liiketoimintaansa viime vuosina merkittävästi ja SRV Oyj toi omalle toimialalleen uudenlaisen liiketoimintamallin jo vuosia takaperin ja on jatkokehittänyt tätä vuosien varrella yhä kattavammaksi.

6.1.1 *MTV Oy*

MTV Oy on perinteinen suomalainen mediayhtiö jonka historia on vahvasti televisio-toiminnassa aina 1950-luvulta asti. MTV perusti aikoinaan Suomen ensimmäisen mainosrahoitteen televisiokanavan. MTV Oy on ruotsalaisen mediayhtiö Bonnier AB:n omistama. (MTV/Yritys 2017.) Media toimialana on ollut viimeiset vuodet suuren muutoksen kourissa internetin tuomien mahdollisuuksien sekä kilpailijoiden vuoksi, ja se on johtanut monien perinteisten mediayhtiöiden liiketoimintamallien muuttamiseen ja uusien mallien etsimiseen. MTV on lisännyt maksuttomien tv-kanaviensa oheen maksullisia tv-kanavia, maksuttoman MTV Katsomo verkkopalvelun sekä maksullisen C More -verkkopalvelun. MTV-konserniin kuuluu lisäksi Mediahub Helsinki Oy, joka tuottaa MTV:n uutistarjonnan. (MTV/Yritys 2017.) Suurin osa MTV:n palveluissa näytettävistä ohjelmista on ulkopuolisilta tuotantoyhtiöiltä ostettu ja yhtiö ei itse tuota tänä päivänä juurikaan ohjelmia.

MTV Oy myi hiljattain radioliiketoimintansa ja ilmoitti keskittyvänsä yhä selvemmin digitaalisten palveluiden kehittämiseen (MTV:n radioliikennekauppa on toteutunut 2017). Yritys on muutoinkin kommunikoinut pyrkivänsä uudistamaan toimintamalliansa voimakkaasti. Tarkoitus on keskittyä kahteen liiketoimintaan: mainosrahoitteiseen

liiketoimintaan sekä kuluttajamaksulliseen liiketoimintaan. (MTV uudistaa toimintamallinsa 2017.)

Edellä mainittua taustaa sekä tämän tutkimuksen viitekehystä ajatellen, valikoitui MTV:ltä sopivaksi haastateltavaksi varatoimitusjohtaja ja teknologiajohtaja Risto Koivula. Koivula on työskennellyt MTV:llä seitsemän vuotta, alusta alkaen teknologiajohtajana ja nykyisin myös varatoimitusjohtajana vastaten suurelta osin operatiivisesta johtamisesta. Koivula kuvaili rooliaan MTV Oy:n muutoksessa nykyiseen toimintamalliinsa seuraavasti:

Yksi alue vastuullani on nämä meidän digitaaliset palvelut joka tietenkin on iso ja jatkuva lopputulema tähän meidän muutokseen. Toisaalta myös olen ollut paljon osana tekemässä rakennemuutostamme johon liittyy meidän isot ulkoistukset ja tavallaan se oman position löytäminen. Tämän kautta MTV:kin on, kuten moni muu yhtiö, melko erinäköinen kuin kymmenen vuotta sitten.

Risto Koivula on hyvä haastateltava tutkimuksen tarkoitukseen nähden edellä mainitun vuoksi, sillä hän on ollut aktiivisesti mukana rakennemuutoksessa ja nähnyt teknologiajohtajan tehtävässään toimialan digitaalisuuden tuoman muutoksen.

6.1.2 SRV Oyj

SRV Oyj on suomalainen rakennusalan yhtiö. SRV toi projektijohtourakoinnin Suomen markkinoille laajassa mittakaavassa 1980-luvun lopulla ja on laajentanut siitä lähtien oman toimintamallin, SRV Mallin, koko rakennushankkeen kattavaksi yhteistoimintatoteutusmalliksi. SRV Mallia (SRV yhtiönä/SRV Malli 2017) kuvataan yrityksen internetsivuilla seuraavan kaltaisesti:

SRV Mallissa hankkeen kehittäminen, suunnittelu ja rakentaminen liitetään yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi ja prosessin eri vaiheet toteutetaan joustavasti limittäin. SRV ottaa aina kokonaisvastuun hankkeen läpiviennistä ja hoitaa projektin johtamisen. Toimintamalli perustuu kumppanuuteen ja avoimeen yhteistyöhön. Asiakas voi sopimuksen mukaan osallistua aktiivisesti koko hankkeen aikana tarvittavaan päätöksentekoon. Rakentamisvaiheessa kukin yksittäinen osa-alue kilpailutetaan tehokkaasti ja luotettavat erityisosaajat suorittavat työn SRV:n ohjauksessa ja valvonnassa. Hankekehitys perustuu aina asiakastarpeisiin ja voi käynnistyä joko asiakkaan yhteydenotosta tai SRV:n omasta aloitteesta.

ta. SRV:n hankekehitys pyrkii ennakoimaan mahdollisten asiakkaidensa tarpeita ja suunnittelemaan vetovoimaisia hankkeita. Hankekehitysvaiheessa käydään jatkuvasti aktiivista vuoropuhelua asiakkaiden kanssa. Palvelemme asiakkaitamme mm. rakennuspaikan valinnassa, kohteen kehittämisesä, maankäytön hallinnassa, tilantarpeen määrittämisessä, hankkeen budjetoinnissa ja rahoituksen hankinnassa.

Rakentamisvaiheessa SRV toimii kokonaisvastuullisena pääurakoitsijana ja rakentaminen toteutetaan määritettyjen aikataulu-, kustannus- ja laatuvaatimusten mukaan. Projektissa SRV on asiakkaan kumppani ja tuo esille eri vaihtoehtoja. Vuoropuhelu asiakkaan kanssa jatkuu läpi projektin, ja asiakas pysyy jatkuvasti ajan tasalla hankkeessa tapahtuvista asioista. SRV Mallia voidaan käyttää joustavasti erilaisissa urakkamuodoissa. Parhaimman hyödyn asiakas saa toteuttaessaan hankkeensa kokonaisuutena alusta lähtien yhteistoiminnassa SRV:n kanssa.

Erityisesti SRV:n hankekehitys on erilainen ja varsin laaja toimintamalli perinteisellä rakennustoimialalla. SRV:n hankekehitys perustuu erilaisten tarpeiden tunnistamiseen markkinassa sekä asiakkaiden liiketoiminnan syvällisempään ymmärtämiseen. Toimitiloja etsitään käyttäjille ja tuottavia sijoituskohteita omistajille. Näin ollen rakennushankkeen kehittäminen saattaa lähteä liikkeelle esimerkiksi jo ennen käyttäjiä, mikäli SRV:ssä tunnistetaan markkinassa oleva tarve ja löydetään sopivia mahdollisuuksia. Myös asiakkaan pyynnöstä suoraan lähtevä hanke, normaalisti kuvitellulla kaavalla, on toimiva vaihtoehto. Kyseinen toimintamalli mahdollistaa eri asiakkaiden ja kumppaneiden tarpeiden yhdistämisen. Koko toiminta perustuu vahvaan projektijohtoon. (SRV-yhtiönä/Konsernin rakenne 2017.)

SRV:ltä tutkimukseen haastateltavaksi valikoitui Matti Kärnä, konsernin kehitysjohtaja. Kärnä soveltui haastateltavaksi erinomaisesti, sillä hän omaa pitkän työuran SRV:n johtotehtävissä nimenomaisesti toimintamallien kehittämisen ja strategisen kehittämisen parissa. Näin ollen Kärnä omaa laajan perspektiivin yrityksen liiketoimintamallin kehittymisestä vuosien varrella.

6.2 Liiketoimintamallin transformaatioon vaikuttavat tekijät case-yrityksissä

Haastattelujen ensimmäinen teema käsitteli liiketoiminnan transformaatioon vaikuttavia tekijöitä ja siihen sisältyviä asioita, tutkimuksen ensimmäiseen osaongelmaan peilaten. Asiaa käsiteltiin haastateltujen edustamien yritysten omien liiketoimintamallien kehityksen ja muovautumisen kautta. Nykyinen liiketoimintaympäristö on useilla aloilla

jatkuvan ja nopean muutoksen sävyttämä. Tällaisilla markkinoilla yritysjohtajat eivät voi enää luottaa resursseihin, joilla nykyinen kilpailullinen asema on saavutettu. Sen sijaan heidän on kyettävä yhdistelemään resursseja uudella tavalla, löytämään uusia resursseja sekä hankkiutumaan eroon tarpeettomista resursseista, ja samaa kaavaa on toistettava jatkuvasti sekä yhä nopeammin. (Daniel & Wilson 2003, 282.) SRV:n liiketoimintamallin kehityksen yhteydessä on mainittu yrityksen strategiassa megatrendeinä muun muassa ihmisten työskentelytapojen ja kulutustapojen muutoksesta sekä ostokäyttäytymisen muutoksesta jotka vaikuttavat myös rakennusalaan. SRV:n liiketoimintamallia on kehitetty Matti Kärnän mukaan alusta lähtien yhtenäisesti. Yrityksen muutosta on ruokkinut tahtotila päästä osaksi koko asiakuuden elinkaarta ja rakennushankeprosessia, aina hankkeen ideoinnista kiinteistön käytön hallintaan. Kärnän mukaan yrityksen arvot ja yrityskulttuuri ovat tukeneet hyvin tavoitetta ja liiketoimintamallin kehittymistä. Liiketoimintamallin perusta luotiin jo alussa selkeäksi, Kärnä kuvailee kehitystä seuraavasti:

Perustoimintamalli luotiin alussa jonka jälkeen yrityksen toimintaa on sekä laajennettu rakennushankkeen arvoketjussa että kehitetty asiakkaiden tarpeiden ja ympäristön muutosten pohjalta.

MTV:llä liiketoimintamallin kehityksessä on ollut erilainen jatkumo jo yrityksen pidemmän historian ja erilaisen toimialan vuoksi, mutta myös media-alan kiihtyvän murroksen takia. Risto Koivulan mukaan suurimpia tekijöitä yrityksen liiketoimintamallin muutoksen takana on kuluttajakäyttäytymisen muutos, jonka takana on suuri teknologiamurros liittyen esimerkiksi päätelaitekehitykseen, jakeluun mobiiliyhteyksiin ja videokuvan pakkaustekniikkaan. Tämän lisäksi Koivula mainitsee muutokset sisällöntuotantoketjuissa ja mainosmarkkinassa:

Perinteisen median klassiseen sisällöntuotantoketjuun on tapahtunut iso muutos, harvojen mahdollisuudesta tuottaa sisältöä on tavallaan tullut kaikkien mahdollisuus ja harrastus. Tätä kautta tässä taistellaan myös kuluttajien ajankäytöstä. Toisaalta taas mainosmarkkinan puolella on kaksikin isoa trendiä. Ensimmäinen entistä isompi osa mainoseuroista menee asiakkaiden omiin kanaviin, ovat ne sitten verkkopankkeja tai viihdepalveluita. Toiseksi, Suomessa on oma spesifi tilanne, että tämä yli viisi vuotta jatkunut taloudellinen alamäki on mainonnan puolella vauhdittanut muutosta paljon.

Koivulan mukaan teknologiamurros näkyy kuluttajapuolen lisäksi myös mainospuolella uusien reaaliaikaista ostamista tarjoavien toimijoiden ja lisääntyneen analytiikan tärke-

den kasvun muodossa. Markkinassa on tapahtunut Koivulan mukaan useita samanaikaisia tai lähivuosina tapahtuneita muutoksia jotka ovat yhdessä tuoneet yrityksille muutostarpeita. Suomen markkinan muutoksesta Koivula tähdentää vielä:

Suomessa spesifi MTV:tä koskeva muutos on, että kuluttajapalveluiden rooli on kasvanut. Suomi on ollut pitkään mainosrahoitteisten vapaasti jaettavien ilmaissisältöjen maa, mutta etenkin sähköisessä mediassa uudet globaalin kilpailun kautta tulevat palvelut ovat tietysti muuttaneet meidänkin liiketoimintamallia.

Molempien haastateltavien mukaan yritysten liiketoimintamallien muutokset ovat tapahtuneet ja kehittyneet suhteellisen rauhallisella tahdilla askel kerrallaan. Muutoksen nopeuteen on kuitenkin vaikuttanut MTV:n tapauksessa markkinan kiihtynyt murros, joka on lisännyt myös yrityksen muutostarvetta, kuten Koivula toteaa:

Perinteisen median puolella on kolmekymmentä vuotta puhuttu digitalisaatiosta ja tavallaan iso käyrä siellä taustalla on muuttunut hitaasti, mutta kyllä se muutos on tietysti kiihtynyt. Samaan aikaan markkinassa on ollut pitkään iso muutos, mutta kyllä se o ehdottomasti kiihtynyt tässä viimeisen viiden vuoden aikana.

SRV:ssä muutos on puolestaan edennyt hitaammin yrityksen alusta lähtien suunnitellusti askel kerrallaan. Matti Kärnän mukaan aluksi yrityksen perustamisen jälkeen laitettiin rakennusten toteuttamiseen keskittyvä toiminta hyvään kuntoon ja tämän jälkeen lähdettiin pian lisäämään ympärille uusia elementtejä liiketoimintaan laajentamalla toimintaa rakennushankkeen arvoketjussa.

Keskeiset kyvykkyydet ja resurssit ja onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Ganeshin (2000, 122) mukaan yrityksen ydinkompetenssit ovat hyvin vankkoja ja ne kestävät pitkiä aikoja sekä erilaisten tilanteiden edessä. Nämä ydinkompetenssit toimivat usein mahdollistajina uusien kyvykkyyksien kehittämisessä vastaamaan muuttuvia markkinarealiteetteja. Yrityksen ydinkompetenssit mahdollistavat liiketoimintamallin muuttamisen sekä luovat kilpailuedun valmiiksi kokonaan uusiin yrityksiin nähden. Asparan ym. (2011, 642) mukaan tällaiset rutiinit ja kyvykkyydet ovat lähes välttämätömyys uudessa kehittyvässä liiketoimintaympäristössä onnistumisessa.

Molempien vastaajien mukaan yritysten keskeisimmät vahvuudet ovat pysyneet vuosien saatossa suhteellisen samoina ja vahvuuksia itsessään on pyritty kehittämään sekä

myös niiden vahvuuksien avulla on pyritty kehittämään yrityksen liiketoimintaa. Molemmat vastaajat korostivat myös kyseisten yritysten ydinvahvuuksien sekä resurssien merkitystä vahvana perustana ja tukena liiketoimintaa kehitettäessä sekä muutettaessa.

Matti Kärnän mukaan SRV:n tärkeimpiä vahvuuksia on yrityskulttuuri ja tätä kautta henkilöstö, sillä rakennushankkeen läpivienti on hänen mukaansa monelta osin ”osaamisbisnestä”. Yrityskulttuuri on hänen näkemyksensä mukaan tukenut liiketoimintamallia ja kehitystyötä jossa toimintaa on pyritty rakentamaan askel kerrallaan eteenpäin. Kärnä näkee hankekehitysosaamisen yhtenä SRV:n ydinosaamisena jonka mukana yritys on lähtenyt rakentamaan, laajentamaan ja kehittämään toimintaansa. Eri vaiheissa on kuitenkin tarvittu myös uutta osaamista toimintamallin kehittyessä, mutta vahva yrityskulttuuri ja arvot ovat tukeneet uuden osaamisen integroimista organisaatioon. Kärnä tiivistää SRV:n osaamisen kehityksen seuraavasti:

Organisaation osaamista on kehitetty jatkuvasti toimintamallin kehittämisen myötä ja uusia ammattilaisia on haettu toimintamallin laajentueksa.

Kärnän mukaan yrityksen toiminnan kehittäminen ja laajentaminen on aina lähtenyt asiakkaiden tarpeista ja heidän liiketoimintansa ymmärtämisestä sekä toimintaympäristön megatrendeistä ja niissä tapahtuvista muutoksista.

Risto Koivulan mukaan puolestaan MTV:n keskeisin vahvuus on brändi joka tavoittaa suuren osan suomalaisista viikoittain. Koivula näkee MTV:n ajan saatossa kehittyneet vahvuudet erityisesti vahvan brändin osalta muutoksen keskellä tukijalkoina:

MTV:n keskeisin vahvuus jota pyritään kehittämään on, että me kohtaamme 85% suomalaisista viikoittain eli se brändi. Se mitkä palvelut ja millä tavalla kohtauspisteet asiakkaan kanssa osataan kaupallistaa, ovat muuttumassa ja pitkälti jo muuttuneet. Tästä huolimatta brändi on se keskeinen kantava tekijä ja uskomme kyllä, että vahvat brändit tavalla tai toisella elävät myös uudessa ajassa.

Molemmat haastateltavat näkevät yrityksensä liiketoimintamallin keskeisinä onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä oman ydinosaamisen yhdistämisen asiakastuntemukseen ja näin ollen kyseisen ydinosaamisen valjastamisen parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden käyttöön. Vastaajat korostavat oikeiden kumppaneiden löytämistä täydentämään ydinosaamista asiakkaiden tarpeisiin sekä tuomaan uutta osaamista liiketoiminnan kehittämiseen. Yhä täydellisempi asiakastuntemus ja asiakkaan tarpeiden tunteminen korostuu kummallakin haastateltavalla liiketoimintamallin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Kuten Dutta ja Biron (2001, 460) ilmaisevat, tulevat ydinajatuksat me-

nestyvän liiketoiminnan takana säilymään samoina teknologisesta kehityksestä ja uusista markkinoista huolimatta. Asiakassuhteiden tehostaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen säilyy prioriteettina ja kehitys vain tukee mahdollisuuksia asiakkaiden parempaan hoitamiseen.

Matti Kärnä tähdentää asiakkaiden liiketoiminnan, ja koko prosessin ymmärtämistä asiakkaan näkökulmasta, SRV:n onnistumisen avaintekijänä. Kärnä mukaan SRV on pyrkinyt jatkuvasti pitämään kiinni projektijohtamisestaan ja toteuttamaan varsinaiset suunnittelu- ja rakennustyöt yhteistyökumppaneillaan. Tavoitteena on kokonaisvaltainen rakennushankkeiden hallinta, sillä se on yrityksen ydinosaamisen kenttää. Alusta asti oli selvää, ettei yritys halua itse tehdä kaikkea toteuttamisen suhteen, vaan pyrkii verkottumaan ja ohjaamaan koko prosessia asiakkaiden tarpeiden mukaan. Risto Koivulan mukaan asiakasymmärrys ja asiantuntemus asiakkaistaan eli merkittävästä osasta suomalaisia on myös MTV:n liiketoiminnan onnistumista määrittävä tekijä:

Meidän pitää pystyä rakentamaan paras tuntemus jokaiseen suomalaiseen ja sen tuntemuksen rakentamiseen paras asiantuntemus. Tietenkin meidän pitää löytää myös ne parhaat kumppanit ja sitä kautta uusi osaaminen tukemaan sitä parasta asiakastuntemusta ja palvelemaan jokaista suomalaista.

6.3 Platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeiset ominaisuudet ja hyödyt case-yrityksissä

Haastattelujen toinen teema keskittyi platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeisten ominaisuuksien ja hyötyjen käsittelemiseen. Teema pohjautuu toiseen tutkimusongelmaan platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeisistä ulottuvuuksista. Seuraavaksi käsitellään haastateltavien platform- ja hybridi-liiketoimintamalleihin liittyviä käsityksiä ja tämän jälkeen kyseisten liiketoimintamallien hyötyjä ja piirteitä vastaajien edustamissa organisaatioissa.

Haastateltavat olivat tietoisia platform-liiketoimintamallin periaatteista ja ymmärsivät näiden toiminnan logiikan, kuten teoreettisessa viitekehyksessä on määritelty. Salmisen (2014, 69) mukaan platformit ovat alustoja jossa yksi tai useampi ryhmä on vuorovaikutuksessa keskenään ja platformin haltija pyrkii näitä vuorovaikutuksen verkostovaikutuksia kasvattamaan ja monistamaan. Bakosin ja Katsamakasin (2008, 171) mukaan kasvava osa toimijoista tarjoaa platformeja jotka ovat kaksipuolisia verkostoja. Matti Kärnä käsitti platformit seuraavasti:

Platform-mallissa järjestäjä tarjoaa (tiettyjen pelisääntöjen mukaan melko avoimen) paikan eri markkinaosapuolten (asiakkaat ja toimittajat) kohtaamiselle. Hybridimallissa järjestäjä ohjaa toimintaa ja pitää toteutuksen ydinosaamisen itsellään

Risto Koivula puolestaan käsitteli platformeja yritysten kautta, kuten Facebook tai Nokia joka hävisi kilpailun Appllelle platform-liiketoiminnan kasvatettua merkitystään toimialalla. Hän käsitteli platformeja suuremmaksi osin teknologiaplatformien kautta:

Minä näen yhdestä näkökulmasta platformeina isot teknologiaplatformit, kuten esimerkiksi Facebook tai vastaavat, mutta tietenkin platformina voi nähdä vaikkapa vähittäiskaupan puolella toimijoita tai sitten brändihierarkioita. Tyypillisesti olen kuitenkin käsittänyt platformit näiden suurien teknologiaplatformien kautta.

Kysyttäessä kokevatko vastaajat organisaationsa toimivan platform- tai hybridiliiketoimintamallilla, totesivat haastateltavat, etteivät heidän edustamansa yritykset aktiivisesti käytä itsestään kyseisiä sanoja tai määritelmiä. Haastateltavat lisäsivät kuitenkin yritysten täyttävän useita platform- tai hybridimallien tunnuspiirteitä. SRV:n Matti Kärnä kokee yrityksen toimivan hybridi-liiketoimintamallilla:

SRV toimii hybridi-liiketoimintamallilla. Rakennushanke on toiminnan alusta, jossa SRV:n projektinhallintaorganisaatio ohjaa toteutuskumppaneidensa (erityisasiantuntijat, suunnittelijat, osaurakoitsijat, materiaali-toimittajat) toimintaa asiakkaidensa (omistajat, rahoittajat, käyttäjät, rakennuttajat) tarpeiden pohjalta yhteiskunnan (viranomaiset) asettamien vaatimusten mukaan. SRV:n ydinosaaminen on kokonaisuuden hallinta.

MTV:n Koivula puolestaan toi esiin yrityksen portaalipalvelut platformeja muistuttavina elementteinä, mutta korosti, ettei kuitenkaan näkisi yritystä suoranaisena platformina. Hän kuitenkin lisäsi, että he haluavat tarjota esimerkiksi mainostajille turvallisen mainonnan platformin. Tätä kautta Koivula totesi yrityksen täyttävän platformin tai vähintäänkin hybridin kriteerit toiminnassaan, etenkin portaalipalvelut huomioiden. Kuten Cusumano (2012, 42) ja Zhu ja Furr (2016, 75–76) mainitsevat, hybridimallit ovat hyvä keino tuoda lisäarvoa useammalle puolelle, sillä hybridin avulla yritys voi tuoda uusia asiakkaita sekä luoda ekosysteemiä yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden ympärille hylkäämättä olemassa olevia ydinasiakkaitaan tai tuotteitaan. Tämä johtuu siitä, että vaikka platformien asiakkaat hyötyvät kolmansien osapuolien lisäarvosta, on yrityksen oma tuote kuitenkin yhä pääosan kiinnostuksen kohde. Onnistunutta tuotestrategiaa pide-

täänkin hyvänä pohjana onnistuneen platformin perustamiselle. Tämän vuoksi hybridimallia pidetään oivana keinona etenkin platform-liiketoimintaan siirryttäessä.

Kärnän mielestä hybridimalli sopii SRV:lle, sillä se taipuu useisiin erilaisiin hankkeisiin ja tuo näin ollen runsaasti liiketoimintamahdollisuuksia. SRV voi olla hankkeessa vain rakentajana tai toisessa ääripäässä hoitaa koko hankeprosessin alusta loppuun asti. Laaja toimintamalli tekee Kärnän mukaan myös sidosryhmien kannalta SRV:stä kiinnostavamman kumppanin, koska laaja osaaminen sekä verkosto mahdollistavat erilaisten hankkeiden tai kokonaisuuksien toteuttamisen. Ennen kaikkea hänen mukaansa hybridimalli mahdollistaa parhaan osaamisen houkuttelemisen kaikilta osa-alueilta ja näin ollen asiakkaalle parhaan mahdollisen tuloksen:

Rakennushankkeen hybridimallissa saadaan yhdistettyä eri asiakkaiden tarpeet sekä haettua niille kussakin tapauksessa oikeat kustannustehokkaat ratkaisut.

MTV:n Koivulan mukaan hybridimallin kaltaisten hyötyjen edut liittyvät heidänkin toimintamallissaan asiakkaiden ja kumppaneiden parempaan hyödyntämiseen:

Kyllä meillä on lähdetty siitä, että kun me kohdataan yli 80% suomalaisista viikoittain, niin miten siihen kohtauspisteeseen tuodaan uusia palveluista, esimerkiksi myös kumppanin palveluita. Siihen on rakennettu monenlaista matkan varrella, aina lähtien kiinteistöväilypalveluista, eli tällainen portaalista portfolioon strategia jossa on pyritty kuluttajaliikennettä ohjaamaan platformin sisälle ja varmistamaan niiden virtojen hyödyntäminen ja kaupallistaminen parhaalla tavalla. Kuten esimerkiksi CityMarket, eivät ne maidot sattumalta ole siellä perällä.

Kysyttäessä hybridimallin keskeisistä hyödyistä kokonaan platformina toimimiseen nähden, totesi Kärnä, että hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi jonkun on välttämättä hallittava kokonaisuutta. Hänen mukaansa jokainen rakennushanke on erilainen, ikään kuin oma platforminsa, joten yhtä itsestään toimivaa platformia joka sopisi kaikkiin hankkeisiin ei ole järkevää luoda:

Rakennushanketta on erittäin vaikea toteuttaa puhtaalla platformimallilla, koska ollaan lähes aina tekemässä uniikkia tuotetta, jonka hallinnassa tarvitaan laajaa asiantuntemusta, asiakkaiden tarpeiden optimointia sekä toteutuksen yhteensovittamista.

Koivula puolestaan kertoo, että MTV:lle hybridimalli soveltuu hyvin, sillä näin he ovat voineet iskostaa perinteisten liiketoimintamalliensa rinnalle uusia palveluita. Koivulan mukaan heillä on tavallaan kaksi platformia, Katsomo ja C-More portaalit ja näiden molempien taustalla perinteiset liiketoimintamallit:

Tällä hetkellä meidän koko liiketoiminta jakautuu tietyllä tavalla kahteen platformiin joiden voi ajatella toimivan hybridimallilla. Eli meillä on mainosrahoitteinen liiketoiminta jossa on tv-kanavat ja sen platformina toimii Katsomo-portaali. Tämän lisäksi on maksullinen liiketoiminta C-More brändin alla johon kuuluu maksulliset tv-kanavat ja uusi streamingpalvelu platformina.

Molempien vastaajien kohdalla oikeiden kumppaneiden löytäminen ja hyödyntäminen arvonluonnissa asiakkaille korostui liiketoimintamallin kehittämisessä sekä hyödyntämisessä. Tämä on linjassa tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä Shaughnessyn (2016, 12) tutkimuksessaan läpi käymien onnistuneiden platformien taustalta löytyvien tekijöiden kanssa. Shaughnessy totesi jokaisen onnistuneen casen olleen riippuvainen kolmansien osapuolien avulla auenneista uusista tulovirtojen mahdollisuuksista platformin resursseja hyödyntäen. Platformien omistajien tulee kartoittaa voimavarat potentiaalisista liiketoimintaympäristöistään ja käydä läpi miten platformin kaltainen liiketoimintamalli voisi hyväksikäyttää näitä voimavaroja paremmin.

6.4 Verkostovaikutusten rooli case-yritysten liiketoiminnassa

Haastattelujen kolmannessa teemassa keskityttiin platformien erityispiirteeseen eli verkostovaikutusten hyödyntämiseen liiketoimintamallin kehittämisessä. Edelmanin (2015, 92) mukaan tärkein kysymys platform-yritykselle on kuinka nopeasti se pystyy houkuttelemaan kriittisen massan käyttäjiä. Käyttäjämässan houkutteleminen riittävän nopeasti voi eliminoida mahdolliset uhat, sillä näin verkosto lähtee kasvamaan verkostovaikutusten avulla heti alusta. Tällaisen massan houkutteleminen on Edelmanin mukaan mahdollista vain yhdellä tavalla: Yrityksellä on jo tarvitsemansa käyttäjät tai kumppanit aieman liiketoimintansa seurauksena. MTV:llä on Risto Koivulan mukaan nimenomaisesti hyödynnetty olemassa olevaa käyttäjämässaa erityisesti uuden C-More streamingplatformin lanseeraamisessa, jotta palvelu lähtee alusta asti kasvamaan:

Meillähän oli hyvin vahva idea, että kaikki on MTV brändin hierarkian alla kuluttajille. MTV on se jonka alle on syntynyt Katsomo ja sekin muutettiin myöhemmin MTV Katsomoksi, mutta samaan aikaan oli kuluttajan

kannalta olemassa epäselvyys maksullisen ja maksuttoman sisällön suhteen. Nythän me teimme aika radikaalin päätöksen ja siirsimme esimerkiksi formulat C Moren alle ja lähdimme rakentamaan uutta maksullista palvelua lähes nollassa. Formulalat on aika tunnettu brändi, ja nyt esimerkiksi perinteisessäkin televisiossa ne näkyvät C More-Max kanavalta. Ilman muuta näimme, että periteinen maksu-tv tuli siirtää samaan aikaan C More brändin alle, jotta se brändi pystyy kasvamaan ja myös C More streamingpalvelun tunnettuus nousee. Näin ollen, kun palvelussa on jo suuria massoja koskettava tuote, kuten formulat, voi palvelun viedä helpommin verkostoissa läpi esimerkiksi myös operaattoreiden salkuissa.

Matti Kärnä näkee myös verkostovaikutuksilla olevan kerrannaisvaikutuksia ja näin ollen helpottavan kokonaisuudessaan yrityksen toimintaa:

Asiakasverkoston laajeneminen lisää mahdollisuuksia saada käyntiin uusia hankkeita ja toimittajaverkoston lisääminen parantaa toiminnan joustoa ja kustannustehokkuutta.

Kärnä mukaan verkostovaikutukset ovat erittäin tärkeä osa liiketoiminnan onnistumisessa. Keskusteltaessa verkostovaikutusten roolista yrityksen liiketoimintamallin hyödyntämisessä, mainitsee Kärnä, että yrityksen hankintaverkoston kiinnostaa toimija jolla on kontaktit ja toimintamallit kaikkien asiakassidosryhmien kanssa aina rakennuskohteen käyttäjistä, sijoittajiin ja viranomaisiin sekä muihin asiakkaisiin kaikissa segmenteissä. Toisin päin myös asiakkaalle SRV on kiinnostavampi kumppani, koska heillä on parhaat kontaktit koko toteutuksen hankintaverkoston. Verkostovaikutukset toimivat Kärnä mukaan myös hankintaverkoston sisällä, koska toimittajat tietävät, että verkostossa on paras asiantuntemus myös muilta aloilta ja kyky toteuttaa prosessi läpi koko rakennushankkeen, on kannattavaa kuulua verkostoon. Kärnä tiivistää verkostovaikutusten roolin seuraavasti:

Asiakkaan kannalta on erittäin tärkeää, että hänen hankkeessaan ovat mukana parhaat toteuttajat ja toimittajien kannalta SRV on luonnollisesti kiinnostava kumppani, jolla on kattava asiakasverkosto ja hyvät kontaktit eri sidosryhmiin.

Risto Koivula ottaa verkostovaikutusten hyödyntämisestä liiketoiminnassa esiin myös negatiiviset verkostovaikutukset ja toteaa, että aina uusia palveluita lanseeratessa verkostovaikutuksista ei ole pelkästään hyötyä:

Se toimii varmasti klassisesti molempiin suuntiin. Suomessa perinteinen media, johon liittyy niin printti kuin televisiokin, ei aina ole positiivisessa mielessä käsitettävä verkosto ja se saattaa positoida median palveluja johonkin mihin niitä ei haluta tai mainostajan kannalta maailmaan jota he eivät halua.

Vaikka Koivulan mielestä perinteisellä toimijalle verkostovaikutukset voivat toimia myös hidasteena, kokee hän kuitenkin niiden hyödyn suuremmaksi liiketoiminnalle kuin haitan:

Kyllähän uuden palvelun tunnettuutta voi rakentaa sidosryhmien keskuudessa, mutta se tunnettuuden rakentaminen nolasta on kuitenkin sitten todella vaikeaa.

Perinteiselle toimijalle verkostovaikutukset voivat näin ollen asettaa myös haasteita, mikäli vanhoista käsityksistä halutaan eroon ja uudistua myös sidosryhmien mielessä. Toisaalta tunnettuus myös mahdollistaa kriittisen massan rakentamisen uuteen palveluun sekä asiakkaan, että mainostajan puolella.

6.5 Liiketoimintamallin transformaation onnistumiseen vaikuttavat tekijät case-yrityksissä

Platform- tai verkostostrategia vaatii erilaisen ajattelutavan ja suurempia investointeja etenkin toimeenpanon suhteen. Strategia sisältää erilaisia riskejä sekä korkeammat lyhyen tähtäimen kustannukset, mutta taloudelliset mahdollisuudet pitkällä aikavälillä ovat huomattavasti isommat. Taloudelliset mahdollisuudet ovat suuret, mikäli yritys kykenee hyödyntämään sekä oman ydinosaamisensa tuotepuolella, että verkoston luomat mahdollisuudet tämän ohessa, kuten Apple ja Microsoft ovat osoittaneet. (Cusumano 2012, 57.) Kolmanteen tutkimusongelmaa liittyen platform-liiketoimintamalliin siirtymisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä käsiteltiin neljännen ja viidennen haastatteluteeman alla. Seuraavaksi käsitellään haastattelujen neljättä teemaa, jossa keskityttiin tutkittavien organisaatioiden nykyisen liiketoimintamallin kehittämisen syihin sekä onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Shaughnessyn (2016, 9–12) ja Kohlerin (2015, 71) mukaan platform-liiketoimintamallilla onnistuakseen, on kyettävä hyödyntämään kolmansia osapuolia löytääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Platformin kaltaisen liiketoimintamallin onnistumiseksi on olennaista tutkia voimavarat yrityksen liiketoimintaympäristössä ja pohtia kuinka yritys kykenisi hyödyntämään näitä paremmin tai kehittämään uusia tapoja hyödyntää kyseisiä voimavaroja. Usein platformit muodostu-

vat kehittämällä liiketoimintamahdollisuuksia liittymäkohtiin ja rajapintoihin eri toimialojen välillä. Yritysten on kannattavaa investoida omaan innovointiin ja monipuoliseen tuotestrategiaan kaikesta huolimatta, sillä houkutellakseen parhaat kumppanit platformin rakentamiseksi on yrityksellä usein oltava itsellään jotain osaamista millä houkutella. Risto Koivulan mukaan MTV:llä tasapainoillaan nimenomaan vahvan ja monipuolisen toimivan tuotestrategian ja uuden liiketoiminnan innovointiin panostamisen välillä:

Meidän liiketoiminnan onnistuminen punnitaan tavallaan kahdessa korrissa, että tulee olla ylivertainen käyttökokemus ja taas toisaalta paras tehokkuus. Pirullinen puoli on siinä, että samaan aikaan investoidaan enemmän kuin koskaan ja säästetään enemmän kuin koskaan sitten ihan käytännön tasolla.

Koivula korostaa kuitenkin, että investoinneillekin tulee asettaa tavoitteita ja niitä tulee hallita, sillä muuten rahaa menee hukkaan joka suuntaan tulolähteiden pirstaloituessa. Koivula korostaa, että investointeja uuteen tarvitaan valtavasti, mutta kaikki digitaalinen ei ole hyvästä ja investoinnit tulee suunnitella osana kokonaisuutta:

Kyllä mekin, mikä on mielestäni oikein, olemme karsineet rönsyjä todella paljon meidän mittakaavassa. Yksinkertaisesti monet investoinnit jäävät vuosiksi todella pieniksi ja vievät vain fokusta sekä aikaa. Vaikka kaiken mahdollistaa kokeilukulttuuri ja agilitteetti, niin kaikki digitaalinen ei ole hyvästä ja ei se ole enää kokeilukulttuuri, jos kymmenen vuotta väännettään.

Matti Kärnän mukaan yhteistyökumppaneiden osaamisen hyödyntäminen on avainasemassa heidän liiketoimintamallissaan, sillä toimiva asiakas- ja toimittajaverkosto on erittäin tärkeää onnistumisen kannalta. Tämä vaatii kuitenkin yrityksen oman ydinosaamisen hyvää hallintaa, jonka onnistumisen keskeisiksi tekijöiksi Kärnä listaa:

Osaava henkilökunta projektien hallinnan eri osa-alueilla. Jatkuva toiminnan kehittäminen sekä proaktiivinen reagointi asiakkaiden ja yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin.

Kysyttäessä, mitkä tekijät puolsivat yrityksen kehittymistä nykyisen kaltaisella hybridi-liiketoimintamallilla toimimiseen, mainitsee Kärnä parhaan mahdollisen hankeprosessin mahdollistamisen asiakkaalle. Heidän valitsemallaan liiketoimintamallilla kokonaisvaltaisen osaamisen kehittäminen läpi hankkeen sekä parhaiden tekijöiden saaminen

mukaan, on toteutettavissa parhaiten. Kärnä luettelee lisäksi platform-liiketoiminnalle tyypillisiä piirteitä:

Mahdollisuus olla liiketoiminnassa edellä kilpailijoita. Toiminnan joustavuus ja skaalautuvuus.

Koivula puolestaan tuo esiin havainnot markkinassa ja markkinoiden luoman muutostarpeen kohti kuluttajaliiketoimintaa:

Etenkin maksu-tv ja kuluttajaliiketoiminnan trendi on ollut nähtävissä urheilu oikeuksien kautta ja on kyetty havaitsemaan jo viimeiset kaksikymmentä vuotta tämä maksullisuuden trendi. Pitkään toimijat markkinassa eivät lähteneet suoraan kuluttajaliiketoimintaan mukaan itse, vaan tuotteet olivat operaattoreiden takana. Vasta viime vuodet olemme synnyttäneet aitoa kuluttajaliiketoimintaa joka tarkoittaa, että asiakassuhde syntyy meihin ja lasku lähtee meiltä.

Koivulan mukaan liiketoimintamallin muutos on perinteisille toimijoille raju, mutta ydinliiketoiminta tulee säilymään tavalla tai toisella, joten koko markkinaa on turha lähteä kuoppaamaan. Tämän vuoksi hän uskoo, että nykyinen liiketoimintamalli jossa uskotaan parhaisiin sisältöihin eri kanavissa, on hyvä alusta kehittää liiketoimintaa:

Aika monta analyysia tällä hetkellä kertoo, että perinteinen printti sekä katkomainonta tv:ssä kuolee kokonaan, ja on kyse vain vuosista. Kyllähän se malli muuttuu siihen, että kuluttaja maksaa haluamastaan sisällöstä, mutta eihän liikkuva kuva kuole. Tietenkin se liiketoimintamallin muutos on raju broadcasterin näkökulmasta ja Netflix on ihan eri maailmassa kuin perinteinen tv-yhtiö. Tähän liittyy tietysti valtavasti uutta synnyttävää kyvykkyyttä, palveluja, kumppaneita ja ratkaisuja.

Molemmat yritykset ovat siirtyneet nykyiseen liiketoimintamalliinsa Hiddingin, Williamsin ja Svioklan (2011, 34) aiemmin tässä tutkimuksessa esitellyn porrastrategian kaltaisen toiminnan avulla. Alkuperäiseen tuotteeseen on lisätty yksitellen täydentäviä palveluja ja lisäosia muuttuvia markkinoita sekä asiakkaita palvelemaan. Liiketoimintamallin kehittyessä nämä yksittäiset laajennukset avaavat usein mahdollisuuksia sekä vahvistavat nykyistä asemaa ja lopulta muodostavat verkoston tuotteen ympärille.

Yrityksen hallussa olevat resurssit platform- tai hybridi-liiketoimintamalliin siirtymisen mahdollistajina

Haastattelujen viides teema käsitteli yrityksen olemassa olevien resurssien sekä kompetenssien hyödyntämistä platform- tai hybridi-liiketoimintamalliin siirryttäessä. Asiaa lähestyttiin ensin verkostovaikutusten kautta, sillä monesti pitkään liiketoimintaa harjoittaneet yritykset omaavat laajat kumppani- sekä asiakasverkotot jo ennen liiketoimintamallin transformoimista. Toiseksi asiaa lähestyttiin yritysten liiketoiminnan ydinkompetenssien ja kyvykkyyksien kautta sekä käsiteltiin näiden hyödyntämistä uutta liiketoimintaa harjoitettaessa.

Verkostovaikutusten roolia ja hyödyntämistä liiketoimintamallia muovatessa sekä uutta liiketoimintaa kehitettäessä käsiteltiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten, sillä muun muassa Hiddingin, Williamsin ja Svioklan (2011, 34) mukaan yrityksen hallussa olevat kompetenssit saattavat toimia mahdollistajina siirryttäessä platform-ajatteluun. Etenkin kyvykkyyksistä ja resursseista saattaa olla apuja markkinoilla joissa verkostovaikutukset ovat vahvoja. Kyseisen kaltaisia avuja saattavat olla esimerkiksi vahva brändi ja maine useilla markkinoilla. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyyksessä esiintyy myös Edelmanin (2015, 92) esittämä kysymys riittävän massan houkuttelemisesta siirryttäessä platform-toimintaan. Hänen mukaansa olemassa oleva asiakaskunta saattaa olla ratkaiseva tekijä onnistumisen kannalta, sillä se luo platformin menestykselle lupaavan pohjan yhdessä kumppaniverkoston kanssa. Näin ollen yritys voi hyödyntää verkostovaikutuksia jo platformin alusta lähtien. Matti Kärnän mukaan SRV:ssä verkoston kasvattaminen ja kehittäminen koko hankkeen toteutusta tukevaksi, on ollut yksi keskeinen toiminnan ydin liiketoimintamallin kehityksen kannalta. Verkostovaikutusten rooli on hänen mukaansa ollut erittäin tärkeä parhaiden tekijöiden löytämiseksi jotta ensin on voitu rakentaa aina perusasiat kuntoon ja tämän jälkeen lähteä laajentamaan edelleen toimintaa. Risto Koivulan mukaan MTV:llä verkostovaikutusten rooli on ollut myös hyvin merkittävä liiketoimintamallin muutoksessa, sillä yhä useampi palvelu toteutetaan verkostojen avulla:

Jos ajatellaan jo aiemmin puhuttuja meidän liiketoimintamallin onnistumisen kannalta olennaisia seikkoja eli ylivertaista palvelukokemusta ja tehokkuutta, niin molempiinhan liittyy omat verkostot ja ratkaisut siihen liittyen. Palvelukokemukseen voi liittyä esimerkiksi, että meidän palvelut on kaikkien operaattoreiden kaikissa ketjuissa saatavilla. Jatkossa tulee lisäksi olemaan yhä enemmän erilaisia asiakkaiden omia kanavia sekä verkostoja joihin meidän palveluita ja sisältöjä jaetaan, ovat ne sitten mitä tahansa. Toisaalta taas tehokkuuspuolella käytännössä kaikki meidän palvelut tavalla tai toisella rakentuvat kumppaneiden ja verkostom-

me kautta. Kun aloitin, omassa organisaatiossamme oli kaksisataa ihmistä ja nyt kolmekymmentä, mutta tuotamme silti kaksi kertaa enemmän palveluita. Tämä tarkoittaa koko ajattelumallin muuttumisesta, se ei tarkoita, että tekeminen olisi vähentynyt, vaan toimintamalli on täysin erilainen.

Kärnän mukaan verkostovaikutukset ovat erittäin tärkeässä osassa liiketoimintamallin laajentuessa, sillä mallin muutokset lähtevät aina tarpeista asiakasverkostossa sekä toimintaympäristön muutoksista. Hänen mukaansa verkostovaikutukset edesauttavat rakennushankkeen toteutuksessa prosessin ja toiminnan kehittämistä mahdollisimman tehokkaaksi ja laadukkaaksi, toisaalla asiakasverkoston tarpeista puolestaan kumpuaa uusi liiketoiminta. Kärnä lisää vielä verkostovaikutusten hyödyntämisestä liiketoimintamallia laajennettaessa:

SRV on tunnettu toimija ja omaa jo entuudestaan laajat verkostot tilojen käyttäjiin, viranomaisiin, sijoittajiin, suunnittelijoihin, osaurakoitsijoihin ja niin edelleen joten liiketoimintamallin laajentamisen yhteydessä hyvät kontaktit verkostoihin ovat usein jo olleet olemassa.

Danielin ja Wilsonin (2003, 292) mukaan yrityksen hallitessa resurssia tai kyvykkyyttä, jota kilpailevalla yrityksellä ei ole, on se kilpailullisen edun kannalta hyvä alku. Lisäksi, jos kilpailevat yritykset kärsivät aika tai rahallisia haittoja tätä etua tavoitellessaan tai kuroessaan, tällöin kestävä etua on saavutettu. Asparan ym. (2011, 642) mukaan olemassa oleva joukko rutiineja ja kyvykkyyksiä jotka periytyvät ovat välttämättömyys uuden liiketoimintamallin onnistumisessa kehittyvässä liiketoimintaympäristössä. Matti Kärnän mukaan SRV:n nykyisen liiketoiminta-ajattelun tärkeimmät mahdollistavat kyvykkyydet ovat yrityksen poikkeukselliset hankekehitys- ja projektijohto-osaaminen joiden päälle toimintaa on lähdetty rakentamaan. Hänen mukaansa projektijohto-osaaminen on koko toiminnan perusta ja hankekehitysosaaminen on ruokkinut toimintamallin kehitystä, sillä näiden avulla on pystytty tunnistamaan ja luomaan koko prosessista jatkuvasti uusia kasvumahdollisuuksia. Näiden lisäksi Kärnän mielestä avainasemassa on ollut toiminnan kehittämiseen alusta asti luotu myönteinen ilmapiiri ja yrityskulttuuri:

Innovatiivinen hankekehitys, rakennushankkeiden eri osa-alueiden projektijohto-osaaminen ja siihen liittyvien verkostojen hallinta sekä yrityksen toiminnan systemaattinen kehittäminen ovat liiketoiminta-ajattelumme tärkeimpiä mahdollistajia.

Koivula näkee kärjistetyksi MTV:llä ainoana ja tärkeimpänä ydinkompetenssina yrityksen vahvan brändin:

Me olemme joskus miettineet, että MTV:n kannalta ainoa ydinkyvykyys on tavallaan brändin hallinta. Aina lähtien myynnistä, ei se ole mitenkään sanottu, että se pitää tapahtua sisällä talossa, paljon meidän myynnistä tapahtuu jo nyt mediatoimistojen kautta. Samoin emme me ole teknologiatalo tietyllä tavalla, vaikka sitä meillä onkin. Sisältöjen puolella meidän täytyy osata tuntea se kuluttaja, mutta kyllähän sielläkin muut ne sisällöt tekee.

Koivula näkee, että MTV:n toiminnan kulmakivi on brändin hallinta ja oikeiden sisältöjen ja kohderyhmien tunnistamista:

Meidän pitää todeta, että jos esimerkiksi brändinhallintamielessä on todettu liveviihteen olevan iso juttu ja se kokoaa perheen yhteen, niin siinä tapauksessa on tietenkin kova kilpailu tuotantoyhtiöiden kanssa. Tällöin tulee päättää kuka luo sellaista sisältöä joka tuo perheet yhteen lauantai-illan tai urheilussa mitkä lajit nousevat jatkossa, ja minkälaista brändiä rakennetaan.

Koivula kokee, että MTV:n brändi on ollut mahdollistaja jonka avulla liiketoimintamallin ja toiminnan muutos on kyetty ajamaan läpi kestäväällä tavalla. Tämän lisäksi Koivula mainitsee kuitenkin myös palvelukokemuksen tärkeänä kyvykkyytensä etenkin tulevaisuudessa liiketoimintamallin kehittyessä:

Toinen merkittävä asia on käyttökokemus tai palvelukokemus, sen tulee olla hyvä läpi kanavien ja palveluiden. Parhaimmillaan se johtaa siihen, että kuluttaja haluaa nimenomaan meidän käyttökokemuksen piiriin ja kokee olevansa valmis maksamaan siitä.

Molemmat vastaajat kokevat, että yritysten vahva asema sekä jo aiemmin hankitut ja toiminnan myötä kehittyneet resurssit ja kyvykkyudet ovat edesauttaneet yritysten liiketoimintamallien kehittymistä ja muutosta. Matti Kärnä tiivistää asian yksinkertaiseen muotoon:

Kun on vahva toimija jolla on osaava organisaatio ja kumppaniverkosto, asiakkaat luottavat toimintaan ja on mahdollista kokeilla ja kehittää jatkuvasti jotain uutta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen teorettinen kontribuutio

Platform-liiketoimintaa on käsitelty viime vuosina tieteellisissä julkaisuissa paljon, mutta käsittely on keskittynyt paljolti yksittäisiin yrityksiin tai startuppien näkökulmiin. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet, suuria teknologiaplatformeja lukuun ottamatta, perinteisimmillä liiketoiminnan aloilla toimivat yritykset jotka ovat transformoineet liiketoimintaansa kohti platform-toimintaa tai ottaneet toimintaansa elementtejä platform-liiketoiminnasta. Tutkimuksissa on käsitelty myös aloittavien platformien ongelmia kasvun ja verkostovaikutusten suhteen. Sen sijaan liiketoimintaa jo harjoittaneen yrityksen potentiaalisia ongelmia ja mahdollisuuksia hyödyntää omia jo hankittuja resurssejaan siirryttäessä platform-liiketoimintaan siirryttäessä ei ole juurikaan tutkittu.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli käsitellä jo markkinoilla olevien yritysten siirtymistä platform-ajatteluun ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Asiaa käsiteltiin kolmen osaongelman kautta:

- Mitä elementtejä liiketoimintamallin transformaatio sisältää?
- Mitkä ovat platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeiset ulottuvuudet?
- Mitkä ovat platform- tai hybridimalliin siirtymisen onnistumiseen vaikuttavat keskeiset tekijät?

Edellä mainittuja osaongelmia peilattiin teorettisen viitekehyksen ja kahden case-yrityksen kautta. Molemmat case-yritykset ovat omaksuneet liiketoimintaansa platformin kaltaisia elementtejä ja toimivat hybridi-liiketoimintamallilla. Näin ollen yritykset soveltuivat teorettiseen viitekehykseen ja osaongelmien tutkimiseen hyvin. Tämä tutkimus osoittaa, että teorettisen viitekehyksen ja empiirisesti kerätyn datan välillä on useita yhtymäkohtia, mutta myös useita mielenkiintoisia huomioita aiempaan tutkimustietoon nähden.

7.1.1 *Liiketoimintamallin transformaatioon sisältyvät elementit*

Ensimmäinen tutkimusongelma käsiteltiin liiketoiminnan transformaatioon vaikuttavien tekijöiden kautta. Markkinoilla pitkään toimineet yritykset kohtaavat usein tilanteen, jossa historian saatossa kehittynyt liiketoimintamalli saattaa menettää osan kilpailullisesta edustaan markkinoiden jatkuvassa paineessa. Kun yrityksessä havahdutaan tähän tilanteeseen, alkaa yleensä transformaatioprosessi, jossa yhtiön liiketoimintamalli pyri-

tään uudistamaan tai muuttamaan kokonaan. Tämän prosessin onnistuminen ratkeaa yrityksen kykyyn muuttaa liiketoimintamallinsa tehokkaasti ympäröivän markkinan tarpeet ja tila huomioon ottaen. (Siggelkow 2001; Aspara ym. 2011, 622.) Tutkimuksessa käsitellyiden case-yritysten liiketoimintamallin muutoksien takana olevat tekijät ovat hyvin erilaisia, mutta molemmat liiketoimintamallit ovat muuttuneet markkinoiden tarpeiden tai tilan vuoksi. MTV:n muutoksen takana on teknologian koko alaan vaikuttava murros sekä samanaikainen Suomen mainosmarkkinan useamman vuoden jatkunut lasku. SRV:n kohdalla puolestaan toimiala on huomattavasti stabiilimmassa tilassa ja liiketoimintamallin kehittäminen ja muuttaminen on tähännyksi selkeästi asiakastarpeista kumpuavien kasvumahdollisuuksien hyödyntämiseen. Teoreettisessa viitekehityksessä yhtenä suurimpana muutosvoimana käsitelty digitalisaation aiheuttama toimialojen muovautuminen ja murtuminen sekä siitä johtuva paine kehittää uusia strategioita muuttuviin liiketoimintaympäristöihin (Keil ym. 2001, 263–266), on koskettanut erityisesti MTV:tä ja ollut yksi merkittävä muutokseen ajava tekijä.

Molempien case-yritysten liiketoimintamallin kehittäminen ja muuttaminen on kuitenkin linjassa Danielin ja Wilsonin (2003, 282) esittämään teoriaan asiakaslähtöisyyden ja yhä syvempien alihankkijaverkostojen tärkeyden korostumisesta yritysten toiminnassa. MTV:n muutoksen taustalla on vahvasti kuluttajakäyttäytymisen muutos ja sitä kautta asiakkaiden tarpeet ja yritys on kasvattanut alihankkijaverkostoaan jatkuvasti. Sama trendi koskettaa myös SRV:tä, sillä heidän liiketoimintamallin muutos on vahvasti asiakkaiden tarpeista kumpuava ja perustuu laajan sekä hyvän yhteistyökumppaniverkoston rakentamiseen ja hallinnoimiseen. Uuden liiketoimintaympäristön asettama haaste vaatii Danielin ja Wilsonin (2003, 282) mukaan myös resurssien uudelleenjärjestelyä ja uusien resurssien hankkimista. Tämä on myös sävyttänyt vahvasti molempien case-yritysten muutosta haastattelujen perusteella. SRV:ssä on pyritty etsimään toimittajaverkostosta parhaat resurssit kunkin rakennushankkeen eri osa-alueille ja hankkimaan uusia resursseja liiketoiminta-alueille joille yritys laajentaa osaamistaan. MTV:llä puolestaan koko toimialan muutos ja erityisesti kuluttajakäyttäytymisen muutos, ovat ajaneet yrityksen järjestämään resurssejaan uudestaan sekä hankkimaan uusia resursseja.

Molempien case-yritysten liiketoimintamallin muutos ja kehittäminen ovat linjassa Mckeownin ja Philipin (2003, 6) teorian kanssa, jonka mukaan organisaation muutoksen taustalla on usein useita samanaikaisesti vaikuttavia prosesseja. Heidän mukaansa muutos on harvoin nopea yksittäinen prosessi, vaan muutos syntyy useiden toisistaan riippuvien ja riippumattomien prosessien seurauksena jotka ovat paljolti tekemisissä myös henkilöstön kyvykkyyksien kanssa. Kummatkin yritykset ovat muovanneet ja kehittäneet liiketoimintaansa askel kerrallaan pitkä ajan aikana, eikä havaittavissa ole yksittäistä selvää muutosta. Kuten Mckeown ja Philip (2003, 6) kuitenkin lisäävät, onnistunut transformaatio on lähes aina jatkumoa huolellisesti integroidulle lähestymistavalle jossa tiettyjä organisaation kyvykkyyksiä on kehitetty järkevässä järjestyksessä

niitä tukevien strategisten valintojen avulla. Oikean teoreettisen transformaatiomallin tai ohjeen valinnan sijaan, tärkeintä on integroida muutokset organisaatioon (Tennant 2007, 23). Edellä mainittu teoria pätee myös molempiin case-yrityksiin, sillä esimerkiksi SRV:ssä muutokset ovat perustuneet yrityksen alkuvaiheessa luodulle perustalle jonka pohjalta uudet osat on aina pyritty rakentamaan loogisessa järjestyksessä asiakkaiden tarpeet ja ympäristön muutokset huomioiden. MTV:ssä on myös rakennettu muutosta hiljalleen oman ydintoiminnan ympärille, mutta markkinassa tapahtuneet kiihtyneet muutokset, ovat vauhdittaneet muutostarvetta.

Kilpailijoiden on hankala kopioida tai ostaa vastaavia resursseja ja kyvykkyyksiä, sillä monesti ne ovat kehittyneet ajan saatossa yhdessä yrityksen kanssa. Yksittäisiä menestystekijöistä saattaa olla haastava tunnistaa ja kopioida, sillä ne ovat usein pienten taktisten päätösten ja tekojen tuloksena syntyneitä kokonaisuuksia.. Tällaisten monimutkaisten suhteiden avulla syntyneitä kyvykkyyksiä, kuten esimerkiksi yrityskulttuuri tai vahva alihankkijaverkosto, on hyvin haastava kopioida. (Daniel & Wilson 2003, 283.) Edellä mainitut asiat ovat toisaalta myös usein syynä siihen, ettei toimialalla vuosia olleita yrityksiä ole mahdollista tai järkevää muuttaa yhdellä kertaa (McKeown & Philip 2003, 7). Kuten tutkimuksen tuloksista käy ilmi, SRV:n toimintamallia on rakennettu eteenpäin jo useita vuosia, ellei jopa vuosikymmeniä, askel kerrallaan resursseja ja osaamista kokonaisuuteen lisäten. Näin ollen mallin suora kopioiminen nopealla aikavälillä on hyvin haastavaa, sillä liiketoiminta on seurausta useiden päätösten ja kehitystoimenpiteiden jatkumosta sekä keskenään yhteensopivista kokonaisuuksista vuosien aikana. MTV: brändi kohtaa 85% suomalaisista joka viikko, joten vastaavanlaisen liiketoimintaa mahdollistavan resurssin kopioiminen on myös hyvin haastavaa.

Molemmat yritykset ovat myös rakentaneet alihankkijaverkostoan useiden vuosien ajan sekä ovat tunnettu ja suuri toimija alihankkijoiden keskuudessa. Kuten Ganesh (2000, 121–122) toteaa, tärkeimpiä yrityksen kyvykkyyksiä ovat ydinkompetenssit, sillä ne mahdollistavat myös uusien kyvykkyyksien kehittämisen muuttuviin ympäristöihin ydinkompetenssien ympärille. MTV:n brändin tavoitavuus tuo yritykselle resurssin joka mahdollistaa uusien palveluiden kehittämisen jo olemassa oleviin kohtaamispaikkoihin. Vastaavanlainen on puolestaan SRV:n kokonaisvaltainen hankekehitysosaaminen, projektijohto-osaaminen ja yhteistyökumppaniverkosto jonka varaan yritys voi kehittää ja rakentaa palvelunsa vastaamaan kulloistakin toimintaympäristöä. Molempien case-yritysten liiketoimintamallin onnistumisen tekijöinä nousee vahvasti esiin oikeiden kumppaneiden löytäminen oman ydintoiminnan rinnalle sekä asiakkaan tarpeiden yhä parempi ymmärrys ja tunteminen. Yritysten omassa ydintoiminnassa korostuu resurssien hallinta ja paras asiantuntemus asiakkaasta.

7.1.2 *Platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeiset ulottuvuudet*

Tutkimuksen toinen osaongelma käsitteli platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeisiä ulottuvuuksia. Teoreettisessa viitekehyksessä Salminen (2014, 69) määrittelee platformit alustoiksi jossa yksi tai useampi ryhmä on vuorovaikutuksessa keskenään ja platformin haltija pyrkii näitä vuorovaikutuksen verkostovaikutuksia kasvattamaan ja monistamaan. Bakos ja Katsamakas (2008, 171) täydentävät, että yhä suurempi osa markkinapeluista toimii kaksipuolisen verkoston tavoin jossa molemmat puolet hyötyvät osapuolten osallistumisesta toisella puolella verkostoa. Case-yritysten edustajat olivat tietoisia liiketoimintamallien keskeisistä määritelmistä ja tunnuspiirteistä, mutta yritykset eivät aktiivisesti viestineet käyttävänsä kyseisiä termejä toiminnastaan. Molempien case-yritysten edustajat kuitenkin tunnistivat yritystensä toimivan liiketoimintamallien kaltaisesti. Molemmat yritykset hallinnoivat alustoja joiden kautta kaksi erillistä osapuolta voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa. SRV:n tapauksessa tämä alusta on rakennushanke ja MTV:n tapauksessa portaalipalvelu tai kanavapaikka. Kuten Kohler (2015, 72) ilmaisee, platformien ydintehtävät on yhdistää yritykset, tuottajat ja asiakkaat platformin ympärille joka ajaa tietyn tehtävän. Platformin tehtävä ja tyyppi määrittää puolestaan vuorovaikutuksen ytimen, joka on pääaktiviteetti jota platformin osallistujat suorittavat säännöllisesti luodakseen arvoa. SRV:llä tämä pääaktiviteetti on rakennushanke ja MTV:llä kohderyhmien viihdyttäminen.

Kumpikin case-yritys koki toimivansa hybridi-liiketoimintamallilla tai täyttävänsä liiketoimintamallin tunnusmerkit. Van Alstynen ym. (2016, 57) mukaan yritysten ei tarvitse valita joko perinteistä vahvaa tuotestrategiaa tai platformia, vaan on mahdollista toimia näiden yhdistelmällä. Heidän mukaansa monet jo alalla olevat suuret tekijät eivät luovu kokonaan vanhasta edelleen toimivasta liiketoimintamallistaan, vaan lisäävät siihen platformin kaltaisia elementtejä palvelukseen asiakkaitaan yhä paremmin sekä kasvaakseen. SRV on säilyttänyt rakennushankkeen hallinnan ja kokonaisuuden johtamisen itsellään ja ohjaa toteutuskumppaneidensa toimintaa asiakkaiden tarpeiden pohjalta sekä pitää huolen viranomaisten sekä yhteiskunnan vaatimuksista. Näin ollen SRV ottaa hallintaansa rakennushankkeen kokonaisuuden ja saattaa tämän puitteissa kaikki toteuttajat, asiakkaat ja viranomaiset yhteen. MTV puolestaan hallinnoi kohtaamispistettä tai kanavaa, oli kyseessä heidän tarjoama portaalipalvelu tai perinteinen kanavapaikka ja pyrkii saattamaan tässä kohtaamispisteessä kumppaneiden palvelut, mainostajat ja asiakkaat yhteen. Liiketoimintamalli perustuu kohtaamispisteen kaupallistamiseen. Sekä SRV:n, että MTV:n liiketoimintamallien kehittyminen ja päämäärät ovat vahvasti linjassa Muzellecin ym. (2015, 148) teorian kanssa. Heidän mukaansa suuret yritykset perinteisillä aloilla siirtyvät kohti ekosysteemin kaltaista toimintamallia lähes huomaamatta. Yritysassiakkaat sekä kumppanit osallistuvat yhä enemmän tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, näin ollen side yrityksen ja avainkumppaneiden kesken syvenee ja ajan

mittaan yritykset kasvavat lähes kiinni toistensa liiketoimintaan. Yritykset saattavat myös päätyä hyödyntämään asiakkaitaan yhä enemmän arvonluonnissa kumppaneilleen ja näin ollen omaksuvat ekosysteemin kaltaisia piirteitä myös toiselta puolelta.

Molempien yritysten liiketoimintamalleissa kolmansien osapuolien hyödyntäminen on suuressa roolissa joka on teorian kanssa yhdenmukaista, sillä Shaughnessyn (2016, 9–12) mukaan platform-liiketoimintamallien tärkein hyöty on kolmansien osapuolien resurssien ja voimavarojen hyödyntäminen tavalla joka mahdollistaa arvonluonnin asiakkaille. SRV ja MTV hyödyntävät vahvasti kolmansien osapuolien palveluja osana oman palvelunsa arvonluontia. SRV:n rakennushankkeen tuotanto tapahtuu lähinnä ulkopuolisten palveluntarjoajien toimesta ja MTV:llä esimerkiksi tarjottava sisältö on lähinnä ulkopuolisten tuottamaa. Shaughnessy täydentää, että usein platformit nousevat kehittämällä liiketoimintamahdollisuuksia liittymäkohtiin ja rajapintoihin eri toimialojen välillä. SRV:n laajentuminen muun muassa mukaan suunnitteluun ja kiinteistösiointukseen laajentaakseen edelleen toimintaansa rakennushankkeen arvoketjussa kuvastaa ilmiötä. Tämän vuoksi yrityksen edustajan mukaan SRV on sidosryhmille kiinnostavampi, koska yrityksellä on laaja osaaminen ja verkosto joka mahdollistaa toimimisen pelkkänä urakoitsijana tai koko rakennushankkeen toteuttamisen.

Verkostovaikutukset ovat yksi platform- ja hybridi-liiketoimintamallien tärkeimpiä elementtejä. Tämä johtuu siitä, että mitä suurempi verkosto on, sitä paremmin se yhdistää kysynnän ja tarjonnan sekä sitä parempaa dataa verkosto tarjoaa myös uusien kumppanien löytämiseen. Suurempi koko generoi enemmän arvoa, mikä houkuttelee lisää osallistujia joka puolestaan lisää jälleen verkoston arvoa. (Van Alstyne ym. 2016, 57–58.) Tämä pätee myös case-yritysten toimintaan, sillä SRV on toteutuksen yhteistyökumppaneilleen kiinnostavampi kumppani, koska heillä on laajat kontaktit käyttäjiin, sijoittajiin ja muihin asiakassidosryhmiin toisella puolella verkostoa. Asiakkaat tietävät puolestaan, että yrityksellä on käytössään laaja ja hyvä toteuttajaverkosto. Tämän lisäksi muutkin toimittajat haluavat päästä osaksi verkostoa jossa on laaja asiantuntemus ja osaavia toimijoita muiltakin osa-alueilta. Brownin teorian (2016, 4) mukaan nimenomaan sitoutuneet käyttäjät jotka luottavat yritykseen ovat verkostovaikutusten ydin. MTV hyödynsi kyseistä teoriaa uutta maksullista palvelua lanseeratessaan jotta palveluun saatiin kriittinen määrä käyttäjiä toiminnan alkuvaiheeseen esimerkiksi mainostajien ja muiden käyttäjien houkuttelemiseksi. MTV:n edustaja toi kuitenkin empiriassa esiin myös mielenkiintoisen huomion perinteisten yhtiöiden ongelmista verkostovaikutusten suhteen. Vaikka perinteisillä toimijoilla on valmiiksi vahvat sidosryhmäverkotot jotka voivat helpottaa muun muassa uusien palveluiden lanseeraamista, saattavat ne vaikuttaa myös negatiivisesti. Monesti perinteinen yritys joka pyrkii uudenlaisen liiketoiminnan piiriin, saatetaan positoida turhan vahvasti vanhan liiketoimintansa vangiksi mahdollisten uusien asiakkaiden silmissä. Epäsuorat verkostovaikutukset ovat monesti yritysten suurimman kasvun taustalla, sillä ne voivat johtaa esimerkiksi jälleenmyyjien

keskittymiseen tuotteen tarjoamiseen (Cusumano 2012, 38). Tämän teorian kanssa linjassa on esimerkiksi MTV:n halu saada palvelunsa kaikkien operaattoreiden valikoimiin.

7.1.3 Keskeiset onnistumiseen vaikuttavat tekijät platform- tai hybridimalliin siirtäessä

Viimeisessä ja kolmannessa osaongelmassa käsiteltiin platform- tai hybridi-liiketoimintamalliin siirtymiseen vaikuttavia keskeisiä onnistumista auttavia tekijöitä. Tarkoituksena oli näin ollen löytää mahdollisia syitä minkä vuoksi perinteisten yritysten olisi hyödyllistä siirtyä toimimaan platformin kaltaisesti tai miten vanhaa liiketoimintaa on mahdollista hyödyntää liiketoimintamallia muutettaessa. Kyseiset teemat liittyvät vahvasti monia aloja ravisteleviin rakennemuutoksiin.

Kuten Van Alstyne ym. (2016, 59) toteavat yritykset ovat jo pitkään ulkoistaneet osia toiminnoistaan kumppaneilleen, mutta tämä trendi on muuttumassa yhä syvemmiksi kumppanuuksiksi ja kumppaniverkostojen rakentamiseksi. Kyse ei ole enää vain ulkoistuksista ja alihankkijoista, vaan strategisista kumppaneista yhteisessä arvonluontimallisessa ja verkostossa. Kyseinen suuntaus näkyy vahvasti molempien case-yritysten toiminnassa ja liiketoimintamallien muutos on rakentunut molemmilla yrityksillä vahvojen kumppaniverkostojen varaan sekä etenkin MTV:llä myös monien entisten omien toimintojensa ulkoistamiseen kumppanien tehtäväksi. Sekä SRV:n, että MTV:n tapauksessa kaikki yritysten palvelut rakentuvat enemmän tai vähemmän kumppaniverkostoja hyödyntäen. Kohlerin (2015, 76) mukaan muutos kohti platform-toimintaa tapahtuukin usein juuri yritysten aloittaessa aktiivisempia ja syvempiä kumppanuuksia löytääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Helpoiten tuotteiden asiakkaat saadaan uuden platformin käyttäjiksi lisäämällä hiljalleen uusia tuotteita ja palveluja osaksi platformia. Kyseinen teoria sopii molempiin case-yrityksiin, sillä molemmat ovat kehittäneet liiketoimintaansa lisäämällä uusia palveluja osaksi kokonaisuutta yhdessä kumppaniverkostonsa kanssa. Kumppanien valinta on kuitenkin tärkeää ja liiketoimintamahdollisuudet tulee kartoittaa hyvin, sillä huonot investoinnit vievät vain aikaa ja fokusta, kuten MTV:n kohdalla haastateltava toteaa.

Kuten SRV:n kohdalla käy empiriasta ilmi, on kolmansien osapuolien hyödyntäminen avainasemassa heidän liiketoimintamallissaan. Tämä vaatii kuitenkin yrityksen oman ydinosaamisen hyvää hallintaa, kuten haastattelussa yrityksen edustaja toteaa. Eisenhardtin ja Martinin (2000, 1107) teorian mukaan platformien kehittäminen ja strategia seuraakin usein samansuuntaista logiikkaa. Yritykset pyrkivät hyödyntämään nykyisiä asiakaspohjiansa astuakseen uusille markkinoille, joilla verkostovaikutusten saa-

miseksi vaaditaan kriittinen massa käyttäjiä. Yritys joka on yhden käyttäjäryhmän suosiossa, omaa vahvemmat lähtökohdat seuraavan käyttäjäryhmän valloittamiseen.

Menestyksekkäät platformit hallinnoivat verkoston resursseja ja asiakasryhmiä sekä yhdistelevät näitä yhä uudelleen luodakseen erilaisia arvonluontimalleja ja laajentaakseen uusille liiketoiminta-alueille (Eisenmann ym. 2008, 1282). Molemmat case-yritykset toimivat paljolti edellä kuvatun lailla ja pyrkivät hyödyntämään omaa ydinosaamistaan yhdessä verkoston resurssien kanssa löytääkseen uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Lähes kaikki yritysten toiminta perustuu yhdessä verkostojen kanssa toteutettuihin palveluihin. Kuten MTV:n toiminnasta empiriassa tulee ilmi, on organisaatio pienempi, mutta tuottaa silti paljon aiempaa enemmän palveluja joka tarkoittaa koko toimintamallin muuttuneen. Haastattelussa mainitaan myös, että yhdessä verkoston kanssa on MTV:n tarkoitus tuottaa tulevaisuudessa sisältöjä myös muiden kanaviin ja verkostoihin. SRV pyrkii myös laajentamaan asiakasverkostostaan kumpuavien tarpeiden perusteella uusille liiketoiminta-alueille jota helpottaa jo olemassa olevat laajat kontaktit kaikkiin keskeisiin rakennushankkeen sidosryhmiin toteutuksesta hankkeen kehittämisestä kiinteistön käyttöön.

Van Alstynen ym. (2016, 57) mukaan siirtymä pipelinesta platformiin sisältää kolme tärkeää vaihetta. Ensimmäinen on ajattelumallin muutos resurssien kontrolloimisesta resurssien organisoimiseen. Kyseinen suuntaus on selvästi nähtävissä molemmilla case-yrityksillä. Toinen muutos on sisäisen tehokkuuden mittaamisesta ulkoisen vaihdannan tai vuorovaikutuksen maksimoimiseen sekä tehokkuuden mittaamiseen. Kyseinen muutos ei ole empirian perusteella täysin selvästi nähtävissä case-yritysten osalta, mutta viitteitä asian suhteen on havaittavissa molempien yritysten suhteen. Fokus on siirtymässä verkoston jäsenten hallintaan, johtamiseen ja uusien jäsenten houkuttelemiseen. Kolmas vaihe on fokuksen muuttuminen asiakasarvosta kohti verkoston arvoa joka on selvästi linjassa molempien case-yritysten liiketoiminnan kehittämisen kanssa.

Mielenkiintoinen havainto empiriasta oli, ettei kumpikaan yritys aktiivisesti käytä itsestään termejä ”platform” tai ”hybridi”, vaikka monet yritysten liiketoimintamallien tunnuspiirteet ovat vahvasti linjassa platformien tunnuspiirteiden kanssa. Brownin (2016, 4) mukaan tärkeintä ei olekaan varsinainen liiketoimintamalli, vaan se miten yritys vastaa arvonluontiin asiakkaille paremmin niiden attribuuttien kautta joita platformit tuovat asiakkaille. Brownin mukaan yritysten tulisi miettiä strategiset vastaukset kysymyksille omista ydinkyvykkyyksistään, jaetuista strategisista tavoitteista kumppanien kanssa sekä luottamussuhteen rakentamisesta asiakkaan kanssa. Liiketoimintamalli tulisi sovittaa vastaamaan edellä mainittuihin kysymyksiin. Haastattelujen perusteella molemmat yritykset ovat kehittäneet liiketoimintamalliaan vastaamaan nimenomaisesti markkinassa tapahtuviin muutoksiin sekä asiakkaiden tarpeisiin jotka ovat sisältäneet platformille tunnusomaisia piirteitä, eivät niinkään itse liiketoimintamalli edellä. MTV on tunnistanut asiakkailensa tärkeimmät preferenssit, kuten käyttökokemus ja pyrkii

kehittämään liiketoimintamalliaan yhdessä kumppaneidensa kanssa vastaamaan preferensseihin. SRV puolestaan on kehittänyt liiketoimintamalliaan vastaamaan proaktiivisesti asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin projektinhallinnan eri osa-alueilla.

Kuten Shaughnessy (2016, 7) toteaa, platformilla tarkoitettiin alun perinkin mallia jossa yritykset innovoivat askel kerrallaan lisäten yksitellen ominaisuuksia palveluunsa. Mallia kutsuttiinkin innovaatioekosysteemiksi. Shaughnessyn (2016, 7) mukaan yritykset ovat siirtyneet hallinnoimaan rakentamiensa ekosysteemien rahavirtoja ja siirtäneet osan palvelujensa kehittämisestä verkostoonsa. Yhä enemmän on keskitytty asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen sekä ylivoimaisen käyttäjäkokemuksen luomiseen, nimenomaan kolmansien osapuolien palveluja sekä osaamista hyödyntämällä osana kokonaisuutta. Kyseinen teoria kuvaa hyvin sekä MTV:n, että SRV:n liiketoimintamallien kehitystä sekä empiriassa havaittuja syitä nykyisiin liiketoimintamalleihin siirtymiseen. Molempien haastateltavien mukaan asiakkaiden tarpeet voidaan ratkaista nykyisen liiketoimintamallin avulla parhaiten. Tämän lisäksi SRV:n edustaja mainitsee toiminnan joustavuuden ja skaalautuvuuden mahdollistamisen.

Markkinoilla joilla verkostovaikutukset ovat voimakkaita, vahvasta brändistä ja maineesta on erityisesti hyötyä, tämä voi helpottaa liiketoimintansa transformoivaa yritystä platformiin siirryttäessä yhdessä jo olemassa olevien asiakasryhmien kanssa (Hidding, Williams ja Sviokla 2011, 35). Kyseinen teoria on vahvasti linjassa empiriassa esitettyjen havaintojen kanssa, sillä molempien yritysten edustajat kokivat, että yritysten vahva asema sekä olemassa olleet hyvät resurssit ovat edesauttaneet liiketoimintamallien kehitystä. MTV:n kohdalla etenkin yrityksen vahva brändi kohderyhmien mielissä korostui ja SRV:n kohdalla haastateltava näki asiakkaiden luottamuksen lisäksi, erityisesti osaan organisaation sekä kumppaniverkoston mahdollistavan uusien mahdollisuuksien kehittämisen. Monet suuria kävijämassojakin keränneet platformit kaatuvat lopulta siihen, että B2B-puolen arvolupaus ja hyödyntäminen on jätetty pohtimatta Muzellecin ym. (2015, 149) mukaan. Molemmat case-yritykset ovat kuitenkin toimineet alalla jo pitkään sekä kasvattaneet vahvan kumppaniverkoston myös B2B-puolella joka on toiminut vahvana mahdollistajana liiketoimintamallien käytännön toiminnassa.

Ganeshin (2000, 122) mukaan yritysten vuosien saatossa kehittyneet ydinosaamiset mahdollistavat liiketoimintamallin muutoksen ja uusien kyvykkyyksien kehittämisen ydinosaamisen ympärille. Näin ollen ydinosaamiset luovat yrityksille mahdollisuuden pärjätä myös markkinoiden kehittyessä ja muuttuessa, mikäli niiden ympärille pystytään rakentamaan kokonaisuuksia uusia kyvykkyyksiä lisäten. SRV:n innovatiivinen hankekehitysosaaminen ja kokonaisvaltainen projektijohto-osaaminen ovat toimineet yrityksen ydinosaamisina läpi yrityksen kehityksen ja kyseisten osaamisten ympärille on pystytty rakentamaan kasvumahdollisuuksia markkinoiden tarpeet huomioon ottaen. Vaikka liiketoimintamallien muutos on MTV:n kohdalla rajumpi, tulee kuitenkin heidänkin edustajansa mukaan ydinliiketoiminta säilymään tavalla tai toisella ja parhaat sisällöt

pitävät pintansa. Kuluttamisen tavat tai kanavat saattavat vaihtua, mutta MTV:n ydinosaaminen perustuu oikeiden sisältöjen ja kohderyhmien tunnistamiseen jonka ympärille liiketoimintaa on mahdollista rakentaa muuttuvassakin ympäristössä.

7.2 Tutkimuksen kontribuutio yrityksille

Teoreettisten kontribuutioiden lisäksi, tutkimus tarjoaa myös hyödyllistä informaatiota yrityksille jotka toimivat markkinoiden muutospainessa ja pohtivat liiketoimintamallinsa kehittämistä tai muuttamista. Tutkimus tarjoaa etenkin markkinoilla jo toimiville yrityksille mahdollisuuden ymmärtää platform- ja hybridi-liiketoimintamallien hyötyjä yrityksen liiketoimintamallin tulevaisuuden kehitystä arvioitaessa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että liiketoimintamallin transformaatio on hidas prosessi joka ei tapahdu hetkessä ja koostuu useista samanaikaisesti vaikuttavista asioista. Liiketoimintamallin transformaatio ei myöskään usein ole mikään yksittäinen muutosohjelma, vaan vuosien saatossa markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden muovaama jatkuvasti kehittyvä prosessi. Tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osan perusteella muutoksen on syytä tukeutua vahvasti asiakkaiden tarpeisiin sekä yrityksen toimintaympäristössä esiintyviin mahdollisuuksiin kumppanit huomioiden. Molempien case-yritysten kohdalla muutos on rakentunut organisaatioiden historian aikana kehittyneiden ydinosaamisen varaan sekä liiketoimintaa on pyritty kehittämään askel kerrallaan näiden osaamisten tukemana. Tutkimuksen pohjalta yritysten liiketoimintamallien muuttamisen tärkeimpiä kulmakiiviä on oman ydinosaamisen sekä ympäristön tunnistaminen ja näiden attribuuttien pohjalta mahdollisuuksien kartoittaminen. Porrasstrategia, jossa uutta liiketoimintaa lähdetään rakentamaan askel kerrallaan vanhaan toimintaan integroiden sekä kokonaisuus huomioiden, on tutkimuksen teorian ja empirian huomioiden perusteella usein pitkään toimineen yrityksen kannalta järkevää.

Tutkimuksessa nousi esille myös, että usein yritykset siirtyvät kohti platformin kaltaista toimintamallia lähes huomaamattaan, koska yritysten asiakkaat sekä kumppanit osallistuvat ajan mittaan yhä enemmän tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Alihankkijoiden sekä yrityskumppaneiden suhteiden syventyessä yritykset kasvavat usein kiinni toistensa toimintaan muodostaen ekosysteemejä. (Muzellec ym. 2015, 148.) Kyseisen kaltaisen toiminnan seurauksena yritykset siirtyvät usein toimimaan hybridimallilla ja säilyttävät näin ollen ydinliiketoiminnan itsellään sekä jatkavat vanhan liiketoimintamallin toimivien osien hyödyntämistä, mutta synnyttävät samalla yhdessä kumppaniverkostonsa kanssa uutta liiketoimintaa. Sekä platform- että hybridi-liiketoimintamallien ytimessä on kolmansien osapuolien resurssien sekä voimavarojen hyödyntäminen tavalla joka mahdollistaa kokonaisvaltaisemman arvonaluonnin asiakkaille. Yritys jolla on laaja verkosto osajia oman ydintoimintansa lisäksi, on myös

kumppaneille kiinnostavampi. Verkostot mahdollistavat myös usein liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen toimialojen rajapintoihin ja yhtymäkohtiin. Verkostovaikutukset ovat avainasemassa platform- ja hybridi-liiketoimintamallien hyödyntämisessä. Etenkin yrityksille jotka ovat jo toimineet alalla, verkostovaikutukset tarjoavat mahdollisuuksia uudenlaisen liiketoiminnan kehittämiseen, sillä heillä on jo sitoutuneita kumppaneita ja asiakkaita. Verkostovaikutukset ovat yksi platform- ja hybridi-liiketoimintamallien tärkeimpiä elementtejä. Tämä johtuu siitä, että mitä suurempi verkosto on, sitä paremmin se yhdistää kysynnän ja tarjonnan sekä sitä parempaa dataa verkosto tarjoaa myös uusien kumppanien löytämiseen. Suurempi koko generoi enemmän arvoa, mikä houkuttelee lisää osallistujia joka puolestaan lisää jälleen verkoston arvoa. (Van Alstyne ym. 2016, 57–58.) Eräs tutkimuksessa esiin noussut elementti, joka on syytä huomioida, ovat kuitenkin negatiiviset verkostovaikutukset. Riskinä saattaa olla, että perinteinen toimija leimataan yhteistyökumppaneiden silmissä liikaa vanhan liiketoimintansa kautta.

Kuten Kohler (2015, 76) toteaa, usein muutos kohti platform-liiketoimintaa kehittyi syventyneiden kumppanuuksien kautta. Helpoiten tuotteiden asiakkaat saadaan uuden platformin käyttäjiksi lisäämällä hiljalleen uusia palveluja ja tuotteita osaksi platformia. Kumppaneiden valinta on kuitenkin tärkeää pohtia yrityksen strategian kautta, sillä kaikki uusi liiketoiminta ei ole hyvästä, vaan huonot investoinnit vievät aikaa ja fokusta muutokselta. Liiketoimintaansa transformoivien yritysten haasteeksi voi muodostua samanaikainen paine investoida rajusti uuteen liiketoimintaan ja pyrkimys puristaa maksimaalinen tulos vanhasta liiketoiminnasta. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että menestyksekkäät platformit hallinnoivat verkoston resursseja ja asiakasryhmiä sekä yhdistelevät näitä yhä uudelleen luodakseen erilaisia arvonluontimalleja ja laajentaakseen uusille liiketoiminta-alueille. Usein olemassa olevat kontaktit ja verkostot mahdollistava laajentumisen uusille liiketoiminta-alueille, sillä yrityksellä on olemassa arvokasta käyttäjädataa ja asiakasryhmiä valmiiksi. Monet yritykset tuottavat huomattavasti pienemmällä henkilömäärällä entistä enemmän palveluja, sillä verkoston osaaminen voidaan hyödyntää osana yrityksen omaa toimintaa.

Liiketoimintansa kohti platform-mallia transformoivien yritysten kohdalla Van Alstyne ym. (2016, 57) esittelemät ajattelumallien muutosvaiheet ovat tutkimuksen empirian kanssa linjassa. Ajattelumallin muutos resurssien kontrolloimisesta resurssien organisoimiseen, fokuksen siirtyminen verkoston jäsenten hallinnoimiseen, johtamiseen sekä uusien jäsenten houkuttelemiseen ja asiakasarvon muuttumien kohti verkoston arvoa, ovat tutkimuksen mukaan kaikki valideja suuntauksia liiketoimintaansa transformoivalle yritykselle. Kuten Brown (2016, 4) tuo esiin, tärkeintä ei ole välttämättä itse liiketoimintamalli, vaan miten yritys vastaa arvonluontiin asiakkaillensa paremmin niiden attribuuttien kautta joita platform-mallit tarjoavat. Tämä tarkoittaa strategisten vastausten miettimistä omille ydinosaamisille, jaetuille strategisille tavoitteille kumppa-

neiden kanssa ja sitoutuneiden asiakasryhmien luomiselle. Liiketoimintamalleista riippumatta yhä useammat yritykset ovat siirtyneet hallinnoimaan rakentamiensa ekosysteemien rahavirtoja sekä siirtäneet osan palvelujensa kehittämisestä verkostoonsa.

Tutkimuksen teorian ja empirian perusteella erityisesti jo liiketoimintaa harjoittaneiden yritysten vahvuutena siirryttäessä platform-liiketoimintaan voidaan pitää B2B puolen vahvaa kumppaniverkostoa, sillä monesti laajojakin kävijämassoja keränneet platformit saattavat kaatua B2B arvolutauksen puutteeseen. Uusi liiketoimintamalli on huomattavasti helpompi kaupallistaa, mikäli toimintaan on mahdollista houkutella laatu-tekijöiltään uskottavia yrityskumppaneita heti toiminnan alkuvaiheessa. Liiketoimintaa pitkään harjoittaneiden yritysten etuna on transformaatiotilanteissa kohti platform-liiketoimintaa yritysten vuosien saatossa rakentuneet ydinosaamiset. Kyseiset yritysten ydinosaamiset luovat pohjan onnistumiselle uudellakin liiketoimintamallilla, mikäli kokonaisuus onnistutaan rakentamaan uusia resursseja järjestelmällä ydinosaamisten ympärille markkinoiden tarpeet huomioiden.

7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tuo uutta informaatiota platform- ja hybridi-liiketoimintamallien ominaispiirteistä sekä avaa transformaatiotilanteita perinteisillä liiketoimintamalleilla toimivien yritysten näkökulmasta. Tutkimuksella on kuitenkin joitakin rajoitteita jotka tulee ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia arvioitaessa. Ensinäkin tutkimuksen empiirinen osuus perustuu kahteen case-yritykseen jotka toimivat samassa maassa ja näin ollen tulokset eivät edusta globaalisti laajaa näkemystä markkinoista. Tämän lisäksi vastaajat edustavat yrityksiään sekä osallistuvat yritystensä liiketoimintamallien kehittämiseen, joten arviointi edustamaansa yritystä kohtaan saattaa olla normaalia harkitsevampaa ja punnitsevampaa. Tulee lisäksi ottaa huomioon, että tutkimuksessa käsitellään yritysten strategian kannalta keskeisiä asioita, joten aivan kaikkia аспектеja ei välttämättä tuoda esiin haastateltavien toimesta. Kumpikin case-yritys toimii hyvin erilaisessa markkinassa ja tuo näin ollen erilaisen näkemyksen tuloksiin, mutta tästä huolimatta tekijät vaihtelevat huomattavasti eri markkinoiden kesken, joten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia markkinoita. Tutkimuksen paremman yleistettävyyden kannalta, tulisi tutkia huomattavasti useampia yrityksiä laajemmalla skaalalla eri toimialoja. Luonnollisesti on syytä myös muistaa, että tämä tutkimus on laadullinen ja perustuu teemahaastatteluihin joissa tutkijan ja vastaajan subjektiivinen suhde vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Tulevaisuudessa tässä tutkimuksessa esiteltyjä аспектеja tulisi tutkia monipuolisemmin eri aloilla vaikuttavien yritysten näkökulmasta, sillä tutkimus platform-toimintamallien ympärillä on toistaiseksi keskittynyt vahvasti teknologia-alan yrityksiin

ja startupeihin. Jatkotutkimus aiheen tiimoilta voisi keskittyä jo markkinoilla vaikuttavien yritysten mahdollisiin etuihin sekä hyötyihin transformoitaessa liiketoimintamallia kohti platform-ajattelua. Erityisesti verkostovaikutusten hyödyntämistä transformaatilanteissa olisi mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa, sillä toimialojen rakennemuutos pakottaa useita suuriakin yrityksiä muovaamaan liiketoimintaansa. Platform-liiketoimintamallia itsessään on tutkittu jo suhteellisen paljon, mutta hybridi-liiketoimintamallin mahdollisuudet ovat jääneet toistaiseksi vähemmälle huomiolle, vaikka yhä useampi tunnettu platform-yrityskin on siirtymässä kohti hybridimallia.

8 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli käsitellä jo markkinoilla olevien yritysten siirtymistä platform-ajatteluun ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Asiaa käsiteltiin kolmen osaongelman kautta:

- Mitä elementtejä liiketoimintamallin transformaatio sisältää?
- Mitkä ovat platform ja hybridi-liiketoimintamallien keskeiset ulottuvuudet?
- Mitkä ovat platform- tai hybridimalliin siirtymisen onnistumiseen vaikuttavat keskeiset tekijät?

Teoreettisessa viitekehyksessä ongelmia käsiteltiin samassa järjestyksessä. Ensin käsiteltiin liiketoiminnan transformaatioon keskittyvää kirjallisuutta ja elementtejä, joita liiketoiminnan transformaatio pitää sisällään. Luvussa käydään läpi tunnetuimmat liiketoiminnan transformaatioon liittyvät prosessimallit ja teoriat. Teoriasta käy ilmi, että liiketoimintamallin transformoiminen on monimutkainen sekä useita päällekkäisiä prosesseja sisältävä tapahtumasarja, joka on usein hidas ja vaikuttaa koko organisaatioon. Luvussa käydään läpi myös liiketoimintamallin transformoimiseen vaikuttavia asioita, kuten ICT:n johdosta tapahtuva rakennemuutos, mullistavat uudet liiketoimintamallit ja kuluttajien tarpeissa tapahtuvat muutokset. Organisaation kyvykkyyksiä ja resursseja käsitellään lisäksi liiketoiminnan transformaatioon vaikuttavina tekijöinä, koska usein yrityksen kyvykkyydet ja resurssit ovat merkittävässä asemassa transformaation onnistumisen kannalta. Lopuksi ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään liiketoimintamallin transformaation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä potentiaalisia riskejä, jotka on syytä välttää onnistuakseen.

Toisessa teorialuvussa esitellään platform- ja hybridi-liiketoimintamallit sekä käydään läpi niiden keskeisiä ulottuvuuksia sekä hyötyjä yrityksille. Luvun alussa määritellään platform-liiketoimintamalli sekä käydään läpi, miten liiketoimintamalli eroaa muun muassa teollisuudessa esiintyvistä alustoista, joista käytetään samaa nimitystä. Platformit ovat ekosysteemejä, joiden dataa ja varallisuutta omistajat kontrolloivat, mutta tuottajat luovat platformin tarjoaman ja käyttäjät käyttävät näitä tarjoamia sekä toisinpäin. Yleensä platformit ovat eräänlaisia alustoja, joissa tapahtuu vaihdantaa platformin omistajan valvonnassa. Lisäksi käydään läpi, miten laajasti platformit tulisi käsittää, sillä muun muassa Supermarketit voidaan käsittää platformeiksi. Luvussa käydään platformin määrittelyn lisäksi läpi platformien toiminnan logiikkaa ja kuinka itse asiassa yhä useammilla aloilla platformit ovat lähes huomaamatta hallitsevassa asemassa. Platformin jälkeen määritellään hybridimalli, malli jota muun muassa Apple on menestyksekkäästi käyttänyt, ja käydään läpi hybridimallin keskeisiä eroja platformiin nähden. Hybridimallissa yhdistyvät perinteinen pipeline- ja hybridi-liiketoimintamallit. Tämä mah-

dollistaa yrityksen oman tuotannon, mutta myös samanaikaisesti platformin kautta kolmansien osapuolien hyödyntämisen. Hybridimalli on toimiva etenkin transformaatio-tilanteissa, mutta myös monet platform-mallilla toimivat yritykset ovat siirtyneet viime aikoina hybridimalliin. Toisen teorialuvun lopuksi käsitellään platform-liiketoimintamallin keskeisintä ulottuvuutta verkostovaikutusten muodossa. Verkostovaikutukset mahdollistavat platform-liiketoiminnan nopean skaalautumisen, koska ne perustuvat kysyntäpuolen mittakaavaetuihin. Kriittistä verkostovaikutusten hyödyntämisessä on alun kriittisen massan houkuttelevuus platformin käyttäjiksi.

Kolmannessa teorialuvussa ensimmäiset kaksi teorialukua yhdistetään ja käsitellään liiketoiminnan transformaation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, erityisesti platform- tai hybridimalliin siirtymisen kannalta. Ensin luvussa käsitellään platform-liiketoimintamallin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Olennaista onnistumisessa on liiketoimintaympäristön mahdollisuuksien tutkiminen ja kolmansien osapuolien hyödyntäminen sekä näiden hyötyminen platformista. Tämän jälkeen käsitellään transformaatiota pipelinesta platformiin ja keskeisiä asioita, joita tähän transformaatioon liittyy. Merkittävimpiä muutoksia on ajattelumallin muutos resurssien kontrolloimisesta resurssien organisoimiseen ja muutos sisäisen tehokkuuden mittaamisesta ulkoisen vaihdannan tai vuorovaikutuksen maksimoimiseen sekä verkoston jäsenten hallinnoimiseen. Lisäksi käydään läpi verkostovaikutusten sekä hybridimallin hyödyntämistä transformaatioissa platform-liiketoimintaan. Verkostovaikutusten kohdalla pipeline-mallilla toimiva yritys voi hyödyntää jo olemassa olevia resursseja ja verkostojaan luodakseen verkostovaikutuksia heti platformiin siirryttäessä. Tyhjältä pohjalta lähdettäessä verkostovaikutusten luominen olisi huomattavasti haastavampaa. Hybridimallin keskeisistä hyötyjä transformaatio-tilanteessa on yrityksen kyky säilyttää terveet osat toiminnassa platformin rinnalla ja näin ollen hyödyntää myös vahvaa pipeline-osaamistaan samanaikaisesti.

Metodologia-luvussa käydään läpi tutkimusstrategia, case-yritysten valinta sekä tutkimusprosessi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa holistinen ymmärrys liiketoiminnan transformaatiosta platform-liiketoimintaan ja sen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, tästä syystä tutkimus on laadullinen. Laadullinen case-tutkimus sopii tähän tutkimukseen, koska tarkoitus on tutkia yksittäisten ihmisten käsityksiä sekä näkökulmia ja luoda kokonaisvaltaista käsitystä tutkitusta ilmiöstä. Kyse on laajamittaisesta case-tutkimuksesta, koska tutkimuksen kohteena on useampi case ja tarkoituksena tuottaa hyödynnettävää tietoa ilmiöstä yleisesti. Tutkimuksen case-yrityksiksi valittiin MTV Oy ja SRV Yhtiöt Oyj. Yritysten valintaan päädyttiin kartoittamalla suomalaisia yrityksiä, jotka ovat muuttaneet liiketoimintamallia perinteisestä alalla käytetystä mallista kohti platform-liiketoimintaa. Molemmista yrityksistä kerättiin laajasti informaatiota haastattelujen tueksi ja informaation sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostettiin haastattelurunko aineiston keräämiseen yritysten edustajilta. Molemmista

yrityksistä haastateltiin yhtä tutkimuksen aiheen kannalta merkittävässä asemassa olevaa henkilöä. Data kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, koska se antaa vastaajille tilaa keskustella ja käydä vastauksiaan laajemmin läpi. Haastattelurunko muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta tutkimusongelmien ympärille. Analysointi tapahtui haastattelurungon avulla tutkimusongelmista johdettujen teemojen kautta. Teemat muodostivat alustavan pohjan tutkimusdatan kategorisoinnille. Tärkeimpien kategorioiden tunnistamisen jälkeen, verrattiin empiiristä dataa ja teoreettista viitekehystä keskenään.

Tutkimuksen tuloksissa empiirinen data käydään läpi teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusongelmiin nähden. Tulosluvun rakenne noudattelee samaa kaavaa teoreettisen viitekehyksen kanssa ja empiiriset havainnot on järjestetty suhteessa teoriaan. Ensimmäisessä osiossa käsitellään liiketoimintamallin transformaatioon vaikuttavia tekijöitä. Molempien yritysten kohdalla esiin nousee ihmisten työskentelytapojen, kulutustapojen sekä ostokäyttäytymisen muutokset. Yritysten liiketoimintamallien kehitys on tapahtunut suhteellisen rauhallisella tahdilla, mutta MTV:n kohdalla kiihtynyt median murros on lisännyt muutoksen vauhtia. Molempien vastaajien mukaan kuitenkin yritysten keskeisimmät vahvuudet ovat pysyneet vuosien saatossa suhteellisen samoina ja näiden vahvuuksien ympärille liiketoimintaa on pyritty rakentamaan ja kehittämään. Oman ydinosaamisen yhä parempi hyödyntäminen korostuu liiketoimintamallia kehitettäessä.

Tämän jälkeen tulosluvussa käsitellään platform- ja hybridi-liiketoimintamallien keskeisiä hyötyjä ja ominaisuuksia. Kumpikaan yritys ei aktiivisesti käytä itsestään termejä platform tai hybridi. Molemmat vastaajat kuitenkin kokivat yritysten täyttävän lukuisia platform-liiketoimintamallin piirteitä ja toimivan pitkälti hybridi-liiketoimintamallin kaltaisesti. Hybridimallien hyödyiksi tuloksissa nousivat asiakkaille paremman tuloksen mahdollistaminen ja kumppaneiden parempi hyödyntäminen. Teoreettisessakin viitekehyksessä esiin noussut kolmansien osapuolien hyödyntäminen oli molempien yritysten liiketoimintamallissa keskeistä.

Verkostovaikutusten hyödyntäminen on tulosluvussa myös vahvasti esillä ja molemmat yritykset kokivat olemassa olevan käyttäjä- tai asiakasmassan helpottavan uusien palveluiden tai olemassa olevan liiketoimintamallin skaalaamista. Esiin nousi verkostovaikutuksien keskeinen elementti eli kerrannaisvaikutukset toimittaja- ja kumppaniverkostoissa. Lisäksi tuloksissa nousi esiin myös negatiiviset verkostovaikutukset, mikäli perinteinen toimija positioidaan liian helposti vanhojen käsitysten mukaan.

Tulosten seuraavassa vaiheessa käsitellään pipelinesta platform- tai hybridi-liiketoimintamalliin siirtymisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Esiin nousi hybridimallin kannalta olennainen tasapainoilu oman innovoinnin ja tuotestrategian sekä kumppanien hyödyntämisen välillä. Kumppanien hyödyntäminen nousi kuitenkin selvästi esiin liiketoimintamallin kehittämiseksi tärkeänä asiana, koska parhaiden tekijöiden houkuttelemisen mukaan, mahdollistaa parhaan tuloksen myös asiakkaalle. Tär-

keintä on molempien vastaajien mukaan asiakastarpeiden ja markkinan muutosten huomioiminen sekä liiketoimintamallin muovaaminen niiden mukaan. Yrityksissä on sovellettu liiketoimintamallin kehittämisessä porrastategiaa, jossa alkuperäiseen palveluun on lisätty yksitellen täydentäviä elementtejä ja tätä kautta pyritty hiljalleen muuttamaan toimintaa.

Tulosluvun lopuksi käsitellään yritysten jo olemassa olevien resurssien sekä kyvykkyyksien mahdollista hyödyntämistä liiketoimintamallia transformoitaessa. Tulosten mukaan yritysten keskeiset ydinosaamiset ja kyvykkyydet ovat edesauttaneet liiketoimintamallien kehityksessä ja niiden ympärille on ollut helpompi rakentaa myös uutta liiketoimintaa. Kummatkin yritykset ovat hyötäneet jo olemassa olleista kontakteistaan verkostoihinsa, koska yhä useammat palvelut toteutetaan verkostojen avulla. Monesti myös uusi liiketoiminta kumpuaa verkostoista ja sitä kautta asiakkaiden tarpeista.

LÄHTEET

- Aspara, J. – Lamberg, J. – Laukia, A. – Tikkanen, H. (2011) Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia. *Management Decision*, Vol. 49(4), 622–647.
- Bakos, Y. – Katsamakas, E. (2008) Design and Ownership of Two-Sided Networks: Implications for Internet Platforms. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 25 (2), 170–192
- Bititci, U. (2007) An executive’s guide to business transformation. *Business Strategy Series*. Vol. 8 (3), 203–213
- Bjelland, O. – Wood, R. (2008) Five ways to transform a business. *Strategy & Leadership*, Vol. 36 (3), 4–14
- Brown, C. (2016) 3 Questions to Ask Before Adopting a Platform Business Model. *Harvard Business Review*. (5), 2–5
- Cennamo, C. – Santalo, J. (2013) Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*. Vol. 34, 1331–1346
- Choudary, S. (2015) Platforms and a New Age of Monopolies. *Business Today*. May 24, 102
- Coulson-Thomas, C. (1997) The future of the organisation: achieving excellence through business transformation. *Management services* Vol. 41 (12), 16–17
- Cowan-Sadath, K. (2010). Business transformation: Leadership, integration and innovation - A case study. *International Journal of Project Management*, Vol. 28(4), 395–404
- Cusumano, M. (2012) Platforms Versus Products: Observations From the Literature and History. *History & Strategy*. Vol. 29, 35–67
- Cusumano, M. (2010) The evolution of platform thinking. *Communications of the ACM*. Vol. 53 (1), 32–34
- Cusumano, M. (2011) The Platform Leader’s Dilemma Studying the lessons learned from past and present platform leaders. *Communications of the ACM*. Vol. 54 (10), 21–24
- Daniel, E. – Wilson, H. (2003) The role of dynamic capabilities in e-business transformation. *Journal of Information Systems*, Vol. 12, 282–296.
- Dickinson, C. (2006) Emerging Technologies and Hospitality Industry Business Transformation. *Lodging Hospitality*, (2), 38
- Dutta, S. – Biren, B. (2001) Business Transformation on the Internet: Results from the 2000 Study. *European Management Journal*, Vol 19 (5), 450–460

- Edelman, B. (2015) How to Launch Your Digital Platform. A playbook for strategists. *Harvard Business Review*. April, 91–97
- Eisenhardt, K. – Martin, J. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (10-11), 1105–1121
- Eisenmann, T. – Parker, G. – Van Alstyne, M. (2008) Platform envelopment. *Academy of Management Journal*. Vol. 51 (2), 1270–1285
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, London
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Farhoomand, A. – Wigand, R. (2003) Special section on managing e-business transformation. *European Journal of Information systems*. Vol. 12 (4), 249
- Ganesh, B. (2000) A Resource-based Perspective of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation. *Knowledge and Process Management* Vol 7 (2), 119–129
- Ge, D. (2002) Value pricing in presence of network effects. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 11 (3), 174–185
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA.
- Hidding, G. – Williams, J. – Sviokla, J. (2011) How platform leaders win. *Journal of Business Strategy*, Vol. 32 (2), 29 – 37
- Hoyte, D. – Greenwood, R. (2007) Journey to the north face: A guide to business transformation. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 6 (2), 91–104
- Keil, T. – Eloranta, E. - Holmström, J. – Järvenpää, E. – Takala, M. – Autio, E. – Hawk, D. (2001) Information and communication technology driven business transformation - a call for research. *Computers in industry*, Vol. 44, 263–282.
- Katz, M. – Shapiro, C. (1985) Network externalities, competition and compatibility. *The American Economic Review*, Vol 75 (3), 424–440
- King, S. (2013) For the Student. Two-Sided Markets. *The Australian Economic Review*. Vol. 46 (2), 247–258
- Kogut, B. – Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3 (3), 383–397
- Kohler, T. (2015) Crowdsourcing-Based Business Models. How to Create and Capture Value. *California Management Review* Vol. 57 (4), 63–83
- Lee, S. – Kim, T. – Noh, Y. – Lee, B. (2010) Success factors of platform leadership in web 2.0 service business. *Service Business*, Vol. 4 (2), 96–97

- Li, S. – Liu, Y. – Bandyopadhyay, S. (2010) Network effects in online two-sided market platforms: A research note. *Decision Support Systems*, Vol. 49 (2), 245–248
- Li, Z. – Penard, T. (2014) The Role of Quantitative and Qualitative Network Effects in B2B Platform Competition. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 35, 1–19
- Linder, J. – Cole, M. – Jacobson, A. (2002) Business transformation through outsourcing. *Strategy & Leadership*, Vol. 30 (4), 23 – 28
- McKeown, I. – Philip, G. (2003) Business transformation, information technology and competitive strategies: learning to fly. *International Journal of Information Management*. Vol. 23, 3–24.
- Merriam, S. (2014) *Qualitative research: A guide to design and implementation 3rd edition*. Jossey-Bass, San Fransisco CA.
- MTV:n radioliiketoiminnan kauppa on toteutunut. MTV Oy. <<https://www.mtv.fi/yrittys/yrittysininfo-artikkeli/mtv-n-radioliiketoiminnan-kauppa-on-toteutunut/5612618#gs.pyyHaU>>haettu 21.6.2017
- MTV uudistaa toimintamalliansa. MTV Oy. <<https://www.mtv.fi/yrittys/yrittysininfo-artikkeli/mtv-uudistaa-toimintamallinsa/5935890#gs.Lq5iDtA>>haettu 21.6.2017
- MTV Yrittys. MTV Oy. <<https://www.mtv.fi/yrittys#gs.mNb1MPA>>haettu 21.6.2017
- Muzellec, L. – Ronteu, S. – Lambkin, M. (2015) Two-sided Internet platforms: A businessmodel lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 45, 140–149
- Muzyka, D. – De Konig, A. – Churchill, N. (1995) On transformation and adaptation: Building the entrepreneurial corporation. *European Management Journal*. Vol 13 (4), 346–362
- Niemes, J. (2002) Dicovering the value of executive coaching as a business transformation tool. *Journal of organizational excellence*. Vol. 21 (4), 61–69
- Rochet, J. – Tirole, J. (2003) Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. Vol. 1 (4), 990 –1029
- Salminen, J. (2014) Startup dilemmas – Strategic problems of early-stage platforms on the internet. *Turku School of economics*. 57–70
- Shapiro, C. – Varian, H. (1998) Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. *Harvard Business School Press*, 1–352
- Shaughnessy, H. (2016) Harnessing platform-based business models to power disruptive innovation. *Strategy & Leadership*, Vol. 44 (5), 6–14

- Siggelkow, N. (2001) Change in the presence of fit: the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (4), 838–857
- Silverman, D. (2001) *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction, Second Edition*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA.
- Silverman, D. (2010) *Doing qualitative research, A practical handbook, Third Edition*. Sage Publications Ltd, London
- Srinivasan, A. – Venkatraman, N. (2010) Indirect Network Effects and Platform Dominance in the Video Game Industry: A Network Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 57 (4), 662– 673
- SRV yhtiönä, konsernin rakenne. SRV Oyj. <https://www.srv.fi/srv-yhtiona/srv-yhtiona/konsernin-rakenne>>haettu 22.6.2017
- SRV-malli, SRV yhtiönä. SRV Oyj. <<https://www.srv.fi/srv-yhtiona/srv-yhtiona/srv-malli>> haettu 22.6.2017
- Tennant, C. (2007) Measuring business transformation at a small manufacturing enterprise in the UK. *Measuring Business Excellence*, Vol. 11 (4) 2007, 66–74
- Van Alstyne, M. – Parker, G. – Choudary, S. (2016) Pipelines, Platforms, New Rules of Strategy. *Harvard Business Review* Vol. 94 (4), 54–62
- Voigt, S. – Hintz, O. (2015) Network effects in two-sided markets: why a 50/50 user split is not necessarily revenue optimal. *Business Research*, Vol. 8 (1), 140–168
- Zhu, F. – Furr, N. (2016) Products to Platforms: Making the Leap. *Harvard Business Review*. April
- Zhu, F. – Liu, Q. (2015) Competition When Platforms attack. *Harvard Business Review*. Vol. 9 (10), 30–32
- Zott, C. – Amit, R. (2008) The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 29 (1), 1–26

Haastattelukysymykset:

Taustoittavat kysymykset:

1. Mikä on nykyinen positiiosi edustamassasi yrityksessä?
2. Mikä on ja on ollut roolisi yrityksen muutoksessa nykyiseen liiketoimintamalliinsa?

Teema 1: Liiketoimintamallin transformaatioon vaikuttavat tekijät

3. Mitkä ovat keskeisimmät tekijät edustamasi yrityksesi liiketoimintamallin muuttamisen takana?
4. Onko yrityksesi liiketoimintamallin transformaatio tapahtunut/tapahtumassa mielestäsi hiljalleen vaiko ennemminkin nopeassa tahdissa?
5. Miten organisaation muutosta edeltäneet resurssit ja kyvykkyydet ovat huomioitu muutosta tehtäessä?
6. Mitkä ovat mielestäsi keskeiset tekijät organisaatiosi liiketoimintamallin muutoksen onnistumisessa?

Teema 2: Platform ja hybridi liiketoimintamallien keskeiset ominaisuudet sekä hyödyt

7. Miten käsität platform ja hybridi liiketoimintamallit?
8. Toimiiko edustamasi yritys mielestäsi platform tai hybridi liiketoimintamallin kaltaisesti?
9. Mitkä ovat/voisivat olla mielestäsi platform ja hybridi liiketoimintamallien keskeiset hyödyt organisaatiollesi?
10. Mitkä ovat mielestäsi keskeiset hyödyt hybridimallissa suhteessa platform liiketoimintamallilla toimimiseen?

Teema 3: Verkostovaikutusten (Network effects) hyödyntäminen liiketoiminnassa

11. Millaisena näet verkostovaikutusten roolin yrityksenne liiketoiminnassa?
12. Koetko, että verkostovaikutukset ovat merkittävässä roolissa liiketoimintamallinne hyödyntämisessä?

Teema 4: Pipelinesta platform tai hybridi-liiketoimintamalliin siirtymisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

13. Mitkä tekijät ovat mielestäsi avainasemassa nykyisen liiketoimintamallinne onnistumisessa?
14. Mitkä tekijät puoltavat/puolsivat platform/hybridi liiketoimintamalliin siirtymistä organisaatiosi kannalta?

Teema 5: Yrityksen olemassaolevat resurssit hybridi tai platform-malliin siirtymisen mahdollistajana

15. Mikä on verkostovaikutusten rooli yrityksenne muovatessa liiketoimintamalliin?

16. Miten verkostovaikutukset ovat mahdollisesti edesauttaneet liiketoimintamallin muutoksessa?

17. Mitkä yrityksenne kyvykkyudet sekä resurssit ovat olleet tärkeimpiä mahdollistajia siirtymisessä nykyiseen liiketoiminta-ajatteluun?

18. Ovatko yrityksenne vahva asema sekä jo aiemmin hankitut resurssit helpottaneet yrityksen liiketoimintamallin muutosta? Miten?