

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Johtaminen

DIGITAALISEN ALUSTAN JOHTAMINEN

DIGITAL PLATFORM MANAGEMENT

7.1.2018

Tekijä: Eero Harju

Ohjaaja: Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Eero Harju
Tutkielman nimi:	Digitaalisen alustan johtaminen
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Johtaminen
Ohjaaja:	Pasi Tuominen
Hakusanat:	Alusta, kaksisuuntaiset markkinat, verkostovaikutus

Tutkielman tavoitteena on kuvata mitkä ovat merkityksellisimmät tekijät digitaalisen kuluttajille suunnatun alustan menestyksekkään liiketoiminnan takana monisuuntaisilla markkinoilla. Tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää näitä tekijöitä käytännössä ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoiden kautta case-yritys Woltin näkökulmasta. Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa perehdytään taloustieteellisiin teorioihin verkostovaikutuksesta, kaksisuuntaisista markkinoista ja alustoista, sekä niiden pohjalta muodostettuihin alustan johtamisteorioihin. Empiirisessä osiossa kuvaillaan case-yrityksen toimintaa ja valintoja suhteessa kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin teorioihin. Tutkielma on toteutettu laadullisin menetelmin case-tutkimuksena. Aineisto kerättiin julkisista lähteistä: pääasiallisesti suomalaisista talouteen ja teknologiaan keskittyvistä julkaisuista, sekä kohdeyrityksen www-sivuilta ja Facebook-sivustoilta.

Wolt toimii alustana ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoilla, jotka kehittyvät kovaa vauhtia maailmanlaajuisesti. Myös Woltin toiminta on kasvanut nopeasti. Wolt pyrkii saavuttamaan kilpailuetua käyttökokemuksen kautta sekä tarjoamalla ravintoloille kustannusetuja. Menestymistä on edesauttanut kilpailijoiden toimien seuraaminen ja niihin reagoiminen. Verkostovaikutusta on edistetty perinteisen myyntityön avulla sekä olemassa olevia verkostoja hyödyntämällä. Käyttäjien kuunteleminen ja avoin viestintä käyttäjiä kohtaan ovat olleet keskiössä toimintaa kehitettäessä. Myös aktiivinen uusien toimintatapojen testaaminen sekä läheisillä markkinoilla tehdyt kokeilut ovat auttaneet toiminnan kasvattamisessa. Nopea kasvu on aiheuttanut ajoittain koordinaatio-ongelmia alustalla. Wolt on toiminut monin tavoin aiemmassa tutkimuksessa havaittujen alustamallisen liiketoiminnan parhaiden käytäntöjen mukaisesti.

ABSTRACT

Author: Eero Harju
Title: Digital platform management
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Management
Supervisor: Pasi Tuominen
Keywords: Platform, two-sided market, network effect

The aim of this thesis is to describe what are the most important factors behind the success of a digital platform on a multisided market. The purpose is to describe and understand those factors in practice in the context of food delivery market, from case Wolt's point of view. The literature review of the thesis focuses on the economic theories of network effects, two-sided markets and platforms, and on the managerial implications based on these theories. In the empirical section the case company's activities and choices are being described in relation to the theories presented in the literature review. The approach used in this thesis is qualitative. The material was collected from public sources: mainly from Finnish financial and technology-focused articles, as well as from the website of the case company and its Facebook sites.

Wolt operates as a platform in the food delivery market, which is developing at a rapid pace worldwide. Wolt has also grown rapidly. Wolt strives to gain competitive advantage by providing better user experience than the competition and also by providing cost advantages for its restaurant clients. Wolt has enabled its success by monitoring the competition on the market and by responding to the competition. Wolt has been able to enforce network effects through traditional sales work and by utilizing existing networks. Listening to users and open communication with users have been central in developing the platform. Also, active testing of new operating methods and experimenting at close market segments have been helpful in growing the business. Rapid growth has occasionally caused coordination problems on the platform. Wolt has in many ways acted in accordance with the platform business best practices based on previous research.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.2 Teoreettinen viitekehys.....	3
1.3 Keskeiset käsitteet.....	5
1.4 Tutkimusmetodologia.....	6
1.5 Tutkielman rakenne.....	7
2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	8
2.1 Verkostovaikutus.....	8
2.2 Kaksisuuntaiset markkinat.....	9
2.3 Alustan rooli kaksi- ja monisuuntaisilla markkinoilla.....	11
2.3.1 Alustan osapuolet.....	12
2.3.2 Alustan hinnoittelu.....	14
2.4 Mikä erottaa alustat tavanomaisesta liiketoiminnasta?.....	16
2.5 Digitaaliset alustat.....	17
2.6 Alustamallisen liiketoiminnan aloittaminen.....	19
2.7 Alustamallisen liiketoiminnan kehittäminen.....	20
3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT.....	23
4 TUTKIMUSTULOKSET.....	25
4.1 Case-yrityksen esittely.....	25
4.1.1 Alustan osapuolet.....	25
4.1.2 Alustan kasvuhistoria.....	27
4.2 Case-toimialan esittely.....	28
4.3 Liiketoiminnan aloittaminen.....	30
4.4 Liiketoiminnan kehittäminen.....	31
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	35
6 LÄHDELUETTELO.....	38

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.....	4
Kuvio 2. Suora ja epäsuora verkostovaikutus.....	8
Kuvio 3. Alustan ekosysteemin osapuolet.....	13
Taulukko 1. Esimerkkejä alustoista kaksisuuntaisilla markkinoilla.....	15
Kuvio 4. Woltin osapuolten määrällinen kehitys.....	28

1 JOHDANTO

Taloustieteissä alustoiksi kutsutaan tuotteita, palveluita ja teknologioita, jotka yhdistävät eri käyttäjäryhmät monisuuntaisilla markkinoilla. Alustoja on ollut olemassa vuosikausien ajan. Esimerkiksi sanomalehdet ovat alustoja niiden yhdistäessä tilaajat sekä mainostajat. Alustoilla on tärkeä rooli koko talouden kannalta niiden vähentäessä transaktiokustannuksia yhteen saattamiensa osapuolten välillä. Viime vuosien aikana alustamallista liiketoimintaa hyödyntävät yritykset ovat nousseet nopeasti maailman merkittävimpien yritysten joukkoon. Myös perinteiset suuryritykset ovat ryhtyneet etsimään, ja löytäneekin, kasvua alustaliiketoiminnan avulla. (Evans & Gawer 2016; Hagiu 2014)

Alustoja on monilla toimialoilla, mutta etenkin kaikilla korkean teknologian alueilla. Esimerkiksi Google, Apple, Facebook, Amazon ja Uber harjoittavat alustamallista liiketoimintaa. Alustat toimivat innovaatioiden moottoreina ja määrittelevät uudelleen alojen arkkitehtuuria. (Gawer & Cusumano 2014) Informaatioteknologian kehitys on tehnyt alustojen rakentamisesta ja kasvattamisesta sekä halvempaa että yksinkertaisempaa. Alustat ovat jo muokanneet ja tulevat muokkaamaan suurinta osaa toimialoista sekä fyysisten tuotteiden että palvelujen osalta. Alustat muokkaavat myös johtamiskäytäntöjä: Liiketoimintamalleihin, strategiaan ja organisaatorakenteeseen on tehtävä muutoksia, jos haluaa menestyä tulevaisuudessa. (Evans & Gawer 2016)

Alustatalous ja digitaaliset alustat ovat nousseet viimeisen parin vuoden aikana merkittäväksi keskustelun ja tutkimuksen aiheeksi myös Suomessa. Valtioneuvoston kanslian (2016) arvion mukaan digitaaliset palveluekosysteemit ja alustat voisivat tulevaisuudessa muodostaa keskeisen kilpailutekijän Suomelle. Valtioneuvoston kanslia tilasikin päätöksentekoa tukevan selvityksen digitaalisten alustojen mahdollisuuksista Suomelle. Vuonna 2016 julkaistun raportin laativat Teknologian tutkimuskeskus VTT, Aalto-yliopisto ja ETLA. Alustatalous oli myös Tekesin (2015) innovaatiotutkimuksen teema vuodelle 2015.

Useat suomalaiset suuryritykset ovat ottaneet ensiaskelia alustatalouden saralla, mutta vaarana on, että alustatalouden merkitykseen havahdutaan vakiintuneissa yrityksissä liian myöhään (Ailisto et al. 2016). Suomessa on toisaalta perustettu 2010-luvulla useampia miljoonarahoituksen keränneitä alustaksi luokiteltavia yrityksiä. Esimerkiksi Crunchbase-sivustolla (2017) listatuista 50 merkittävimmästä Suomessa perustetuista yrityksestä kahdeksan määrittelee itsensä alustaksi. Näistä vain kaksi, Invesdor ja Wolt, on suunnattu suoraan kuluttaja-asiakkaille. PwC (2017) tunnisti työ- ja elinkeinoministeriölle tekemässään selvityksessä 37 kuluttajille suunnattua Suomessa toimivaa digitaalista alustaa. Akateemista tutkimusta on tehty toistaiseksi vähän suomalaisista kuluttaja-asiakkaille suunnatuista digitaalisista alustoista. Tämän tutkielman empiirisessä osiossa tarkastellaan Woltin strategisia valintoja, menestystekijöitä ja haasteita.

1.1 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on kuvata millaisia ovat merkityksellisimmät tekijät digitaalisen kuluttajille suunnatun alustan menestyksekkään liiketoiminnan takana monisuuntaisilla markkinoilla sekä millaisia haasteita alusta kohtaa monisuuntaisilla markkinoilla.

Päätutkimuskysymys:

Millaisia ovat digitaalisen alustayrityksen merkittävimmät strategiset valinnat monisuuntaisilla markkinoilla?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

”Millaiset toimet auttavat alustamallisen liiketoiminnan kasvattamisessa?”

”Millaisia haasteita alustamallista liiketoimintaa harjoittava yritys kohtaa?”

Tämän tutkielman teoriapohjana on taloustieteelliset teoriat alustoista ja erityisesti niiden tarjoamat strategisen johtamisen implikaatiot. Tutkielman empiirisessä osiossa tarkastellaan tutkimuskysymyksiä käytännössä ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoiden kautta case-yritys Woltin näkökulmasta.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Kauppatieteellisen alan kirjallisuudessa on käsitelty alustoja käsitteenä kolmessa aallossa. Tuotekehityksen tutkijat käyttivät 1990-luvun alkupuolella alusta-termiä kuvaamaan projekteja, jotka loivat uuden sukupolven tuotteita tai uuden tuoteperheen tietylle yritykselle. Toisessa aallossa 1990-luvun lopulla teknologiatutkijat määrittelivät alustat arvokkaiksi kontrollipisteiksi toimialan sisällä. Taloustieteilijät ovat käyttäneet termiä alusta 2000-luvun alkupuolelta lähtien kuvaamaan tuotteita, palveluja, yrityksiä ja instituutioita, jotka toimivat välittäjinä kahden tai useamman toimijan välillä. (Baldwin & Woodard 2009) Taloustieteellisen määritelmän mukaan alustat toimivat kaksisuuntaisilla markkinoilla tai monisuuntaisilla markkinoilla (Rochet & Tirole 2006).

Tässä tutkielmassa alustoja käsitellään taloustieteellisen määritelmän pohjalta. Alla oleva kuvio (1) havainnollistaa tutkielman teoreettista viitekehystä ja sen rakentumista. Teoriat alustamallisen liiketoiminnan johtamisesta pohjautuvat teorioihin alustoista kaksi- ja monisuuntaisilla markkinoilla. Kaksisuuntaisten markkinoiden teoriapohja puolestaan kumpuaa verkostovaikutukseen liittyvistä malleista.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Alustoille on siis keskeistä verkostovaikutus: Käyttäjämäärän lisääntyminen kasvattaa alustan arvoa omistajalleen sekä käyttäjille, sillä käyttäjät arvostavat suurempaa verkostoa ja kasvava käyttäjämäärä synnyttää alustalle usein myös täydentäviä innovaatioita (Gawer & Cusumano 2014). Verkostovaikutusten taloustieteellinen teoria pohjautuu Katzin ja Shapiron sekä Farrellin ja Salonerin tutkimuksiin 1980-luvun alkupuolelta 1990-luvun puoliväliin. Katz ja Shapiro (1985) loivat teoriaa kulutuksen positiivisista ulkoisvaikutuksista verkostossa. He esittivät, että useiden tuotteiden hyöty käyttäjälle kasvaa, kun muiden samaa tuotetta käyttävien määrä kasvaa. Esimerkiksi eri viestintävälineiden hyöty käyttäjälle on selkeästi riippuvainen käyttäjämäärästä. Kasvava käyttäjämäärä tyypillisesti lisää myös tarjontaa tuotteen lisäpalveluille ja sovelluksille sekä parantaa jälleenmyyntiarvoa. (Katz & Shapiro 1985; Farrell & Saloner 1985) Farrell ja Klemperer (2007) määrittelevät verkostovaikutuksen seuraavasti: uusi käyttäjä hyödyttää muita tuotteen käyttäjiä sekä lisää muiden kannusteita aloittaa tuotteen käyttäminen.

Kaksisuuntaisten markkinoiden käsite, joka pohjautuu teorioihin verkostovaikutuksesta, syntyi vuosituhaten vaihteen tienoilla. Parker ja Van Alstyne (2000) esittivät, että yritykselle voi olla rationaalista jakaa tuotettaan ilmaiseksi, jos markkinaosapuolten välisen verkostovaikutuksen avulla on mahdollista kattaa siitä aiheutuvat kustannukset toiselta markkinaosapuolelta perityillä kasvavilla tuotoilla. Rochetin ja Tirolen (2003) mukaan verkostovaikutuksen alaiset markkinat, jotka sisältävät ristikkäisiä eli markkinaosapuolten välisiä verkostovaikutuksia, ovat kaksisuuntaisia markkinoita. He arvelivat, että monet, todennäköisesti useimmat, verkostovaikutuksen alaisista markkinoista ovat kaksi- tai monisuuntaisia. Kaksisuuntaisia markkinoita on kutsuttu taloustieteellisessä tutkimuksessa myös kaksisuuntaisiksi verkostoiksi.

Evans, Gawer, Hagiu, Parker, Van Alstyne sekä Schalmensee ovat tehneet tahoillaan, ja osin yhteistyössä, urauurtavaa tutkimusta alustoista kaksi- ja monisuuntaisilla markkinoilla vuosituhaten alusta tähän päivään saakka. He ovat tutkimustensa perusteella tarjonneet myös malleja ja suosituksia alustojen strategiseen johtamiseen liittyen (Evans & Gawer 2016; Gawer & Cusumano 2014; Hagiu 2009, 2014; Van Alstyne, Parker & Choudary 2016). Alustan merkittävimmät valinnat koskevat hinnoittelua ja osapuolten määrää (Hagiu 2014; Rysman 2009). Alustan kehittämisessä merkittävintä on alustan muotoilu sekä ekosysteemin hallinnointi (Gawer & Cusumano 2014; Hagiu 2014; Van Alstyne et al. 2016). Viime vuosina alustoihin liittyvän tutkimuksen painopiste on siirtynyt yhä enemmän digitaalisiin alustoihin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Verkostovaikutus (Network effect)

Verkostovaikutukseksi (verkoston ulkoisvaikutukseksi) kutsutaan vaikutusta, joka yhdellä käyttäjällä on tuotteen tai palvelun arvoon muille käyttäjille. Kun tuotteen tai palvelun arvo on riippuvainen käyttäjämäärästä, ovat markkinat verkostovaikutuksen alaisia. (Katz & Shapiro 1994)

Kaksi- ja monisuuntaiset markkinat (Two-sided market, multi-sided market)

Rochet ja Tirole (2006) määrittelevät kaksisuuntaiset (tai yleisemmin myös monisuuntaiset) markkinat karkeasti markkinoiksi, joissa yksi tai useampi alusta mahdollistaa interaktiot loppukäyttäjien kesken sekä, jossa pyritään saamaan osapuolet mukaan toimintaan sopivalla hinnoittelulla. Markkina on kaksisuuntainen, jos alusta voi vaikuttaa transaktioiden määrään veloittamalla enemmän toiselta osapuolelta vähentäen vastaavasti toisen osapuolen hintaa.

Alusta (Platform)

Cusumanon ja Gawerin (2002) määritelmän mukaan alusta on teknologia, tuote tai palvelu, joka toimii perustana muille osapuolille, jotka voivat kehittää täydentäviä teknologioita, tuotteita tai palveluita.

Digitaalinen alusta (Digital platform)

Seppälä et al. (2015) antavat digitaaliselle alustalle seuraavan määritelmän: “Digitaalisilla alustoilla tarkoitetaan tietoteknisiä järjestelmiä, joilla eri toimijat – käyttäjät, tarjoajat ja muut sidosryhmät yli organisaatorajojen – toteuttavat lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Alustoille on tyypillistä, että eri toimijat luovat, tarjoavat ja ylläpitävät toisiaan täydentäviä tuotteita ja palveluita eri jakelukanaviin ja markkinoille yhteisten pelisääntöjen ja käyttäjäkokemusten puitteissa. Alustan tyypillisenä ominaisuutena on sitouttaa ja houkutella eri toimijoita alustoihin niiden verkostovaikutusten tuottamalla taloudellisilla hyödyillä.”

1.4 Tutkimusmetodologia

Tutkielman empiirinen osio on toteutettu laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Laadullisen tutkimusotteen pääasiallinen

tarkoitus on Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 16) mukaan tyypillisesti lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa.

Tutkimusstrategiana on case- eli tapaustutkimus, joka tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Case-yrityksen avulla voidaan testata vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä. (Koskinen et al. 2005, 154-155) Tapaustutkimus tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi et al. 2007, 130). Tämän tutkielman case-yrityksenä on Wolt. Se on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä se toimii monisuuntaisilla markkinoilla ja sillä on rikas ekosysteemi. Wolt on myös suomalaisiksi alustamallista liiketoimintaa harjoittavaksi yritykseksi poikkeuksellisen kunnianhimoinen.

Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty julkisista lähteistä: pääasiallisesti suomalaisista talouteen ja teknologiaan keskittyvistä julkaisuista, sekä kohdeyrityksen www-sivuilta ja Facebook-sivustoilta. Saamansa laajan mediahuomion sekä avoimen viestintäpolitiikkansa ansiosta tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset julkisiin lähteisiin tukeutuen. Kerätyn aineiston pohjalta pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään millaisia valintoja case-yritys on tehnyt, miten se on vastannut kohdattuihin haasteisiin sekä mitkä toimet ovat auttaneet sen liiketoiminnan kasvattamisessa.

1.5 Tutkielman rakenne

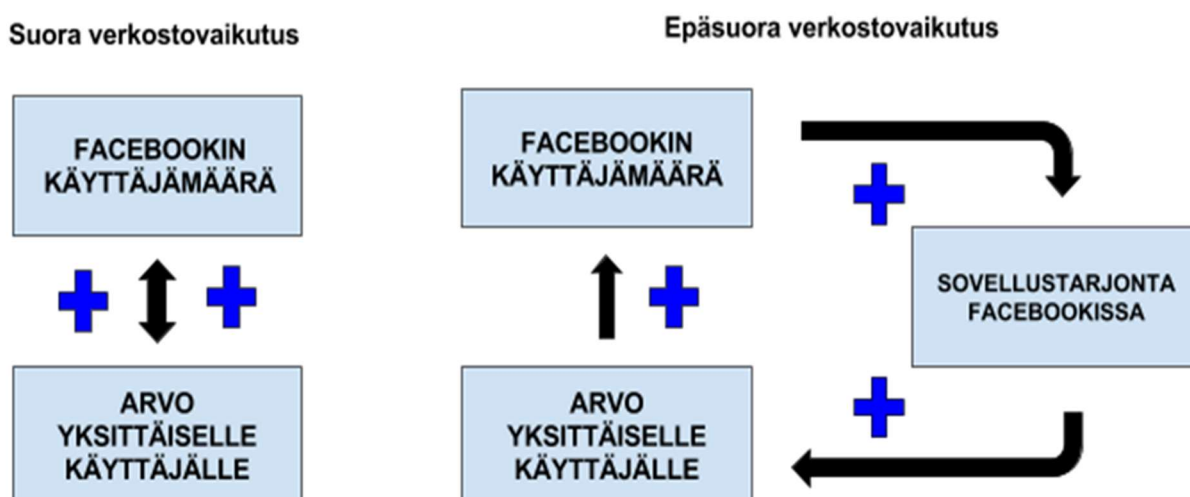
Tutkielma on jaettu viiteen lukuun. Johdantoluvussa esitellään tutkielman aihe, tutkimuskysymykset, metodologia, teoreettinen viitekehys sekä määritellään keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa, kirjallisuuskatsauksessa, perehdytään tarkemmin taloustieteellisiin teorioihin verkostovaikutuksesta, kaksisuuntaisista markkinoista ja alustoista, sekä niiden pohjalta muodostettuihin alustan johtamisteorioihin. Kolmannessa luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimusmetodologiasta. Neljäs luku pitää sisällään case-yrityksen ja sen toimialan esittelyn sekä perehdyttää sen liiketoiminnallisiin menestystekijöihin ja haasteisiin. Viides luku sisältää tutkielman yhteenvedon ja johtopäätökset.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa perehdytään taloustieteellisiin teorioihin verkostovaikutuksesta, kaksi- ja monisuuntaisista markkinoista sekä niillä toimivista alustoista. Lisäksi tarkastellaan alustamallisen liiketoiminnan eroavaisuuksia perinteiseen liiketoimintaan sekä digitaalisten alustojen erityispiirteitä. Lopuksi perehdytään merkittävimpiin teorioihin alustapohjaisen liiketoiminnan johtamisesta.

2.1 Verkostovaikutus

Verkostovaikutukseksi kutsutaan vaikutusta, joka yhdellä käyttäjällä on tuotteen tai palvelun arvoon muille käyttäjille. Kun uusi verkoston käyttäjä vaikuttaa tuotteen tai palvelun arvoon tuotteen tai palvelun olemassa oleville käyttäjille, on kyse suorasta eli saman puolisesta verkostovaikutuksesta. Kasvavan markkinan lisätessä tarjontaa täydentävien tuotteiden osalta on kyse epäsuorasta eli ristikkäisestä verkostovaikutuksesta. (Katz & Shapiro 1994) Alla oleva kuvio (2) havainnollistaa suoraa ja epäsuoraa verkostovaikutusta käyttäen Facebookia esimerkkinä.



Kuvio 2. Suora ja epäsuora verkostovaikutus.

Pääsääntöisesti verkostovaikutus on positiivinen, jolloin lisäkäyttäjien myötä tuotteen tai palvelun arvo muille käyttäjille lisääntyy (Shapiro & Varian 1998). Esimerkiksi Facebookin kohdalla lisäkäyttäjät tyypillisesti nostavat arvoa muille käyttäjille, kun Facebookin kautta on siten mahdollista tavoittaa useampia tuttuja. Myös sisältö alustalla lisääntyy käyttäjämäärän kasvaessa. Kun uusi käyttäjä lisää arvoa saman käyttäjäryhmän sisällä, on kyseessä suora ja positiivinen verkostovaikutus. Lisääntyvän käyttäjämäärän houkutellessa sovelluskehittäjiä tekemään uusia sovelluksia Facebookiin, on kyseessä epäsuora eli markkinaosapuolten välinen verkostovaikutus.

Verkostovaikutus voi olla myös negatiivinen. Kuluttajat saattavat esimerkiksi kokea tuotteen vähemmän haluttavaksi käyttäjämäärän kasvaessa, kun tuote ei ole enää harvinainen (Shy 2011). Tuottajille verkostovaikutus voi olla negatiivinen, kun kasvava käyttäjämäärä houkuttelee muita tuottajia markkinalle lisäten siten kilpailua tuottajien välillä (Shapiro & Varian 1998).

2.2 Kaksisuuntaiset markkinat

Rochetin ja Tirolen (2006) mukaan kaksisuuntaiset markkinat, ja yleisemmin myös monisuuntaiset markkinat, ovat sellaiset, jossa yksi tai useampi alusta mahdollistaa interaktiot loppukäyttäjien kesken, ja osapuolet pyritään saamaan mukaan toimintaan onnistuneen hinnoittelun kautta. Markkina on kaksisuuntainen, jos alusta voi vaikuttaa transaktioiden määrään veloittamalla enemmän toiselta osapuolelta vähentäen vastaavasti toisen osapuolen hintaa.

Kaksisuuntaisten markkinoiden keskiössä on siis alusta, joka liehittää molempia käyttäjäkuntia samalla kun se pyrkii tuottamaan voittoa tai ainakin kattamaan omat kustannuksensa. Esimerkiksi pelikonsolit, kuten Sonyn Play Station ja Microsoftin X-Box, ovat alustoja, joiden on houkuteltava pelaajia, jotta ne saisivat pelejä kehittävät yritykset tekemään niille pelejä, joiden avulla ne voivat houkutella pelaajia. Myös esimerkiksi tv-yhtiöt, sanomalehdet ja verkkopalvelut ovat alustoja, jotka kilpailevat mainostajista ja kuluttajista. Perinteinen ja paljon tutkittu esimerkki kaksisuuntaisista

markkinoista on luottokorttiverkosto, joka tarvitsee toimiakseen sekä kauppiaita, jotka vastaanottavat korttimaksuja, että kortinhaltijoita, jotka maksavat kortilla. Mitä enemmän kortinhaltijoita, sitä todennäköisempää on, että kauppias hyväksyy kyseisiä korttimaksuja. Mitä enemmän kauppiaita, jotka vastaanottavat maksuja, sitä todennäköisempää on, että kuluttaja on kortinhaltija. (Rochet & Tirole 2003; Rochet & Tirole 2006)

Kaksisuuntaisella markkinalla on siis kaksi osapuolta, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään alustan kautta. Lisäksi osapuolten päätökset markkinoilla vaikuttavat toisen osapuolen lopputulemaan, tyypillisesti ulkoisvaikutuksen kautta. (Rysman 2009) Yleisesti ottaen kaksisuuntaisilla markkinoilla toimivan alustan voidaan olettaa syntyvän tilanteessa, jossa on ulkoisvaikutuksia ja jossa transaktiokustannukset estävät tämän ulkoisvaikutuksen sisäistämisen suoraan osapuolten kesken. Alusta tarjoaa teknologian ulkoisvaikutuksen ratkaisemiseksi tavalla, joka minimoi transaktiokustannukset. (Evans & Schmalensee 2007)

Kypsillä kaksisuuntaisilla markkinoilla on taipumusta keskittyä muutamalle alustalle, koska menestyvät alustat pääsevät nauttimaan kasvavista skaalaeduista verkostovaikutuksen ansiosta (Eisenmann, Parker & Van Alstyne 2006). Kasvavat skaalaedut voivat johtaa kovaan kilpailuun markkinasta ja lopulta monopoliin. Eisenmann et al. (2006) mukaan markkinan keskittyminen yhdelle alustalle on todennäköistä kun:

1. Usealla eri alustalla toimimisen kustannukset, eli multihomingkustannukset, ovat korkeat ainakin yhdelle alustan osapuolelle. Kustannukset koostuvat käyttöönotto-, toiminta- ja vaihtoehtoiskustannuksista.
2. Verkostovaikutukset ovat positiivisia ja vahvoja, ainakin sille puolelle, jolla on korkeat multihomingkustannukset.
3. Kumpikaan osapuoli ei vaadi erityisominaisuuksia. Jos vaateita erityisominaisuuksille on, voi pienempi kilpaileva alusta keskittyä niiden täyttämiseen ja syödä markkinaa.

Monet markkinoille ensimmäisenä tulleet alustayritykset eivät ole onnistuneet säilyttämään asemaansa markkinajohtajana markkinoiden keskittymistäipumuksesta huolimatta (Evans 2003; Hagiu & Rothman 2016). Toisinaan ensimmäisen toimijan etu

on ratkaisevassa asemassa, mutta ensimmäisenä markkinoille menosta voi olla myös haittaa, kun myöhemmin markkinoille saapuva pystyy välttämään kilpailijan tekemiä virheitä ja mahdollisesti hyödyntämään uudempaa teknologiaa. Myös läheisellä toimialalla toimiva alusta voi vallata markkinan, sillä eri alojen alustoilla on usein päällekkäisiä käyttäjäryhmiä. Suurta vahinkoa voi koitua etenkin, jos monilla eri markkinoilla toimiva alusta laajentaa markkinan osaksi omaa pakettiaan. (Eisenmann et al. 2006; Eisenmann, Parker, & Van Alstyne 2011) Zhu ja Iansiti (2012) havaitsivat, että tulokas, jolla on laatu suhteessa kilpailijoihin, pystyy kasvattamaan markkinaosuuttaan ajan myötä, vaikka kilpailijat olisivat saavuttaneet jo vahvan aseman markkinoilla. Jos markkinadynamiikka puolestaan suosii vahvasti käyttäjämäärästä syntyviä etuja tai kuluttajien odotuksia markkinoiden kehittymisen suhteen, voi heikompi alusta kuitenkin säilyttää asemansa parempilaatuisista markkinoillepyrkijöistä huolimatta.

Kaksisuuntaisille markkinoille on ominaista myös muna-ja-kana-ongelma, joka syntyy epäsuoran verkostovaikutuksen myötä: toista osapuolta houkutellessaan alustalla tulisi olla iso kanta toisen osapuolen edustajia (Caillaud & Jullien 2003). Tuottajat haluavat alustalla olevan kuluttajia ja kuluttajat haluavat alustalle tuottajia ennen kuin kumpikaan preferoi uutta alustaa. Aloittavien alustojen täytyy siis pystyä varmistamaan riittävä käyttäjämäärä molemmille puolille, ja vielä oikeassa suhteessa, tarjotakseen niille riittävästi arvoa ja saavuttaakseen kestäväää kasvua. Ajoittain alustan on houkuteltava aluksi osallistujia toiselle puolella saadakseen osallistujia toiselle puolelle. Toisinaan molempien puolien käyttäjämääriä täytyy kasvattaa samanaikaisesti. Muna-ja-kana-ongelma aiheuttaa alustalle usein merkittävän koordinaatio-ongelman. (Caillaud & Jullien 2003; Evans 2009)

2.3 Alustan rooli kaksi- ja monisuuntaisilla markkinoilla

Alustoilla on Hagiu (2009) mukaan kaksi perustoimintoa: etsintäkustannusten alentaminen ja transaktioista aiheutuvien jaettujen kustannusten alentaminen. Etsintäkustannukset syntyvät parhaan kauppakumppanin määrittämisestä ennen varsinaista vaihdantaa. Niitä voi aiheutua kaikille osapuolille tai vain yhdelle. Gawerin

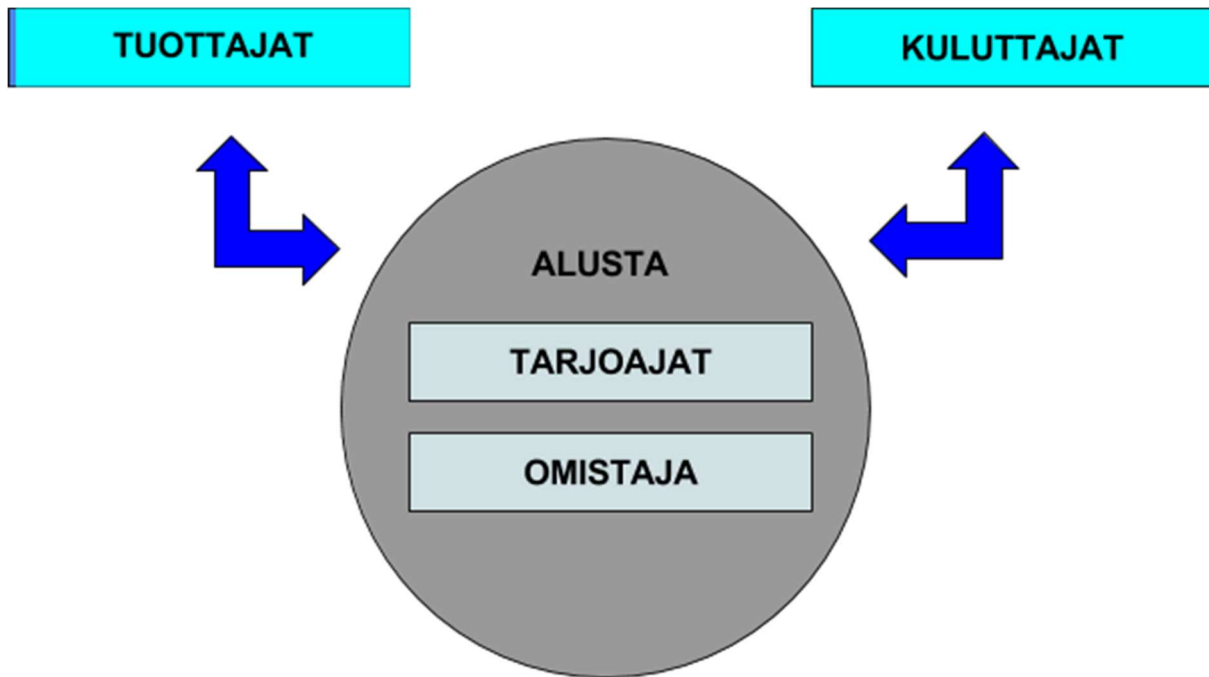
ja Cusumanon (2008) mukaan alustapotentiaalia sisältääkseen tuotteen tai teknologian tai palvelun on täytettävä kaksi ennakkoehtoa: Sen tulisi suorittaa ainakin yksi elintärkeä toiminto verkostossaan tai ratkaista keskeinen teknologinen ongelma toimialalla, ja toiseksi siihen pitäisi olla helppoa liittyä tai sen päälle tulisi olla helppoa rakentaa, jotta verkosto voisi kasvaa ja sallia uusia loppukäyttäjiä. Elintärkeä toiminto on sellainen, jota ilman verkosto ei toimi.

Alustayrityksen tuotot riippuvat sen ekosysteemin arvosta, jonka takia alustayrityksen on tärkeää säädellä ekosysteemiään. Monisuuntaisilla markkinoilla toimivalla alustalla on siis tärkeä rooli, hinnan määrittämisen lisäksi, toimia markkinaregulaattorina valvoen markkinoille pääsyä sekä interaktioita. Alustan on huolehdittava useista lainsäädännöllisistä, teknologisista ja informaationalisista tekijöistä. (Boudreau & Hagiu 2009; Hagiu 2009)

Alustayritysten merkittävimmät strategiset valinnat ovat Rysmanin (2009) mukaan hinnoittelu ja avoimuus. Avoimuus sisältää päätökset siitä montako osapuolta tulisi tavoitella ja miten suhtautua kilpaileviin alustoihin. Alusta voi olla kilpailevien alustojen suhteen yhteensopiva, yhteensopimaton tai osin integroitavissa. Hagiu (2014) puolestaan nosti esiin neljä merkittävää valintaa, jotka alustayrityksen on tehtävä: hinnoittelurakenne, osapuolten määrästä päättäminen, alustan muotoilu ja hallinnolliset säännöt.

2.3.1 Alustan osapuolet

Alustojen ekosysteemien perusrakenne (kuvio 3) sisältää Van Alstyne et al. (2016) mukaan neljä osapuolta. Omistajat vastaavat immateriaalioikeuksista ja hallinnosta. Tarjoajat vastaavat alustan rajapinnasta käyttäjille. Tuottajat luovat tarjonnan, jota kuluttajat kuluttavat. Alusta tarjoaa siis infrastruktuurin ja säännöt markkinapaikalle, joka saattaa yhteen tuottajat ja kuluttajat. Osapuolten on mahdollista liikkua eri roolien välillä.



Kuvio 3. Alustan ekosysteemin osapuolet. Mukailleen Van Alstyne et al. 2016.

Hagiun (2014) mukaan osapuolten määrästä päättäminen on joillain toimialoilla itsestään selvää, mutta toisinaan alusta kohtaa todellisen valinnan osapuolten määrän osalta. Mainostajat ja ulkopuoliset sovellusten kehittäjät toimivat monesti kolmantena alustan osapuolena. Alustan palvelussa useampaa osapuolta haittapuolena on monimutkaisuuden lisääntyminen. Jokin käyttäjäryhmä saattaa myös kokea toisen osapuolen alustan arvoa heikentävänä, esimerkiksi kuluttajat eivät välttämättä pidä mainostajista. Ulkopuoliset sovelluskehittäjät saattavat heikentää alustan omien ominaisuuksien tuottoja.

Osapuolia säädellään hallinnollisten sääntöjen kautta. Niiden avulla ratkaistaan ketkä pääsevät alustalle, sekä sallittu vuorovaikutus, eli miten eri osapuolet saavat toimia alustalla. Päätöksessä on huomioitava laadunvalvonnan kustannukset, jotka voidaan monesti minimoida käyttäjien suorittaman valvonnan avulla. (Hagiun 2014) Käyttäjearvostelut ovatkin käytetyin tapa laadunvalvonnassa ja luottamuksen herättämisessä käyttäjien kesken. Lähes kaikki merkittävimmät digitaaliset markkinapaikat antavat osapuolten arvostella toisiaan tähtien avulla tai tekstipalautteiden kautta tai molempia edellä mainittuja keinoja hyödyntäen. Käyttäjearvostelut ovat tosin monesti vinoutuneita: vapaaehtoisesti arvosteluita jakavat ovat tyypillisesti erittäin tyytyväisiä tai todella pettyneitä. Siksi ne eivät yleensä

ole yksistään riittävä laadunvalvontamekanismi. (Hagiu & Rothman 2016) Laadunvalvonnan puutteet saattavat johtaa markkinoiden epäonnistumiseen, jos markkinoille tulee liikaa huonolaatuisia tuotteita. Myös liiallinen kilpailu alustan jollain puolella voi aiheuttaa markkinoiden epäonnistumisen. (Hagiu 2014)

2.3.2 Alustan hinnoittelu

Tavanomaisilla, yksisuuntaisilla markkinoilla hinnoittelu pohjautuu rajakustannukseen ja kysynnän joustavuuteen. Kaksisuuntaisilla markkinoilla on lisäksi huomioitava vaikutukset toisen markkinaosapuolen kysyntään ja hintaan, sekä niiden joustavuuteen. Kaksisuuntaisilla markkinoilla voi olla kannattavaa asettaa toisen osapuolen hinta rajakustannuksen alittavaksi tai jopa negatiiviseksi, jos se houkuttelee paljon osallistujia, jotka houkuttelevat toiselle puolelle paljon osallistujia, joilta on mahdollista periä toisen osapuolen aiheuttamat kulut. Hinnoittelulla tuettava markkinaosapuoli määrittyy siis verkostovaikutuksen pohjalta ja voi olla kumpi osapuoli tahansa. (Parker & Van Alstyne 2005; Rysman 2009)

Epäsuorien verkostovaikutusten lisäksi hinnoittelussa on huomioitava myös osapuolen sisäiset eli suorat verkostovaikutukset, jotka vaikuttavat käyttäjämäärään osapuolen sisällä. Esimerkiksi pelikonsoli on sitä houkuttelevampi uusille käyttäjille, mitä enemmän sillä on käyttäjiä. Pelien vaihtaminen käyttäjien kesken ja peliseuran löytäminen verkkopelaamiseen helpottuu käyttäjämäärän kasvun myötä. Osapuolen sisäinen verkostovaikutus voi olla myös negatiivinen: mitä enemmän pelikehittäjiä, sitä kovempi kilpailu asiakkaista. (Eisenmann et al. 2006)

Verkostovaikutusten ohella huomioita on kiinnitettävä osapuolten hintaherkkyyteen ja laatuherkkyyteen. Pääsääntöisesti on järkevää tukea hinnoittelulla osapuolta, joka on hintaherkempi ja veloittaa enemmän siltä puolelta, jonka kysyntä alustaa kohtaan kasvaa toisen puolen käyttäjämäärän kasvaessa (Eisenmann et al. 2006; Hagiu 2014) Kun hintajousto kaksisuuntaisilla markkinoilla on jatkuvaa, voi vinoutuneella, eli toista osapuolta suosivalla, hinnoittelulla maksimoida alustan tuoton (Bolt & Tieman 2007; Economides & Katsamakas 2006). Laatuherkkyyden vaikutus hinnoitteluun on Eisenmann et al. (2006) mukaan usein päinvastainen. Voi olla järkevää veloittaa

enemmän siltä osapuolelta, jonka on toimitettava laatua, eikä siltä osapuolelta, joka laatua vaatii.

Oheisessa taulukossa (1) on listattuna esimerkkejä alustoista kaksisuuntaisilla markkinoilla. Oikeimmaisessa sarakkeessa on listattu alustan tulonlähde eli maksava markkinaosapuoli. Kuten taulukosta näkyy, niin monesti molemmat osapuolet maksavat alustayritykselle maksuja jossain muodossa. Alustat voivat periä maksuja sekä jäsenyydestä että käytön mukaan.

Taulukko 1. Esimerkkejä alustoista kaksisuuntaisilla markkinoilla.

Mukaillen: Eisenmann et al. 2006; Evans 2003; Hagiu 2014

Markkinat	Osapuoli 1	Alusta(t)	Osapuoli 2	Tulonlähde alustalle
Luottokortit	Kortin haltijat	Visa, MasterCard	Kauppiaat	Molemmat
Pelikonsolit	Pelaajat	Xbox, Playstation, Wii	Pelikehittäjät	Molemmat
Käyttöjärjestelmä	Laitteen käyttäjät	Windows, iOS, Android	Sovelluskehittäjät	Käyttäjät
Nettimarkkina	Ostajat	eBay, Alibaba.com, Huuto.net	Myyjät	Myyjät
Hakukone	Hakijat	Google, Bing, Yahoo	Mainostajat	Mainostajat
Nettitreffit	Miehet	Match.com, Tinder, Suomi24 Treffit	Naiset	Molemmat
Työnhakusivustot	Työnhakijat	Monster.com, Oikotie.fi	Työnantajat	Työnantajat
Sosiaalinen media	Käyttäjät	Facebook, Twitter	Mainostajat	Mainostajat
Majoitus	Majoittuvat	Airbnb	Majoittajat	Molemmat
Kuljetus	Matkustajat	Uber	Kuljettajat	Matkustajat

Alustan hinnoittelu vaikeutuu, jos tuettavan osapuolen käyttäjämäärän lisäys aiheuttaa alustalle huomattavia tuotantokustannuksia. Digitaalisissa palveluissa yksi lisäkäyttäjä ei tyypillisesti maksa juuri mitään, mutta jos kyseessä on fyysinen tuote tai palvelu voivat tuotantokustannukset olla merkittäviä. (Eisenmann et al. 2006)

Hinnoittelussa on myös huomioitava, että jotkut asiakkaat voivat olla alustalle arvokkaampia kuin toiset. Alustan arvo on usein suurempi osalle alustan käyttäjiä, jolloin alustaa on helpompi myydä ja markkinoida heille. Jotkut käyttäjät voivat olla toisen osapuolen suuresti arvostamia. Esimerkiksi pelikonsolille voi olla merkittävää hyötyä siitä, jos se onnistuu houkuttelemaan arvostetun pelialan yrityksen tekemään sille pelin yksinoikeudella. Korkeasti arvostettujen käyttäjien haaliminen alkuvaiheessa on tärkeintä, sillä ne lisäävät alustan arvoa sekä houkuttelevat käyttäjiä myös toiselle puolelle. Myös mielipidevaikuttajien mukaan saaminen alusta asti auttaa alustan kasvattamisessa. Korkeasti arvostettuja käyttäjiä ja mielipidevaikuttajia kannattaa siten monessa tapauksessa tukea hinnoittelulla, jotta heidät saisi liittymään alustalle. (Evans 2009)

2.4 Mikä erottaa alustat tavanomaisesta liiketoiminnasta?

Alustojen arvonluonti tapahtuu siis niiden ekosysteemien kautta. Perinteisesti liiketoiminnallisen arvon on ajateltu syntyvän toimitus- ja arvoketjujen kautta. Perinteisen näkemyksen mukaisesti liiketoiminnallista arvoa luodaan kontrolloimalla peräkkäisiä toimintoja, jolloin panokset ketjun toisessa päässä muokkautuvat toiminto toiminnolta arvokkaammaksi tuotokseksi, lopulta valmiiksi tuotteeksi. (Ailisto et al. 2016; Van Alstyne et al. 2016)

Van Alstyne et al. (2016) mukaan alustan arvon luonti eroaa perinteisestä ketjumallisesta liiketoiminnasta kolmella tavalla:

1. Resursseja orkestroimalla niiden kontrolloimisen sijaan. Resurssipohjaisen näkemyksen pohjalta kilpailuetua saavutetaan kontrolloimalla niukkoja ja arvokkaita omaisuuseriä. Ketjumallisessa liiketoiminnassa niukat ja arvokaat omaisuuserät ovat yrityksen itsensä omistamia. Alustan merkittävin omaisuuserä on puolestaan alustalla vaikuttava yhteisö, joka tarjoaa omistamiaan resursseja muiden käyttöön alustan kautta.
2. Ulkoisen vuorovaikutuksen kautta sisäisen optimoinnin sijasta. Perinteisen mallin mukaisesti toimivat yritykset pyrkivät optimoimaan sisäisiä resursseja arvoketjussaan. Alustat luovat arvoa fasilitoimalla vuorovaikutusta tuottajien ja

kuluttajien välillä. Alustojen on panostettava osallisten houkuttelemiseen ja ekosysteemin hallintaan prosessien sanelun sijaan.

3. Ekosysteemiä maksimoimalla asiakasarvon sijasta. Ketjumallisessa liiketoiminnassa tavoitteena on maksimoida asiakkaan arvo koko sen elinkaaren ajalta, jonka voidaan katsoa olevan lineaarinen prosessi. Alustat sen sijaan pyrkivät maksimoimaan laajentuvan ekosysteeminsä arvoa kehämäisen, iteratiivisen ja palautteen ajaman prosessin mukaisesti.

Edellä kuvatut eroavaisuudet tekevät kilpailusta monimutkaisempaa ja dynaamisempaa alustojen maailmassa. Menestyvät alustayritykset myös hakeutuvat aggressiivisesti uusille markkinoille ja kokonaan uusille toimialoille, mikä on ollut harvinaisempaa aiemmin. Merkittävä eroavaisuus löytyy myös asiakashankintatavoista. Ketjumallisessa liiketoiminnassa myyntityöntekijä on ollut keskeisessä asemassa, mutta alustoille on tärkeämpää luoda alustalle oikeanlaiset olosuhteet, joiden avulla saadaan kasvatettua käyttäjämääriä verkostovaikutuksen myötä. (Van Alstyne et al. 2016)

2.5 Digitaaliset alustat

Digitaaliset alustat syntyvät usein jo olemassa olevia tuotteita uudella tavalla yhdistämällä. Niille on ominaista, että ne voivat vaihtaa toimintansa suuntaa nopeasti. Yleensä digitaaliset alustat ovat ilmaisia ainakin yhdelle käyttäjäryhmälle, tyypillisesti kuluttajille, joiden huomiosta ne kilpailevat muiden alustojen kanssa. (Evans 2010; Evans 2013)

Informaatioteknologian (IT) kehittyminen on mahdollistanut digitaalisten alustojen osapuolille lähes kitkattoman osallistumisen toimintaan alustalla, joka voimistaa verkostovaikutuksia. IT:n kehityttyä myös suurien datamäärien kerääminen, analysoiminen sekä vaihtaminen alustoilla on tullut mahdolliseksi, jonka kautta alustojen arvo on noussut kaikille niiden osapuolille entisestään. (Van Alstyne et al. 2016) Digitaaliset alustat nauttivatkin monesti jatkuvasti kasvavista skaalaeduista.

Perinteisesti skaalaedut ovat pienentyneet jatkuvasti tietyn pisteen jälkeen. (Iansiti & Lakhani 2017)

Digitaalisessa ympäristössä menestymisen edellytyksenä on kriittisen massan saavuttaminen. Esimerkiksi YouTuben aloittaessa vuonna 2005, markkinoilla oli 40 erilaista videoalustaa, joista lähes kaikki olivat kaatuneet vuoteen 2010 mennessä, sillä ne eivät saavuttaneet riittävää käyttäjäpohjaa. Mitä suurempi verkosto alustalla vaikuttaa, sitä paremmin kysyntä ja tarjonta kohtaavat markkinoilla, sekä sitä enemmän alustan keräämä data rikastuu, jonka kautta alustan on mahdollista synnyttää lisää uusia interaktioita osapuolten välillä. Suurempi mittakaava luo enemmän arvoa, joka houkuttelee lisää osallisia, joka luo edelleen lisää arvoa. Edellä kuvattu kehämäinen prosessi luo monopoleja. (Evans 2010; Van Alstyne et al. 2016)

Bakos ja Katsamakas (2008) havaitsivat, että verkossa toimivan välittäjän menestyksen mahdollistamiseksi sen tulisi identifioida sille merkittävämpi osapuoli ja investoida luodakseen sille arvoa. Monet digitaaliset välitysalustat epäonnistuivat 2000-luvun alkupuolella, sillä ne eivät keskittyneet palvelemaan kumpaakaan osapuolta, vaan ne pyrkivät symmetriaan.

Useat digitaaliset alustat avaavat rajapinnan ulkoisille sovelluskehittäjille, jotka voivat sitä kautta tuottaa alustalle lisäpalveluita. Avoin rajapinta voi siten vahvistaa alustan asemaa markkinoilla. (Evans, Hagiu & Schmalensee 2006, 364-365; Evans 2010) Pääsääntöisesti suurempaan ekosysteemiin liittyminen kasvattaa myös sovelluskehittäjien myyntiä merkittävästi (Cegganoli et al. 2012). Alustayrityksen kannattaa pitää rajapinta avoimena, jos se ei tiedä mitkä ideat tulevat menestymään alustalla (Parker & Van Alstyne 2010).

Evans ja Gawer (2016) selvittivät mitkä olivat merkittävimmät alustayritykset vuonna 2016, keskittyen markkina-arvoltaan miljardi dollaria ylittäviin yrityksiin. Valtaosa (160/176) suurimmista alustayrityksistä oli digitaalisia transaktioalustoja, kuten Ebay, PayPal ja Uber. Transaktioalustan he määrittelevät seuraavasti: Teknologia, tuote tai palvelu, joka toimii johtimena tai välittäjänä helpottamassa vaihdantaa tai vuorovaikutusta eri käyttäjien, ostajien tai toimittajien välillä. Merkittävimmät digitaaliset alustat ovat toistaiseksi heikentäneet pääasiassa alalla asemansa

vakiintuneiden yhteensaattajien tai transaktioalustojen asemaa, perinteisten "kivijalkayritysten" sijaan (Evans & Schmalensee 2016).

2.6 Alustamallisen liiketoiminnan aloittaminen

Alustamallisen liiketoiminnan aloittaminen voi olla helpompaa palvelemalla aluksi vain yhtä osapuolta. Kun on ensin saanut jalansijaa markkinoilta voi strategian kääntäminen kaksisuuntaiseksi olla helpompaa, koska muna-ja-kana-ongelma on ylitetty. (Rysman 2009) Kun yritys on saavuttanut vankan aseman yksisuuntaisella markkinalla, niin sen on Hagiun (2009) mukaan mahdollista muuntautua alustayritykseksi identifioimalla perustoimintonsa, joita se asiakkailleen suorittaa sekä identifioimalla ne asiakasryhmät, joiden kanssa sen asiakkailla on toistuvaa vaihdantaa, ja tarjota niille jotain lisäarvoa tuovaa tai kustannuksia alentavaa. Menestyneimmät alustat ovat aloittaneet yhdestä korkeaa arvoa luovasta interaktiosta pienillä volyyymeilla, jonka jälkeen ne ovat laajentaneet läheisille markkinoilla tai läheisiin interaktioihin kasvattaen sekä arvoa ja volyyymia (Van Alstyne et al. 2016).

Gawer ja Cusumano (2014) esittelivät tehokkaita käytäntöjä alustamallisen liiketoiminnan aloittamisessa. Heidän mukaan aluksi tulisi kehittää visio siitä, miten tuote, teknologia tai palvelu voi tulla elintärkeäksi osaksi isompaa liiketoimintaekosysteemiä. Se onnistuu identifioimalla tai suunnittelemalla sellainen elementti, joka suorittaa elintärkeän toiminnon alallaan ja johon muiden on helppo yhdistyä. Lisäksi on tarpeellista identifoida yritykset, joista voisi tulla alustalle täydentäviä tuotteita tarjoavia. Kun visio on selvä ja identifiointi on suoritettu, on rakennettava soveltuva tekninen arkkitehtuuri liitännäispisteineen. Alustan ympärille olisi pyrittävä luomaan yhteenliittymä, jonka kanssa alustan omistaja jakaa vision. Alustan tulisi kannustaa täydentäviä tuotteita rakentavia yrityksiä olemaan mukana luomassa eloisaa ekosysteemiä. Ekosysteemin jäsenille tulee myös selventää, miten liiketoimintamalli on hyödyksi kaikille. Alustan teknisen perustan meriiteistä ja potentiaalista kannattaa saarnata osallisille. Myös riskien jakaminen täydentävien tuotteiden tuottajien kanssa on hyödyllistä alustalle. Yrityksen oikeutusta olla ekosysteemin keskiössä kannattaa työstää asteittain kohti neutraalin välittäjän

asemaa toimialalla. Lisäksi on hyödyllistä pyrkiä luomaan kollektiivinen identiteetti ekosysteemin jäsenille.

Gawerin ja Cusumanon (2008) mukaan monet alustayritykset haluavista epäonnistuvat, koska niiden strategiat eivät kiinnitä riittävästi huomioita sekä teknologisiin että liiketoiminnallisiin näkökulmiin liittyen alustan hallintaan. Teknologisia haasteita ovat muun muassa alustan arkkitehtuuri sekä rajapinnat. Liiketoiminnallisiin haasteisiin kuuluu joko merkittävien täydentävien tuotteiden tarjoaminen tai kannusteiden luominen kolmansille osapuolille, jotta ne loisivat markkinamomentumiin tarvittavat täydentävät innovaatiot. Hagiun (2014) mukaan kolme tyypillistä ongelmaa, johon monisuuntaiseksi alustaksi pyrkivät tyypillisesti kompastuvat, ovat muna-ja-kana-ongelma, potentiaalisen osallisen haluttomuus olla alustan armoilla sekä alustan pyörittämisen monimutkaisuus, joka syntyy eri osapuolten ristiriitaisista toiveista.

2.7 Alustamallisen liiketoiminnan kehittäminen

Alustamallista liiketoimintaa jo harjoittava yritys voi Hagiun (2009) mukaan kasvaa syventämällä perustoimintojaan, joita se suorittaa olemassa oleville osapuolille. Se voi myös keksiä uusia toimintoja, joilla houkutella uusia osapuolia. Ennen uusien osapuolten tavoittelua tulee kuitenkin huolehtia, että nykyisille osapuolille luodaan niin paljon arvoa kuin mahdollista, jotta ne eivät vaihda käyttämäänsä alustaa. Menestyneimmät alustayritykset kehittyvät jatkuvasti syventämällä ja laajentamalla tarjontaansa.

Gawer ja Cusumano (2014) nostivat esiin samoja asioita kuin Hagui (2009) esitellessään tehokkaita alustan johtamiskäytäntöjä: kehittämisessä on tärkeintä keskeisen aseman säilyttäminen ekosysteemissä ja ekosysteemin elinvoiman lisääminen. Alustan tulee jatkaa innovoimista ydintoimintojen osalta varmistaen, että se tarjoaa edelleen vaikeasti korvattavan elintärkeän toiminnon ekosysteemissä, jolloin muiden kannattaa edelleen liittyä alustaan. Alustalle on hyödyllistä investoida pitkällä aikavälillä toimialan koordinoituihin aktiviteetteihin, jotka luovat arvoa koko ekosysteemille.

Van Alstyne et al. (2016) mukaan kehittämisessä on tärkeintä haluttujen osallisten houkuttelemisen, oikean tyyppisten interaktioiden mahdollistaminen ja verkostovaikutuksen edistäminen. He painottivat myös mittaroinnin tärkeyttä alustan kehittämisen ja kasvattamisen kannalta. Tärkeimmät mittarit alustamallisessa liiketoiminnassa ovat Van Alstyne et al. (2016) mukaan: Interaktion epäonnistuminen, osapuolten sitoutuminen, kohtaamisten laatu ja negatiiviset verkostovaikutukset. Jos kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa alustalla, eli interaktiot epäonnistuvat, niin alusta heikkenee. Osapuolten osallistumisesta ja sitoutumisesta kertovat parhaiten käyttöiheys ja sisällön jakamisen aktiivisuus. Kohtaamiset alustalla ovat laadukkaita, kun käyttäjien ja tuottajien tarpeet kohtaavat. Liiallisen kasvun aiheuttamat ruuhkat ja tukokset ovat esimerkkejä negatiivisista verkostovaikutuksista, jotka voivat pienentää osallistumishalua alustalla.

Hagiu ja Rothman (2016) esittelivät alkuvaiheen ylittäneiden alustojen tyypillisiä kompastuskiviä. Niitä ovat heidän havaintojensa mukaan liian nopea kasvu, riittämätön luottamus ja turvallisuus alustalla, turvautuminen rangaistuksiin palkintojen sijaan käyttäjien hallinnassa sekä lainsäädännölliset riskit. Nopea kasvu voi aiheuttaa ongelmia, jos kysyntä ja tarjonta alustalla eivät pysy tasapainossa. Alustan on tiedettävä millaisin ehdoin se on houkutteleva eri osapuolille. Nopea kasvu voi myös houkutella vääränlaisia osallisia. Käyttäjien kokemaa luottamusta ja turvallisuutta alustat voivat lisätä kantamalla vastuuta transaktioista. Alusta voi ottaa vastuuta vakuuttamalla osapuolia riskien varalta. Osallisten taustojen tarkistaminen ja testaaminen edistää myös luottamusta ja turvallisuutta. Alusta voi esimerkiksi myöntää osallisille sertifikaatteja. Alustan kannattaa myös tarjota apua osallisten välisten kiistojen käsittelyyn. Lisäksi rahojen panttaaminen siihen asti, kunnes transaktio on toteutunut, voi olla toimiva keino osapuolten välisen luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisäämiseen. Jos alusta toimii lainsäädännöllisesti harmaalla alueella, niin sen ei kannata pyrkiä muokkaamaan sitä suotuisaksi ennen toiminnan aloittamista. Sääntelyn muokkaaminen onnistuu heidän havaintojensa perusteella helpommin, kun liikeidea on osoitettu toimivaksi.

Alustat kohtaavat valtavan haasteen, kun niiden on orkestroitava monimutkaista ekosysteemiään sekä suunniteltava ja kehitettävä hallintojärjestelmiään ja

organisationaalista pääomaansa. Alustaa kehitettäessä tulisi olla visio siitä, minkä ongelman alusta ratkaisee, ei ainoastaan asiakkaille, vaan myös toisille yrityksille, jotka voivat kehittää täydentäviä tuotteita ja palveluja. Lisäksi on huomioitava muutkin yritykset ja yksilöt, joille voidaan mahdollistaa transaktiot ekosysteemissä. Näiden haasteiden ylittämiseen tarvitaan ymmärrystä teknologian ja liiketoiminnan yhdistämisestä. Liiketoimintamalli on lisäksi viestittävä onnistuneesti kaikille ekosysteemin jäsenille. (Evans & Gawer 2016)

3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tästä luvusta alkavassa tutkielman empiirisessä osiossa tarkastellaan case-yrityksen strategisia valintoja pohjautuen kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin teorioihin. Osion tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää millaisia strategisia valintoja case-yritys, Wolt, on tehnyt, millaiset tekijät ovat sen menestyksekkään liiketoiminnan takana ja millaisia haasteita se on kohdannut. Case-yritykseen perehtymisen pohjalta ilmenneitä menestystekijöitä ja haasteita verrataan tutkielman viimeisessä luvussa aiempaan alan tutkimukseen.

Tutkimusstrategiana on siis case- eli tapaustutkimus, joka tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Case-yrityksen avulla voidaan Koskinen et al. (2005, 154-155) mukaan testata vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä. Case-tutkimuksen kautta on mahdollista muodostaa kokonaisvaltainen ja tarkoituksenmukainen kuvaus käsiteltävästä ilmiöstä. Eisenhardtin (1989) mukaan tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka keskittyy lisäämään ymmärrystä tietyn tapauksen dynamiikasta.

Aineiston keruussa ja analysoinnissa sovellettiin osin Eisenhardtin (1989) case-tutkimusmallia. Aluksi muodostettiin lavasti tutkimuskysymykset, jonka kautta saatiin suunta tutkielmalle. Kysymysten muodostamisen ja aiheen teoriaan tutustumisen jälkeen valittiin case-yritys, joka on teorian kannalta mielenkiintoinen, ja johon keskeinen teoria ja käsitteet ovat sidottavissa. Aineistoa kerättiin, luokiteltiin eri teemojen alle ja analysoitiin samanaikaisesti, jota kautta analyysi nopeutui ja aineiston keräystä saatiin ohjattua oikeaan suuntaan. Tutkimuskysymykset täsmentyivät tutkimuksen edetessä. Analyysin pohjalta on pyritty nostamaan esiin eri tekijöitä case-yrityksen menestyksen taustalla sekä sen kohtaamia haasteita. Lopuksi löydöksiä verrattiin aiempaan tutkimukseen.

Wolt valittiin case-yritykseksi, sillä se toimii monisuuntaisilla markkinoilla ja sillä on rikas ekosysteemi. Wolt on myös suomalaisiksi alustamallista liiketoimintaa harjoittavaksi yritykseksi poikkeuksellisen kunnianhimoinen ja menestynyt. Toisekseen Woltin avoimen viestinnän ja siihen kohdistuneen mediahuomion ansiosta,

Woltin kasvusta ja valinnoista on saatavavilla verrattain paljon tietoa, jota voidaan hyödyntää tutkimuksessa. Aineisto on kerätty julkisista lähteistä: pääasiallisesti talouteen ja teknologiaan keskittyvistä julkaisuista, sekä case-yrityksen www-sivuilta ja Facebook-sivustoilta.

Aluksi aineistoa kerättiin aineistoa Woltin toiminnasta ja liiketoiminnan kehittymisestä Woltin omalta internetsivustolta sekä talouteen ja teknologiaan keskittyvistä julkaisuista. Lisäksi kerättiin aineistoa toimialasta ja kilpailijoista, jotta aiheesta olisi mahdollista muodostaa kattavampi ymmärrys. Toimialakohtainen aineisto koostuu lehtiartikkeleista ja kilpailijoiden sivustoillaan julkaisemista tiedoista. Seuraavassa vaiheessa perehdyttiin liiketoiminnan aloittamisen sekä kehittämisen haasteisiin ja kasvun mahdollistaviin tekijöihin pyrkimällä analysoimaan tapahtumien rakennetta. Etenkin kohdattuja haasteita on saatu selville Woltin Facebook-sivustoilta.

Aineistoa voidaan pitää sinänsä luotettavana, sillä se on kerätty suoraan yritysten omilta sivustoilta, hyvämaineisista talouden ja teknologia alan julkaisuista sekä case-yrityksen Facebook-sivustoilta. Aineisto on myös siten kaikkien saatavilla. Tutkimuksen luotettavuutta on myös pyritty parantamaan tämän luvun avulla, eli selventämällä käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään aluksi case-yritys, Wolt. Sitten perehdytään ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoihin. Lopuksi kuvaillaan Woltin liiketoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen liittyviä menestystekijöitä ja haasteita.

4.1 Case-yrityksen esittely

Wolt on vuonna 2014 perustettu teknologiayritys, joka toimii monisuuntaisesti ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoilla. Kuten suurin osa merkittävimmistä alustayrityksistä (Evans & Gawer 2016), myös Wolt on transaktioalusta, joka toimii johtimena tai välittäjänä helpottamassa vaihdantaa tai vuorovaikutusta eri käyttäjien, ostajien tai toimittajien välillä. Ravintolaruoat tilataan Woltin alustalla, jonka taustalta löytyvän järjestelmän algoritmilla optimoidaan kuriirien ja ravintoloiden toimintaa.

Wolt on kerännyt yksityistä riskirahoitusta 12,5 miljoonaa euroa. Woltin liikevaihto oli vuoden 2015 osalta 191 000 euroa ja liiketulos oli yli miljoona euroa tappiollinen. Vuonna 2016 liiketoiminnan tappio oli 6,5 miljoonaa euroa liikevaihdon ollessa 3,5 miljoonaa euroa, mutta Woltissa ei olla huolissaan tappioista, sillä alkuvaiheen investoinnit ja toiminta-alueen laajentaminen vaativat paljon rahaa. Vuoden 2017 liikevaihto on arviolta 9,5 miljoonaa euroa ja tulos edelleen tappiollinen. Lokakuussa 2017 Woltilla oli 57 kokoaikaista työntekijää sekä noin 30 tuntityötä tekevää asiakaspalvelijaa. (Asiakastieto 2017; Lappalainen 2017; Viljanen 2017)

4.1.1 Alustan osapuolet

Woltin tarjoamassa ekosysteemissä toimii Woltin lisäksi kolme osapuolta: kuluttajat, ravintolat ja kuriirit. Yksityishenkilöt ja yritysasiakkaat, eli kuluttajat-osapuoli, voivat tilata ruokaa Woltin välityksellä haluamaansa paikkaan tai ennen ravintolaan saapumista. Ravintolat vastaanottavat sovelluksen kautta tilaukset ja valmistavat

ruoan. Kuriirit kuljettavat ruoan ravintolasta kuluttajalle sovelluksen ohjeistuksen mukaisesti.

Wolt on digitaalisille alustoille tyypilliseen tapaan (Evans 2010) ilmainen kuluttajille. Puitteet hinnoittelun osalta ovat Woltille pitkälti markkinoiden määrittämiä johtuen kilpailusta. Wolt tarjoaa kuluttajille ajansäästöä, sillä tilauksen valmistumista ei tarvitse odotella ravintolassa, vaan paikan päälle voi saapua, kun tilaus on valmis tai tilauksen voi saada toimitettuna. Lisäksi Wolt helpottaa ravintoloiden tarjonnan vertailemista keskenään. Ruoka on samanhintaista Woltin välittämänä kuin suoraan ravintolasta tilattuna. Maksut tapahtuvat sovelluksen sisäisesti. Kuluttajana alustalle voi liittyä kuka tahansa 18 vuotta täyttänyt. (Wolt 2017a)

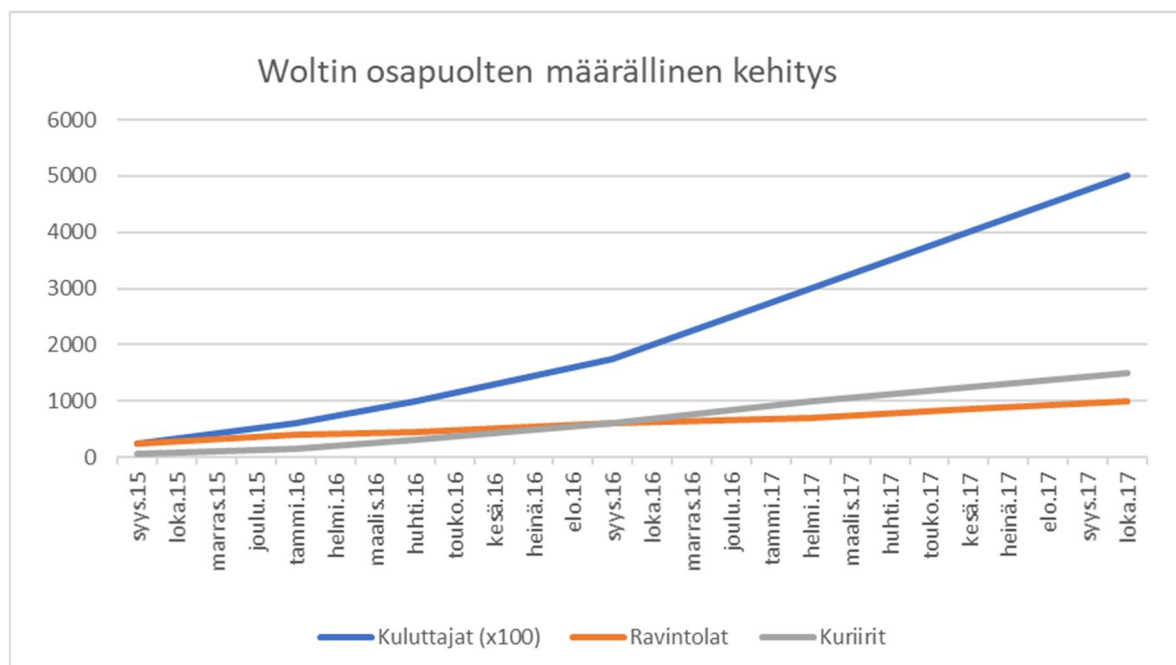
Ravintolat ovat Woltin alustalla maksava osapuoli. Ne maksavat sovelluksen kautta tilatusta annoksesta 6,95 prosenttia Woltille. Kotiinkuljetetusta ruuasta Woltin perimä provisio ravintolalle on 25 prosenttia. (Helpinen 2016) Wolt ei peri kuukausimaksuja, vaan ainoastaan transaktiomaksuja. Tabletit, joiden kautta ravintolat käyttävät alustaa ovat ilmaisia ravintoloille. Ravintoloille ei synny käyttöönottokustannuksia, jos ei huomioida sovelluksen käytön opettelemiseen kuluvaan noin 15 minuuttia. (Kuusi 2015; Wolt 2017b) Suurin osa tilauksista on kotiinkuljetuksia (Lehtiniitty 2015). Wolt tarjoaa ravintoloille mahdollisuuden lisämyyntiin ja kotiinkuljetukseen sekä näkyvyyttä. Woltin (2017b) sivuston mukaan 81 prosenttia Woltin kautta tulleista tilauksista on ravintoloille uutta myyntiä. Lisäksi Wolt tuo ravintoloille helpoutta, sillä maksu tapahtuu sovelluksen sisällä vähentäen työtaakkaa. Osa liittyneistä ravintoloista tekee jopa 25 prosenttia myynnistään Woltin kautta ja myynti kasvanut joissain paikoissa Woltin myötä yli 20 prosenttia (Kuusi 2015). Wolt tuottaa selvästi lisäarvoa ravintoloille, joten Hagiun (2014) mukaan on luontevaa, että ne ovat maksava osapuoli. Ravintolat eivät voi suoraan liittyä alustalle, vaan ensin niiden on täytettävä hakemus Woltin (2017c) sivuilla.

Kuriireille Wolt (2017c) tarjoaa mahdollisuuden tienata joustavasti. Kuriirit eivät saa Woltilta palkkaa, vaan työkorvausta (Saaritsa 2016). Kuriiri voi varata työtunteja itselleen etukäteen tai olla tarjolla milloin vain hänelle sopii. Kuriirin palkkio on osin tuntiperusteinen ja osin se perustuu tehtyihin kuljetuksiin. (Wolt 2017c) Woltin palkkaus ja työnantajavelvoitteiden hoitaminen kuriireita kohtaan nostatti pienimuotoisen

mediakohun marraskuussa 2015 (Moilanen 2015). Kuriirien on alustalle liittyäkseen ensin täytettävä hakemus ja lisäksi heidät haastatellaan (Saaritsa 2016).

4.1.2 Alustan kasvuhistoria

Wolt on saavuttanut nopeasti merkittävän aseman etenkin Suomen markkinoilla. Woltin aloittaessa maaliskuussa 2015, sen alustalla oli 20 ravintolaa. Puolessa vuodessa se keräsi alustalleen 250 ravintolaa. Syyskuussa 2016, eli noin puolessatoista vuodessa, alustalle oli liittynyt yli 600 ravintolaa. Lokakuussa 2017 ravintoloita oli jo yli 1000. Myös kuluttajien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Vuoden 2016 alussa Woltilla oli 60 000 rekisteröitynyttä käyttäjää. Syyskuussa 2016 Wolt-sovelluksen oli ladannut 175 000 kuluttajaa. Lokakuussa 2017 kuluttajien määrä Woltin alustalla oli kasvanut jo 500 000. Kuriirien määrä on kasvanut suurin piirtein samassa suhteessa muihin osapuoliin verrattuna. Vuoden 2016 alusta saman vuoden huhtikuuhun kuriirien määrä lähes kaksinkertaistui, ollen yli 300 huhtikuussa. Lokakuussa 2017 Woltilla oli noin 1500 kuriiria. Woltin kasvua on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (4).



Kuvio 4. Woltin osapuolten määrällinen kehitys.

Lähteet: Ajassa 2015; Ervasti 2017; Helpinen 2016; Honkanen 2017; Lappalainen 2017; Mykkänen 2017a; Nykänen 2017; Saaritsa 2016; Virtanen 2016; Wolt 2017b

Woltin toiminta on siis kasvanut toistaiseksi nopeasti. Kasvu on ollut osapuolten suhteen tasaista. Osallisia on onnistuttu houkuttelemaan eri käyttäjäryhmiin oikeassa suhteessa. Vuoden 2017 loppuun mennessä toimintaa on 6 maassa ja 15 kaupungissa. Suunnitelmissa on jatkaa laajentumista muihin pohjoiseurooppalaisiin kaupunkeihin ja ainakin tuplata Wolt-kaupunkien määrä vuoden 2018 aikana (Lappalainen 2017).

4.2 Case-toimialan esittely

Globaalisti ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoilla on lukuisia eri alustayrityksiä, joista osa toimii vain hyvin rajatulla maantieteellisellä alueella ja osa globaalisti. Markkinat ovat valtavat. Pelkästään Yhdysvalloissa ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinat ovat 70 miljardin dollarin suuruiset, joista vain 9 miljardia välitetään netin kautta (Mitzner 2016). Foodoran viestinnästä Suomessa vastaava Robert Torvelainen kertoi Tiville (2016), että:

“Ruoan kotiinkuljetus on yksi nopeimmin kasvavia sektoreita maailmalla.”

Yksi suurimmista toimijoista alalla on Delivery Hero, joka omistaa useita ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoilla toimivia alustoja. Se työllistää yli 3000 työntekijää. Rahoitusta Delivery Hero on kerännyt miljardin dollarin edestä. (Delivery Hero 2017) Kerätyn rahoituksen pohjalta samaan mittaluokkaan yltää kiinalainen ruoantoimitusalusta, Ele.me, joka sai Alibabalta 900 miljoonan dollarin sijoituksen (Mitzner 2016). Myös alustaliiketoiminnan jättiläiset Uber ja Amazon pyrkivät valtaamaan oman osuutensa markkinoista. Amazonin (2017) kautta ruokaa voi tilata 20 Yhdysvaltain kaupungissa. UberEATS (2017) toimii lähes 200 kaupungissa eri puolilla maailmaa.

Suomessa Woltin merkittävien kilpailijoita ovat Foodora ja Pizza-Online, jotka ovat saksalaislähtöisen Delivery Heron omistamia (Delivery Hero 2017). Pizza-Online on vuonna 2005 aloittanut ravintolaruoan online-tilausportaali, joka tarjoaa ravintoloille mahdollisuuden tarjota tuotteitaan kuluttajalle oman verkkokauppansa kautta.

Ravintolat vastaavat itse ruoan toimituksista ja määrittelevät itse toimitusten hinnan sekä toimitusalueen. (Pizza-online 2017a,b) Kesäkuussa 2016 Pizza-onlinen kautta oli mahdollista tilata ruokaa yli 700 ravintolasta ympäri Suomen (Danske Bank 2016).

Suomessa kesäkuussa 2015 aloittanut Foodora (2017a) toimii yli 260 kaupungissa 22 eri maassa. Foodoralla oli Suomessa listoillaan 300 ravintolaa ja 200 kuriiria toukokuussa 2016 (Tivi 2016). Vuonna 2016 Foodoran liikevaihto oli Suomessa 1,7 miljoonaa euroa, eli noin puolet Woltin 3,5 miljoonan liikevaihdosta. Foodora oli Woltin tapaan raskaasti tappiollinen. Tappiota kertyi Suomen markkinoilta 2,9 miljoonaa euroa. (Lappalainen 2017)

Multihoming on ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoilla helppoa kaikille osapuolille, ja siitä ei aiheudu merkittäviä kustannuksia. Markkinoiden monopolisoituminen ei siten Eisenmann et al. (2006) mukaan ole todennäköistä. Armstrongin (2006) tutkimukseen vedoten kilpailu kuluttajista tulee luultavasti kuitenkin olemaan kovaa, sillä kuluttajat suosivat oletettavasti toista alustaa toisen yli. Kaikki nykyiset toimijat mahtunevat kuitenkin hyvin kasvaville markkinoille. Uusiakin toimijoita saattaa ilmestyä myös Suomen markkinoille lähivuosien aikana. Esimerkiksi Uber välittää kyytejä jo valmiiksi Helsingissä ja se on sitä myötä kerännyt Suomessa oman käyttäjäkuntansa ja kuljettajaverkostonsa, joten sille markkinaosuuden valtaaminen voisi olla vaivattomampaa kuin muille uusille tulijoille. Tukholmassa Uber välittää kyytien ohella ruokaa, ja on siten siellä suora kilpailija Woltille. Toisaalta Wolt sekä Foodora ovat jo onnistuneet saavuttamaan merkittävän aseman Suomen markkinoilta. Alustoille tuottajat ja kuluttajat ovat kuitenkin tärkein omaisuususerä, sillä alustalla vaikuttava yhteisö resursseineen on vaikeasti kopioitavissa (Van Alstyne et al. 2016). Foodoran Suomen toimitusjohtaja Ville Vasaramäki ja Woltin Mykkänen arvioivatkin kauppalehden haastattelussa (Viljanen 2016), että Suomen markkinoilla aloittaminen olisi uudelle yrittäjälle vaikeaa, sillä kahdella suurimmalla yrityksellä on jo vankka jalansija niin ravintoloiden kuin käyttäjäkunnan suhteen. Heistä kumpikaan ei usko kilpailun välttämättä enää lisääntyvän Suomessa. Monissa muissa maissa markkinat ovat sen sijaan vielä jakamatta.

4.3 Liiketoiminnan aloittaminen

Woltin aloittaessa toimitusjohtaja Kuusi visioi, että Woltin kautta voisi tulevaisuudessa tilata ja maksaa muitakin asioita kuin ruokaa (Lappalainen 2015). Kuusi (2015) kertoi WIRED Retail -tapahtuman puheenvuorossaan, että Woltin lähtölaukauksena oli kysymys:

“Voisimmeko tehdä ulkonasyömisestä Ubermaisen kokemuksen?”

Tavoitteena oli olla ulkonasyömisestä käyttäjäliittymä sekä tehdä ruoan tilaamisesta viiden sekunnin mittainen kokemus vakikäyttäjälle. Nykyään Woltin (2017d) visio ilmoitetaan muodossa:

“Wolt is the one app for all things food.”

Toiminnan suuntaa ollaan Woltissa oltu valmiita päivittämään nopeasti. Kilpailutilannetta on seurattu tarkasti. Kun Woltin ravintolaruoan tilaus- ja maksusovellus julkaistiin maaliskuussa 2015, niin toiminta alkoi palvelemalla vain kahta osapuolta, kuluttajia ja ravintoloita, mutta vain muutaman kuukauden toiminnan jälkeen alustalle otettiin kolmas osapuoli, kuriirit. (Lappalainen 2015; Lehtiniitty 2015). Päätökseen osapuolten määrästä on oletettavasti vaikuttanut, ainakin aikataulullisesti, Foodoran rantautuminen Helsinkiin pari kuukautta Woltin sovelluksen julkaisusta. Aivan aluksi Woltin kautta oli tosin mahdollista tilata toimituksia vain ravintoloista, joilla oli valmiiksi oma kotiinkuljetuspalvelu. Sitten toimituksista vastasivat hetkellisesti Feddy-startupin kuriirit, mutta mallia kuitenkin muutettiin jo syksyllä 2015 siten, että kuriirit työllistyvät suoraan Woltin kautta (Markkinointi&Mainonta 2015; Virtanen 2016).

Toimintaa aloittaessa pyrittiin verkostovaikutuksen synnyttämiseen yksinkertaisella myyntityöllä. Woltin toimitusjohtaja ja perustajajäsen Miki Kuusi kertoo Ajassa-lehdessä (2015), että ennen sovelluksen julkaisua hän sekä toinen perustajajäsen, Juhani Mykkänen, kiersivät aamusta iltaan Helsingin ravintoloissa kertomassa sovelluksesta:

“Olihan se kuumottavaa. Mutta kannattaa pitää mielessä, että riittää, kun löytää ensimmäiset innostajat. Seuraavat lähtevät mukaan, kun homma alkaa rullata, ja viimeiset viimeistään, kun kaikki muut ovat jo messissä.”

Woltin perustajajäsenistöön kuuluva Elias Pietilä puolestaan kertoo ArticStartupin (2015) haastattelussa, että ravintoloiden haaliminen asiakkaiksi on ollut helppoa, sillä asiakkaat haluavat olla läsnä mobiilissa, mutta monilla ei ole varaa omaan sovellukseen. Lisäksi hän toteaa, että ulkomaille laajentuessa asiakashankinta ei todennäköisesti ole yhtä helppoa, sillä Suomessa heillä on paljon yhteyksiä ja hyväntahtoisuutta heitä kohtaan. Kuusi myöntääkin Talouselämän haastattelussa (Lappalainen 2017) ulkomaille laajentumisen olleen haastavaa, etenkin Tukholmaan, joka oli ensimmäinen kaupunki ulkomailla:

“Ei hitto, mitä tarpomista Ruotsin avaaminen oli kun menimme ensimmäiseen uuteen markkinaan. Piti saada sovellukseen ruotsin kielituki, kruunut valuuttana, kartat ja paljon muuta. Nyt olemme oppineet firmana paljon siitä miten asiat kannattaa tehdä. Kun kolme viikkoa sitten menimme Liettuassa Vilnaan, se oli tehokkaampi markkinan avaus kuin mikään aikaisempi.”

Tunnettuuden ja olemassa olevien henkilökohtaisten verkostojen voidaan siis katsoa helpottaneen suuresti markkina-alueen valtausta, etenkin kun kyseisellä markkinalla toimisesta ei ole aiempaa kokemusta.

4.4 Liiketoiminnan kehittäminen

Wolt pyrkii saavuttamaan kilpailuetua sekä käyttökokemuksen että kustannusedun kautta. Yksi Woltin perustajajäsenistä, Lauri Andler, painotti Teknavin haastattelussa (Lehtiniitty 2015) käyttökokemuksen tärkeyttä kilpailussa muita ruoantoimitusyrityksiä vastaan:

“Kyllä se on parempi käyttökokemus, mihin olemme sovelluksessamme panostaneet”.

Käyttökokemuksen kehittämisessä on onnistuttu jo julkaisuhetkestä lähtien: Apple palkitsi sovelluskaupassaan Woltin vain viikko sovelluksen julkaisusta Editor's Choicella, ja Apple lupasi jatkaa sovelluksen mainostamista jokaisessa maassa, johon Wolt laajenee (Kuusi 2015). Editor's Choice -valinnoilla Apple promotoi sovelluskaupan innovatiivisimpia sovelluksia (Panzarino 2012).

Wolt panostaakin suuresti alustan muotoiluun. Alustan designista vastaa 25 insinööriin ja designerin tiimi. Sovelluksen ennakkotilausominaisuutta kehitettäessä Wolt osallisti kehittämiseen sekä kuluttajat että ravintolakumppanit. (Mykkänen 2017b) Woltissa tiedostetaan, että ominaisuuksien tekninen kehittäminen ei yksinään riitä, vaan myös uusista ominaisuuksista viestintä osapuolille on äärimmäisen tärkeää. Woltin teknisestä kehityksestä vastaava Elias Pietilä kertoo Mykkäsen (2017b) haastattelussa, että:

”Tekninen kapasiteetti ei ole kaikki kaikessa. Meidän täytyy kertoa ihmisille, että meillä on tämä siisti juttu, ja sinä voit käyttää sitä.”

Toimintaa alustalla myös mitataan tarkasti. Kuusi (2015) kertoi WIRED Retail - tapahtumassa pitämässään esitelmässä, että puolet Woltin kokeilijoista, käyttää sovellusta uudestaan seuraavassa kuussa ja sitä seuraavinakin kuukausina, muodostaen siten sovelluksen käytöstä tavan. Tämän voidaan katsoa kertovan interaktioiden onnistumisesta alustalla sekä hyvästä kohtaamisten laadusta ja kuluttajien sitoutumisesta jo heti toiminnan aloittamisesta lähtien.

Teknologian jatkuva kehittäminen näkyy aika ajoin uusina tilapäisinä teknisinä virheinä alustan käyttäjille. Eri käyttäjät raportoivat toistuvasti alustan erinäisistä virheistä ja kehityskohteista Wolt & Friends (2017) Facebook-ryhmässä. Wolt huomioikin tarkasti saamansa käyttäjäpalautteen. Wolt on reagoinut lähes välittömästi asiakkaiden ilmoittamiin sovelluksen teknisiin ongelmiin ja tarjoaa kattavia vastauksia sosiaalisen median kanavissaan asiakkaiden esiintuomiin ongelmiin.

Woltilla ei ole käytössä osapuolten välistä suoraa arviointijärjestelmää, mutta Woltin (2017a) henkilökunta välittää palautteet, jotka annetaan sovelluksen kautta tai sähköpostitse. Woltin Facebook-sivustoilla on tosin paljon ravintoloita sekä lähettejä

koskevaa julkista palautetta, mutta se ei ole kovin järjestelmällisessä muodossa. Etenkin negatiivisten palautteiden osalta voi olla hyödyllistä, että alusta toimii välittäjänä tässäkin asiassa. Alusta saa näin heti mahdollisuuden puuttua epätoivottuun käytökseen alustalla.

Wolt on myös pyrkinyt kehittämään liiketoimintaa tekemällä kokeiluja toiminnan laajentamisesta läheisille markkinoille ja läheisiin interaktioihin hyödyntäen suurta kuluttajaverkostoaan ja kuriirejaan. Tilapäisiä yhteistyökokeiluja on tehty useiden yritysten kanssa Suomessa myös muilla aloilla kuin ruoan parissa. Wolt on toimittanut kuluttajille Soneran myymiä matkapuhelimia. Ajoittain se on tehnyt kukkatoimituksia yhteistyössä kukkakauppojen kanssa. Lisäksi Wolt on muun muassa perustanut Helsinkiin tilapäisen ravintolan American Expressin kanssa. (Mykkänen 2016a,b,c; Mykkänen 2017c) Uusien tuottajaosapuolien ottaminen alustalle onkin mahdollista tulevaisuudessa ja ainakin Suomen markkinoilla jopa todennäköistä. Jos kuriiriverkostoa onnistutaan kasvattamaan, niin sitä voisikin olla hyvin kannattavaa hyödyntää myös muuhunkin kuin ruoan toimittamiseen. Wolt on tehnyt kokeiluja myös robotiikan saralla toimituksien osalta (Mykkänen 2016d).

Kustannusetua Wolt saa onnistuttuaan neuvottelemaan maksujen välityssopimukset suoraan pankkien kanssa kalliit välityspalvelut ohittaen, toisin kuin kilpailijat (Lappalainen 2015). Näin Wolt on kilpailijoitaan edullisempi ravintoloille. Tämä kilpailuetu on oletettavasti voimassa Pohjois-Euroopan markkinoilla, mutta Woltin laajentuessa muille markkinoille on välityspalveluita paremman välityssopimuksen neuvotteleminen varmasti haastavampaa ilman kotikenttätua.

Monisuuntaisuus ja nopea kasvu on aiheuttanut joitain ongelmia alustalla. Monet käyttäjät ovat ajoittain valittaneet Wolt & Friends (2017) Facebook-ryhmässä toimitusvaikeuksista. Ruuhkapiikkeihin vastaaminen on varmasti haastavaa myös toimialan luonteesta johtuen. Useiden ravintoloiden on vaikea vastata kysyntäpiikkeihin myös ilman Woltin tuomaa lisämyyntiä. Myös kuriirien määrän hallinnointi tuottaa omat vaikeutensa. Useampaan otteeseen Wolt on joutunut lopettamaan tilapäisesti kuljetusten tarjoamisen venyneiden toimitusaikojen takia tietyissä kaupungeissa (Wolt & Friends 2017). Näitä ongelmia pystytään varmasti osin ratkaisemaan, kun alustan pohjan muodostavat teknologiset ratkaisut kehittyvät

edelleen, jolloin ruuhkapiikkien ennustaminen helpottuu ja osapuolten välinen sekä sisäinen toiminnan optimointi paranee. Toisaalta aina uudelle alueella laajennettaessa on pystyttävä saavuttamaan kriittinen massa, ja vieläpä oikeassa suhteessa osapuolten kesken, jotta alusta voisi menestyä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli kuvata mitkä ovat merkityksellisimmät tekijät digitaalisen kuluttajille suunnatun alustan menestyksekkään liiketoiminnan takana monisuuntaisilla markkinoilla. Tarkoituksena oli kuvailla ja ymmärtää näitä tekijöitä käytännössä ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoiden kautta case-yritys Woltin näkökulmasta. Tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin taloustieteellisiin teorioihin verkostovaikutuksesta, kaksisuuntaisista markkinoista ja alustoista, sekä niiden pohjalta muodostettuihin alustan johtamisteorioihin. Empiirisessä osiossa esiteltiin aluksi case-yritys, Wolt. Sitten tutustuttiin tarkemmin ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoihin. Lopuksi kuvailtiin Woltin liiketoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen liittyviä menestystekijöitä ja haasteita. Tutkielma toteutettiin laadullisin menetelmin case-tutkimuksena. Aineisto kerättiin julkisista lähteistä.

Wolt toimii monisuuntaisesti ruoan tilaus- ja toimitusmarkkinoilla transaktioalustana helpottaen vaihdantaa ja vuorovaikutusta eri osapuolten (kuluttajien, ravintoloiden ja kuriirien) välillä. Wolt optimoi kuriirien ja ravintoloiden toimintaa, kun ne saavat tilauksia kuluttajilta Woltin alustan kautta. Wolt suorittaa Hagiun (2009) alustoille määrittämät perustoiminnot: se alentaa etsintäkustannuksia ja transaktioista aiheutuvia jaettuja kustannuksia. Yrityksen kasvu on toistaiseksi ollut nopeaa ja osapuolten suhteen tasaista. Eri osapuolet ovat siis olleet innokkaita liittymään alustalle. Woltin voidaan katsoa tuottavan merkittävää hyötyä kaikille osapuolilleen, mutta erityisesti se tuottaa lisäarvoa ravintoloille, joten on luontevaa, että ne ovat maksava osapuoli alustalla.

Tutkielman päätutkimuskysymys oli: *Millaisia ovat digitaalisen alustayrityksen merkittävimmät strategiset valinnat monisuuntaisilla markkinoilla?* Woltin liiketoiminnan kannalta merkittävintä on ollut päätös tuoda alustalle kolmas osapuoli, kuriirit. Wolt aloitti menestyneimpien alustojen tapaan (Van Alstyne et al. 2016) yhdestä korkeaa arvoa luovasta interaktiosta pienillä volyymeilla, laajentaen läheisille markkinoille ja läheisiin interaktioihin kasvattaen samalla sekä arvoa että voluumia. Myös Rysman (2009) sekä Hagiun (2009) suosittelivat kyseistä strategiaa. Wolt toi kuriirit alustalleen vain muutaman kuukauden toiminnan jälkeen. Päätös oli merkittävä, sillä valtaosa Wolt-tilauksista on nykyään kotiinkuljetuksia. Woltin menestymistä on

edesauttanut myös kilpailijoiden toimien seuraaminen ja niihin reagoiminen. Päätökseen kuriirien suhteen vaikutti uuden kilpailijan rantautuminen Suomen markkinoille. Woltin tavoitteena on ollut luoda kilpailuetua sekä kilpailijoita paremman käyttökokemuksen että kustannusedun kautta. Wolt onkin panostanut merkittävästi alustan muotoiluun, jonka tärkeyttä korostetaan alustamallisen liiketoiminnan johtamisteorioissa (Gawer & Cusumano 2014; Hagi 2014; Van Alstyne et al. 2016).

Tutkielman ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: *”Millaiset toimet auttavat alustamallisen liiketoiminnan kasvattamisessa?”* Markkinamomentumia ja verkostovaikutusta on Woltin tapauksessa onnistuttu luomaan perinteisen myyntityön avulla, etenkin alkuvaiheessa. Myös olemassa olevien verkostojen hyväksikäyttö helpotti toiminnan käynnistämistä. Perustajien tunnettuudesta uskottiin olleen suurta hyötyä markkina-alueen valtaamisessa, vaikka kyseisellä markkinalla toimisesta ei ollut aiempaa kokemusta. Käyttäjien kuunteleminen ja avoin viestintä käyttäjiä kohtaan ovat olleet keskiössä toimintaa kehitettäessä. Myös aktiivinen uusien toimintatapojen testaaminen sekä läheisillä markkinoilla tehdyt kokeilut ovat auttaneet toiminnan kasvattamisessa.

Woltin toimia verrattaessa Gawerin ja Cusumanon (2014) esittelemiin tehokkaiisiin alustan johtamiskäytäntöihin voidaan todeta, että Wolt on onnistunut kehittämään vision siitä, miten se voi tulla elintärkeäksi osaksi isompaa liiketoimintaekosysteemiä. Myös teknologisesta näkökulmasta Woltin alustaa voidaan myös pitää onnistuneena. Se on lisäksi onnistunut myös, ainakin Suomen markkinoilla, rakentamaan toimivan ekosysteemin ja viestimään ekosysteemin edut osallisille. Innovointiin ja laajentumiseen on myös panostettu sekä on tehty kokeiluja uusien markkinoiden osalta. Wolt on siis toiminut monin tavoin aiemmassa tutkimuksessa havaittujen alustamallisen liiketoiminnan parhaiden käytäntöjen mukaisesti.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli: *”Millaisia haasteita alustamallista liiketoimintaa harjoittava yritys kohtaa?”* Woltille haasteita on aiheuttanut monisuuntaisuus ja nopea kasvu, joka on ilmennyt ajoittaisina toimitusvaikeuksina. Ruuhkapiikkeihin vastaaminen on haastavaa myös toimialan luonteesta johtuen. Useiden ravintoloiden on vaikea vastata kysyntäpiikkeihin myös ilman Woltin tuomaa lisämyyntiä. Kuriirien määrän hallinnointi tuottaa kuitenkin suurempia vaikeuksia. Useampaan otteeseen

Wolt on joutunut lopettamaan tilapäisesti kuljetusten tarjoamisen venyneiden toimitusaikojen takia tietyissä kaupungeissa. Näitä ongelmia pystytään varmasti osin ratkaisemaan, kun alustan pohjan muodostavat teknologiset ratkaisut kehittyvät edelleen, jolloin ruuhkapiikkien ennustaminen helpottuu ja osapuolten välinen sekä sisäinen toiminnan optimointi paranee. Teknologian jatkuva kehittäminen tosin näkyy aika ajoin uusina tilapäisinä teknisinä virheinä alustan käyttäjille.

Wolt on onnistunut ylittämään Hagiun (2014) esittelemät alustan tyypilliset alustan alkuvaiheen ongelmat ainakin Suomen markkinoilla toistaiseksi hyvin. Muna-ja-kana-ongelman voidaan katsoa ylittyneen onnistuneesti, sillä osapuolten määrällinen kehitys on ollut suhteellisen tasaista. Wolt on onnistunut koordinoimaan osapuolten kehitystä hyvin. Potentiaalisilta osallisilta ei ole kohdattu merkittävää vastarintaa. Pikemminkin päinvastoin. Hagiun ja Rothmanin (2016) esittelemiä alkuvaiheen ylittäneiden alustojen tyypillisiä haasteita Wolt on onnistunut myös selättämään aiemmin toimiviksi havaittujen käytäntöjen avulla. Vääränlaisia osallisia alustalle ei merkittävässä määrin pääse tai niistä on mahdollista hankkiutua eroon, sillä Wolt seuraa tarkasti käyttäjien palautteita ja arvioi ennalta alustalle hyväksyttävät ravintolat ja kuriirit. Samat toimet lisäävät käyttäjien kokemaa luottamusta ja turvallisuutta alustalla.

Tämän tutkielman rajoituessa pääasiassa kuvaamaan mitä on tapahtunut, voisi olla tarpeen selvittää tarkemmin miksi niin on tapahtunut. Ensinnäkin olisi mahdollista perehtyä case-yrityksen strategiaan valintoihin, haasteisiin ja toimiin menestyksen takana syvällisemmin sekä pyrkiä selvittämään tarkemmin niiden seurauksia ja taustalla vaikuttavia tekijöitä. Aineiston koostuessa tässä tutkielmassa ainoastaan julkisista lähteistä, voitaisiin kohteesta saada yksityiskohtaisempaa tietoa haastatteluilla. Myös alkuvaiheen haasteiden tutkiminen alueellisesti voisi olla varteenotettava jatkotutkimuksen aihe, sillä kohdeyrityksen laajentuessa uusiin maihin se kohtaa aina jokseenkin samat haasteet. Käyttäjöpohjan on luotava uudestaan jokaisessa kaupungissa ennen kuin yritys on laajemmin tunnettu kyseisessä maassa. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia aihetta laajemmin suuremman otoksen pohjalta, vaikkapa sitä miten muut alustamallista liiketoimintaa harjoittavat yritykset ovat menestyneet Suomessa muilla toimialoilla ja millaisia niiden menestystekijät sekä haasteet ovat olleet.

6 LÄHDELUETTELO

Ailisto, H. (toim.), Collin, J. (toim.), Juhanko, J. (toim.), Mäntylä, M. (toim.), Ruutu, S. (toim.), Seppälä, T. (toim.), Halén, M., Hiekkänen, K., Hyytinen, K., Kiuru, E., Korhonen, H., Kääriäinen, J., Parviainen, P. & Talvitie, J. (2016) Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016.

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere.

Bakos, Y. & Katsamakas, E. (2008) Design and ownership of two-sided networks: Implications for Internet platforms. *Journal of Management Information Systems* 25, 2, 171–202.

Baldwin, C. Y. & Woodard, C. J. (2009) The architecture of platforms: a unified view. Teoksessa Gawer, A. (toim.) *Platforms, Markets and Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham, 19-30.

Bolt, W. & Tieman, A. F. (2008) Heavily skewed pricing in two-sided markets. *International Journal of Industrial Organization*, 26, 1250-1255.

Boudreau, K. & Hagiu, A. (2009) Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. Teoksessa Gawer, A. (toim.) *Platforms, Markets and Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham, 163–191.

Caillaud, B. & Jullien, B. (2003) Chicken & egg: Competition among intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics* 34, 2, 309-328.

Ceccagnol, M., Forman, C., Huang P. & Wu P.J. (2012) Co-creation of value in a platform ecosystem: The case of enterprise software. *MIS Quarterly*, 36, 1.

Cusumano, M. & Gawer, A. (2002) The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review* 43, 3, 51-58.

Economides, N. & Katsamakas, E. (2008) Two-sided competition of proprietary vs. open source technology platforms and the implications for the software industry. *Management Science* 52, 7, 1057–1071.

Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14, 4, 532-550.

Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M. (2006) Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, HBR OnPoint 1463.

Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32, 12, 1270–1285.

Evans, D. (2003) Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics* 2, 3, 191–209.

Evans, D. (2009) How catalysts ignite: The economics of platform-based startups, teoksessa Gawer, A. (toim.) *Platforms, Markets and Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham.

Evans, D. (2010) Web economy, two-sided markets, and competition. *Concurrences*.

Evans, D. (2013) Attention to rivalry among online platforms and its implications for antitrust analysis. *Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper* 627.

Evans, D. & Gawer, A. (2016) The rise of the platform enterprise: A global survey. *The Emerging Platform Economy Series* No. 1.

Evans, D., Hagiu, A. & Schmalensee, R. (2006) *Invisible engines: How software platforms drive innovation and transform industries*. MIT Press, Cambridge.

Evans, D. & Schmalensee, R. (2007) The industrial organization of markets with two-sided platforms. *Competition Policy International*, 3, 1.

Evans, D. & Schmalensee, R. (2016) The businesses that platforms are actually disrupting. *Harvard Business Review*, September 2016.

Farrell, J. & Klemperer, P. (2007) Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects. *Handbook of Industrial Organization* 3, 1967–2072.

Farrell, J. & Saloner, G. (1985) Standardization, compatibility, and innovation. *The RAND Journal of Economics* 16, 1, 70-83.

Gawer, A. (2009) *Platforms, markets and innovation*. Edward Elgar, Cheltenham, 1-5.

Gawer, A. & Cusumano M. (2008) How companies become platform leaders. *MIT Sloan Management Review* 49, 2, 28-35.

Gawer, A. & Cusumano, M. (2014) Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31, 3, 417–433.

Hagui, A. (2009) Multi-sided platforms: From microfoundations to design and expansion strategies. *Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 09-115*.

Hagui, A. (2014) Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55, 2, 71–80.

Hagui, A. & Rothman, S. (2016) Network effects aren't enough. *Harvard Business Review*, April 2016, 64-71.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Iansiti, M. & Lakhani, K. R. (2017) Managing our hub economy. Harvard Business Review, September-October 2017, 95, 5, 84-92.

Katz, M. & Shapiro, C. (1985) Network externalities, competition and compatibility. American Economic Review 75, 424-40.

Katz, M. & Shapiro, C. (1994) Systems competition and network effects. Journal of Economic Perspectives, 8, 2, 93–115.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Parker, G. & Van Alstyne, M. (2000) Information complements, substitutes, and strategic product design. ICIS 2000 Proceedings, 2.

Parker, G. & Van Alstyne, M. (2005) Two-sided network effect: A theory of information product design. Management Science 51, 10, 2005.

Parker, G. & Van Alstyne, M. (2010) Innovation, openness & platform control. EC '10 Proceedings of the 11th ACM conference on Electronic commerce, ACM, New York, 95-96.

Rochet, J.-C. & Tirole, J. (2003) Platform competition in two-sided markets. Journal of the European Economic Association 1, 4, 990-1029.

Rochet, J.-C. & Tirole, J. (2006) Two-sided markets: a progress report, The RAND journal of economics, 37, 3, 645–667.

Rysman, M. (2009) The economics of two-sided markets. Journal of Economic Perspective 23, 3, 125–143.

Seppälä, T., Halén, M., Juhanko, J., Korhonen, H., Mattila, J., Parviainen, P., Talvitie, J., Ailisto, H., Hyytinen, K.-M., Kääriäinen, J., Mäntylä, M. & Ruutu, S. (2015) "Platform" – Historiaa, ominaispiirteitä ja määritelmä. ETLA Raportit No 47.

Shapiro, C. and Varian, H. (1998) Information rules, A strategic guide to network economics. Harvard Business School Press, 183-225.

Shy, O. (2011) A short survey of network economics. Review of Industrial Organization 38, 2, 119–149.

Van Alstyne, M. Parker, G. & Choudary, S. (2016) Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. Harvard Business Review, April 2016, 54–63.

Zhu, F. & Iansiti, M. (2012) Entry into platform-based markets. Strategic Management Journal 33,1, 88–106.

Verkkolähteet

Ajassa (2015) Miki Kuusi luo turhautumisesta bisnesideoita. Ajassa 30.11.2015. [verkkolehti] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://ajassa.nordea.fi/yrittajakasvu/kansijuttu/miki-kuusi-luo-turhautumisesta-bisnesideoita/>

Amazon (2017) [Amazonin www-sivuilla] [viitattu 4.11.2017] Saatavissa: <https://primenow.amazon.com/restaurants>

ArcticStartup (2015) Digging into Wolt with cofounder Elias Pietilä. ArticStartup 20.3.2015. [verkkolehti] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <http://arcticstartup.com/article/digging-into-wolt-with-cofounder-elias-pietila/>

Asiakastieto (2017) [www-sivusto] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/wolt-enterprises-oy/26466749/taloustiedot>

Crunchbase (2017) [www-sivusto] [viitattu 3.2.2017] Saatavissa: <https://www.crunchbase.com/app/search/companies/0b71a90b1a83420cce5015748b7fa437d6784630>

Danske Bank (2016) MobilePay ja Pizza-online.fi yhteistyö alkaa. Danske Bank 8.6.2016. [mediatiedote] [viitattu 21.2.2017] Saatavissa: <https://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/media/Tiedotteet/Pages/MobilePay-ja-Pizza-online-yhteisty-alkaa.aspx>

Delivery Hero (2017) [Delivery Heron www-sivuilla] [viitattu 16.2.2017] Saatavissa: <https://www.deliveryhero.com/about/>

Ervasti, A-E. (2017) Helsinkiläisnainen kertoo ruokalähetin ahdistelleen ja pyrkineen "puoliväkisin" sisälle kotiin – yhtiö pahoittelee. Helsingin Sanomat 1.3.2017. [verkkolehti] [viitattu 4.3.2017] Saatavissa: <http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005109672.html>

Foodora (2017a) [Foodoran www-sivuilla] [viitattu 4.11.2017] Saatavissa: <https://www.foodora.com/about/>

Foodora (2017b) [Foodoran www-sivuilla] [viitattu 4.11.2017] Saatavissa: <https://www.foodora.fi/>

Helpinen, V. (2016) Ruokapalvelu Wolt laajentaa Tukholmaan – sijoittajiksi tulossa it-maailman supertähtiä. Yle Uutiset 15.4.2016. [verkkolehti] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8813636>

Honkanen, J-P. (2017) It-osaajat hyppäävät startupeihin: "omaan työhön pääsee vaikuttamaan". Tivi 21.2.2017 [verkkolehti] [viitattu 21.2.2017] Saatavissa: http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/it-osaajat-hyppaavat-startupeihin-omaan-tyohon-paasee-vaikuttamaan-6626534

Kuusi, M. (2015) Wolt. WIRED Retail 2015. Lontoo 23.11. 2015. WIRED. [esitelmä] [viitattu 12.2.2017] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=PxHb8ocVHWE>

Lappalainen, E. (2015) Slush-vetäjän uusi yhtiö julkaisi ravintola-sovelluksensa - Wolt suuntaa Helsingin jälkeen Berliiniin. Talouselämä 13.3.2015. [verkkolehti] [viitattu 12.2.2017] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kasvuyritykset/slush-vetajan-uusi->

yhtio-julkaisi-ravintola-sovelluksensa-wolt-suuntaa-helsingin-jalkeen-berliiniin-3364695

Lappalainen, E. (2017) "Ei hitto mitä tarpomista Ruotsin avaaminen oli" – ravintolaruuan tilauspalvelu Wolt laajenee vauhdilla Eurooppaan. Talouselämä 20.10.2017. [verkkolehti] [viitattu 4.11.2017] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ei-hitto-mita-tarpomista-ruotsin-avaaminen-oli-ravintolaruuan-tilauspalvelu-wolt-laajenee-vauhdilla-eurooppaan/23e1451c-edf9-3ec6-bdd4-3af052b8fcbd>

Lehtiniitty, M. (2015) Ruoan kotiinkuljetuksista verinen kilpailu – millä aseilla kisa voitetaan? Teknavi.fi 13.11.2015. [verkkolehti] [viitattu 12.2.2017] Saatavissa: <http://teknavi.fi/elektroniikka/kotiinkuljetuksen-suosio-yllatti-milla-wolt-aikoo-voittaa-kisan>

Markkinointi&Mainonta (2015) Wolt laajentaa kotiinkuljetuspalveluaan - Seuraa kartalta kun ruoka tulee kotiin. Markkinointi&Mainonta 14.7.2015. [verkkolehti] [viitattu 12.2.2017] Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/wolt-laajentaa-kotiinkuljetuspalveluaan-seuraa-kartalta-kun-ruoka-tulee-kotiin-6294957>

Mitzner, M. (2016) Nokia and Skype strongmen invest in Finnish food delivery app. Techcrunch 16.4.2016 [verkkolehti] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://techcrunch.com/2016/04/16/nokia-and-skype-strongmen-invest-in-finnish-food-delivery-app/>

Moilanen, K. (2015) Ruokalähetin karu arki: viikossa käteen 150 euroa – isä maksaa bensat. Helsingin Sanomat 11.11.2015. [verkkolehti] [viitattu 12.2.2017] Saatavissa: <http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002865648.html>

Mykkänen, J. (2016a) [Wolt&Friends Facebook-ryhmässä] Tilapäivitys 30.12.2016. [viitattu 12.2.2017] Saatavissa: <https://www.facebook.com/groups/wolffriends/permalink/646581062178407/>

Mykkänen, J. (2016b) [Wolt&Friends Facebook-ryhmässä] Tilapäivitys 15.4.2016. [viitattu 12.2.2017] Saatavissa: <https://www.facebook.com/groups/woltfriends/permalink/528433810659800/>

Mykkänen, J. (2016c) [Wolt&Friends Facebook-ryhmässä] Tilapäivitys 16.12.2016. [viitattu 12.2.2017] Saatavissa: <https://www.facebook.com/groups/woltfriends/permalink/640077362828777/>

Mykkänen, J. (2016d) [Woltin www-sivuilla] Blogikirjoitus 28.11.2017 [viitattu 31.3.2017] Saatavissa: <https://wolt.com/blog/hq/2016/11/28/yes-wolt-testing-food-deliveries-robots-happening-speak/>

Mykkänen, J. (2017a) [Woltin www-sivuilla] Blogikirjoitus 1.3.2017 [viitattu 4.3.2017] Saatavissa: <https://wolt.com/blog/fin/2017/03/02/wolt-julkaisee-ensimmaista-kertaa-helsingin-10-suosituinta-ravintola-annosta-arvaatko-mika-ykkonen/>

Mykkänen, J. (2017b) [Woltin www-sivuilla] Blogikirjoitus 7.2.2017 [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://wolt.com/blog/hq/2017/02/07/design-engineer-product-features-wolt-pre-ordering-food/>

Mykkänen, J. (2017c) [Wolt&Friends Facebook-ryhmässä] Tilapäivitys 10.2.2017. [viitattu 12.2.2017] Saatavissa: <https://www.facebook.com/groups/woltfriends/permalink/666159196887260/>

Nykänen, S-T. (2017) Ruoankuljetuspalvelu Wolt aloittaa toiminnan Jyväskylässä – mukana 23 ravintolaa. Keskuomalainen 26.10.2017. [verkkolehti] [viitattu 4.11.2017] Saatavissa: <http://www.ksml.fi/talous/Ruoankuljetuspalvelu-Wolt-aloittaa-toiminnan-Jyv%C3%A4skyl%C3%A4ss%C3%A4-%E2%80%93mukana-23-ravintolaa/1060221>

Panzarino, M. (2012) Apple updates App Store with dedicated Editor's Choice section. thenextweb 1.6.2012. [verkkolehti] [viitattu 13.2.2017] Saatavissa: <https://thenextweb.com/apple/2012/05/31/apple-updates-app-store-with-dedicated-editors-choice-section/>

Pizza-online (2017a) [Pizza-onlinen www-sivuilla] [viitattu 21.2.2017] Saatavissa: <https://pizza-online.fi/sivut/tietoa-palvelusta>

Pizza-online (2017b) [Pizza-onlinen www-sivuilla] [viitattu 21.2.2017] Saatavissa: <https://pizza-online.fi/ravintolat/>

PwC (2017) [viitattu 29.12.2017] Jakamistalous Suomessa 2016 – Nykytila ja kasvunäkymät, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 9/2017, Työ- ja elinkeinoministeriö Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79253/TEMrap_9_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1

Saaritsa, S. (2016) Siisti ulkotyö. PAM Lehti NRO 10/16. [verkkolehti] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://www.pamlehti.fi/uutiset/artikkeli-pamlehti/2016/09/siisti-ulkotyö>

Sjöström, M. (2016) Wolt sai kymmenen miljoonaa riskirahaa, laajentui Tukholmaan. Arvopaperi 15.4.2016. [verkkolehti] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: http://www.arvopaperi.fi/kaikki_uutiset/wolt-sai-kymmenen-miljoonaa-riskirahaa-laajentui-tukholmaan-6541893

Tekes (2015) [Tekesin www-sivuilla] Platform Economy – Innovation ecosystems for digital revolution. [viitattu 10.2.2017] Saatavissa: <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/2015-alustatalous/>

Tivi (2016) Saksalainen ruokakuljetuspalvelu harppasi Suomessa - muualla kasvu jopa +60-120%. Tivi 3.5.2016. [verkkolehti] [viitattu 16.2.2017] Saatavissa: http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/saksalainen-ruokakuljetuspalvelu-harppasi-suomessa-muualla-kasvu-jopa-60-120-6547343

UberEATS (2017) [UberEATSin www-sivuilla] [viitattu 4.11.2017] Saatavissa: <https://about.ubereats.com/en/cities/>

Valtioneuvosto (2016) [Valtioneuvoston www-sivuilla] Alustatalous Suomen

kilpailutekijäksi – Teollisuus rohkeasti mukaan – mallia kasvuyrityksistä. Valtioneuvoston viestintäosasto 20.4.2016. [Tiedote] [viitattu 10.2.2017] Saatavissa: http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/alustatalous-suomen-kilpailutekijaksi-teollisuus-rohkeasti-mukaan-mallia-kasvuyrityksista?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=10616

Viljanen, M. (2016) Ruuankuljetusbisnes vaatii suurta volyymia - Wolt hakee kasvua ulkomailta. Kauppalehti 7.8.2016 [verkkolehti] [viitattu 4.3.2017] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/ruuankuljetusbisnes-vaatii-suurta-volyymia---wolt-hakee-ulkomailta/>

Virtanen, S. (2016) Käyttäjiä jo lähes 60 000 – Ruoantilauspalvelu Wolt laajenee tänään Tampereelle. tekniikka&talous 22.1.2016 [verkkolehti] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/ict/kayttajia-jo-lahes-60-000-ruoantilauspalvelu-wolt-laajenee-tanaan-tampereelle-6246991>

Wolt (2015a) [Woltin Facebook-sivuilla] Tilapäivitys 10.12.2015. [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://www.facebook.com/woltapp/photos/a.863357517048885.1073741828.421190631265578/1041338599250775/?type=3>

Wolt (2015b) [Woltin Facebook-sivuilla] Tilapäivitys 23.6.2015. [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://www.facebook.com/woltapp/photos/a.863357517048885.1073741828.421190631265578/952719858112650/?type=3&theater>

Wolt (2015c) [Woltin Facebook-sivuilla] Tilapäivitys 30.11.2015. [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://www.facebook.com/woltapp/posts/1036569906394311>

Wolt (2016) [Woltin Facebook-sivuilla] Tilapäivitys 22.1.2016. [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://www.facebook.com/woltapp/photos/a.863357517048885.1073741828.421190631265578/1064653500252618/?type=3&theater>

Wolt (2017a) [Woltin www-sivuilla] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://wolt.com/fi/tuki>

Wolt (2017b) [Woltin www-sivuilla] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://wolt.com/fi/kauppiaille>

Wolt (2017c) [Woltin www-sivuilla] [viitattu 11.2.2017] Saatavissa: <https://wolt.com/fi/become-a-courier>

Wolt (2017d) [Woltin www-sivuilla] [viitattu 4.3.2017] Saatavissa: <https://wolt.com/>

Wolt&Friends (2017) [Wolt&Friends Facebook-ryhmä] [viitattu 4.11.2017] Saatavissa: <https://www.facebook.com/groups/woltfriends/>