

# **Jakamistalouden liiketoimintamallien potentiaali kestävän arvon luomisessa**

**Sustainable value creation potential of sharing economy  
business models**

Kandidaatintyö

Vendela Impivaara

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Vendela Impivaara

**Työn nimi:** Jakamistalouden liiketoimintamallien potentiaali kestävän arvon luomisessa

**Vuosi:** 2020

**Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.

54 sivua, 9 kuvaa, 9 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastaja(t): Nina Tura

**Hakusanat:** jakamistalous, kestävät liiketoimintamallit, kestävän arvon luominen, kestävän arvon tallettaminen, jakamistalouden kestävät liiketoimintamallit

**Keywords:** sharing economy, sustainable business models, sustainable value creation, sustainable value capture, sustainable sharing economy business models

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on tutkia kestävän arvon syntymistä jakamistalouden liiketoimintamalleissa. Tutkielmassa hyödynnetään tieteellistä kirjallisuutta sekä case-tutkimusta kolmesta suomalaisesta jakamistaloutta hyödyntävästä yrityksestä. Tarkoituksena on selvittää, millä tavoin valitut yritykset luovat konkreettista arvoa ympäristölle, taloudelle ja sosiaaliselle ulottuvuudelle sekä arvioida ovatko niiden liiketoimintamallit todella kestäviä.

Työn tuloksena päädyttiin siihen, että jakamistalouden liiketoimintamalleilla pystytään luomaan kestäväää arvoa, mutta yrityksen tulee strategiassaan tähdätä myös kasvuun ja asiakasryhmien löytämiseen. Hyödyt ympäristölle, yhteisölle ja taloudelle ovat suoraan sidoksissa palvelun käyttäjämäärään ja tunnettavuuteen, sillä suuri osa hyödyistä syntyy vasta volyymin ollessa tarpeeksi suurta.

Yhteisölliset hyödyt ilmenevät ensimmäisenä yritysten ollessa vielä alkutaipaleella kehityksessään. Tutkittujen yritysten kohdalla suurin kestävyyspotentiaali vaikutti olevan jakamisen ajatuksen tunnetuksi tuomisessa ihmisten keskuudessa. Ihmisten ollessa tietoisempia mahdollisuuksistaan tukea kestävyyttä se voi ohjata heidän toimintaansa parantamaan yhteiskunnan hyvinvointia.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	1
1.1	Tausta ja tavoitteet .....	2
1.2	Tutkimusongelma ja menetelmät .....	2
1.3	Rajaukset ja rakenne .....	3
2	Kestävän arvon luonti liiketoimintamalleissa .....	5
2.1	Perinteiset liiketoimintamallit .....	5
2.2	Kestävät liiketoimintamallit .....	6
2.3	Kestävän arvon luominen ja sen määrittäminen .....	9
3	Jakamistalouden liiketoimintamallit .....	14
3.1	Suppeammat jakamistalouden määritelmät .....	15
3.2	Laajemmat jakamistalouden määritelmät .....	17
3.3	Työhön valittu jakamistalouden määritelmä .....	20
4	Kestävyys case-yritysten liiketoimintamalleissa .....	22
4.1	Vaatepuu Oy .....	22
4.2	SKED Oy .....	29
4.3	Nappi Naapuri .....	35
5	Johtopäätökset .....	42
6	Lopuksi .....	48
7	Lähteet .....	50

Liitteet

# 1 JOHDANTO

Kestävä kehitys on yleistynyt aate, jonka toteuttamiseksi on syntynyt tarve keksiä uusia tapoja tehdä kestävä liiketoimintaa. Ympäri maailmaa väestönkasvu sekä kulutuksen lisääntyminen ovat johtaneet kestävyyskriisiin, jonka suurena syynä ovat luonnonvarojen ylikulutus ja ilmastonmuutos (Sitra 2014, s. 1). Tällä hetkellä globaali kulutus vastaa määrää, jonka tyydyttämiseksi tarvittaisiin 1,6 planeettaa (WWF 2016, s.20). Kriisi uhkaa viedä biosfäärin tilaan, jossa on vaikeaa tai mahdotonta ylläpitää ihmiskuntaa ja sen tarpeita. Samaan aikaan myös sosiaaliset kestävyysongelmat lisääntyvät erityisesti luottamuksen vähentyessä (Broman ja Robért 2017 s.17). Tällä hetkellä erityisen tärkeää olisikin kriisin torjunta (Sitra 2014, s. 1). Liiketoiminta kuluttaa luonnonvaroja ja vaikuttaa yhteisön hyvinvointiin. Yritysten tulisi muuttaa käytöstään ja operationaalista toimintaansa merkittävästi, jotta ne pystyvät vastaamaan osaltaan kestävyyskriisin haasteisiin. (Bocken et al. 2015, s.67) Liiketoiminnan jatkaminen samaa rataa ei ole siis vaihtoehto (Bocken et al. 2014, s.42).

Kestävän liiketoiminnan eräs viime vuosina yleistynyt kehityssuunta on ajatus kiertotaloudesta sekä jakamistalouden käsite (Sitra 2014, s.48). Jakamistalous on ollut olemassa jakamisen muodossa jo aikojen alusta (Belk 2014, s.1595), mutta sen hyödyntäminen kestävyiden lisäämiseen on vasta yleistynyt kestävien liiketoimintamallien myötä. Viime vuosina erityisesti jakamistalouden liiketoimintamallien määrä on kasvanut huimaa vauhtia (Laukkanen ja Tura 2020, s.1), sillä jakamistalouden mahdollisuudet ovat laajat niin kasvuyrityksille kuin suuryrityksille (Sitra 2014, s.50). Jakamistalous mahdollistaa liiketoimintamalleillaan ja sosiaalisten sekä ympäristövaikutusten vähentämisen (Laukkanen ja Tura 2020, s.1). Jakamistalous on yksi vaihtoehto kestävämpään tulevaisuuteen sen mahdollistaessa vajaakäyttöisten resurssien tehokkaamman hyödyntämisen. Samalla se mahdollistaa lisätuoton niille, jotka omistavat vajaakäyttöisiä resursseja. Jakamistalous nähdään jopa työkaluna ratkaisemaan ylikulutusta ja tuloeroja. Viime vuosina jakamistalouden mallit ovat kehittyneet yksinkertaisista vertaiskaupoista (peer-to-peer) kompleksiksi alustoiksi ja verkostoiksi. Ne koostuvat ihmisistä ja yrityksistä, jotka ovat kanssakäymisessä ja käyttävät yhdessä resursseja. (Muñdoz ja Cohen 2017, s.21)

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Työn tavoitteena on tunnistaa jakamistalouden liiketoimintamallien konkreettisia mahdollisuuksia kestävän talouden luomisessa ja arvioida niihin pohjautuvaa tulevaisuuden potentiaalia erityisesti kotimaisessa liiketoiminnassa. Olen kiinnostunut kestävästä liiketoiminnasta sekä systeemimuutoksen mahdollisuuksista. Vastaani sattui jakamistalouden idea. Ymmärsin idean potentiaalın kestävän liiketoiminnan edistäjänä huomattessani sen tukevan WWF ”yhden planeetan mallin” pääpointteja: luonnon pääoman suojelua, luonnonvarojen oikeudenmukaisen jakelua, järkevämpää kulutusta, parempaa tuotantoa sekä rahavirtojen uudelleenjärjestelyä (WWF 2016, s.28). Halusin pohtia sitä suomalaisessa yhteiskunnassa. Koen aiheen olevan hyvin ajankohtainen kestävyyskriisin jatkuvasti pahentuessa. Ratkaisujen keksiminen vie aikaa ja siksi ponnistelu on tärkeää juuri nyt. Kestävyuden lisäämiseksi liiketoiminnan perusrakenteita on uudistettava, uusia liiketoimintamalli-innovaatioita keksittävä sekä yleisiä asenteita muutettava. Jakamistaloudessa piilee myös mahdollisuuksia yhteisöille, sillä kestävyttä voi lisätä parantamalla luottamusta, toisen hyväksymistä sekä arvoja yhteisöjen keskuudessa.

Lisäksi halusin tietää lisää jakamistalouden mahdollisuuksista synnyttää kannattavaa liiketoimintaa uusissa yrityksissä. Pystytäänkö jakamistalouden kautta luomaan kilpailukykyisiä kestäviä liiketoimintamalleja, jotka mahdollisesti jopa valtaavat muita aloja sekä vaikuttavat muihin yrityksiin muuttaen niidenkin toimintatapojansa kestävimiksi. Tutkielma perustuu erityisesti suomalaisiin jakamistalouden kestäviin malleihin, joiden liiketoiminnan pääpaino on jakamistaloudessa. Tulevaisuudessa minua kiinnostaa tutkia miten olemassa olevat yritykset voisivat hyödyntää jakamistaloutta osana niiden liiketoimintamalleja.

## 1.2 Tutkimusongelma ja menetelmät

Työn tarkoituksena on selvittää valittujen case-yritysten jakamistalouden liiketoimintamallien potentiaalia kestävän arvon luomisessa. Kestävää arvon luomista tulee miettiä taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta, sillä sen tarkoituksena on parantaa kaikkia ulottuvuuksia ja luoda niille arvoa samalla parantaen yrityksen mainetta. Jakamistaloudessa erityisesti sen sosiaalisessa ulottuvuudessa yhteisöt ovat suuressa osassa, jonka takia tässä

tutkimuksessa usein yhteisöllä viitataan sosiaaliseen ulottuvuuteen. Samalla tutkimuksessa selvennetään eri näkemyksiä jakamistalouden malleista sekä käsitellään kestävyysmääritelmää. Yrityksen liiketoimintamallia rakennettaessa tai kun sitä uudistetaan kestävämmäksi, täytyy pohtia erityisesti arvon luomista, joka vaikuttaa läpi yrityksen kaikkien toimintojen. Päättökysymys muodostui tämän myötä tutkimuksessa seuraavan kaltaiseksi:

*Kuinka jakamistalouden liiketoimintamallit konkreettisesti luovat kestäväää arvoa taloudelle, yhteiskunnalle ja ympäristölle?*

Jakamistalouden liiketoimintamallit sekä kestävään arvon luominen ovat kummatkin moniulotteisia käsitteitä, joten työssä on tehty rajaus niiden suhteen. Case-yritykset etsittiin kotimaasta ja jakamistalouden määritelmää niiden osalta tulkitaan avoimesti. Kysymystä tarkentamaan syntyi seuraavia apukysymyksiä:

1. Mitä ovat kestäväät liiketoimintamallit?
2. Mitä tarkoittaa kestävään arvon luominen, tallettaminen ja jakaminen jakamistalouden kontekstissa?

Kirjallisuuskatsauksen avulla määriteltiin jakamistalouden käsite ja siitä tässä työssä käytettävä rajaus. Lisäksi analysoitiin kestävään arvon luomisen teoriaa liiketoimintamalleissa sekä kestävässä liiketoimintainnovaatioissa. Tarkoituksena kirjallisuuskatsauksella on tiivistää rajattu määritelmä jakamistaloudelle sekä viitekehys arvonluomiselle, jota voidaan hyödyntää valittujen case-yritysten liiketoimintamallien konkreettisesti kestävyysarvioinnissa. Case-yrityksiä tutkittiin julkisten lähteiden avulla. Lähteiden avulla oli mahdollista asettaa sidosryhmien asemaan ja arvioida miten yritykset ovat onnistuneet luomaan arvoa.

### **1.3 Rajaukset ja rakenne**

Työssä käsitellään jakamistalouden kestäviä liiketoimintamalleja yleisesti käytössä olevien tieteellisten julkaisujen antamien määritelmien valossa (Taulukko 1). Tarkempaa analyysia jakamistalouden määritelmien välillä ei tehdä eikä oteta kantaa niiden paremmuuteen. Työssä paneudutaan erityisesti case-yritysten soveltamiin liiketoimintamalleihin, eikä päätelmiä ole laajennettu koskemaan yleisesti jakamistalouden liiketoimintamalleja. Työssä paneudutaan erityisesti kotimaisiin yrityksiin. Jakamistalouden etuja vastaavissa liiketoimintamalleissa ei ole laajennettu ulkomaisiin yrityksiin, sillä esimerkiksi kulttuurierot saattavat vaikuttaa

jakamistalouden houkuttelevuuteen ja liiketoimintamallin onnistumispotentialiin. Case-yritykset edustavat erilaisia liiketoimintamalleja. Liiketoimintamalleja on käsitelty muutamien yleisten mallien valossa ja työssä keskitytään niiden peruspiirteisiin. Kestävyyden määritelmän esittely jätetään yleisimpiin määritelmiin termin laajuuden ja aiheen rajaamisen vuoksi.

Kestävän arvon luomisen arvioimistyökaluja ei ole käsitelty yli kahden mallin. Työssä on hyödynnetty yleisesti hyväksytyjä Bocken et al. (2014) ja Yang et al. (2017a) malleja ja niiden määritelmiä kestävästä liiketoimintamalleista. Tämän lisäksi työhön ei ole otettu käsittelyyn muita kirjallisuudessa esiintyviä malleja, sillä niiden pätevyyden arvioimiseen luotettavasti täytyisi tehdä huomattava määrä tutkimusta. Työ ei syvenny pohtimaan millä kaikilla erilaisilla tavoilla kestävä arvonluonti voitaisiin määritellä. Arviointi tehdään ajatellen yrityksen mahdollisuuksia pärjätä taloudellisesti luoden samalla kestävää arvoa ympäristölle, yhteisölle ja taloudelle. Tämä pohjautuu erityisesti siihen, kuinka käyttäjät ottavat vastaan tuotteen, miten tuote on kestävä koko elinkaarensa ajan sekä kuinka se vähentää uusien tuotteiden tarvetta. Samalla pohditaan yhteisöllisen arvon lisääntymistä. Näistä kokonaisuuksista syntyy johtopäätös siitä, miten hyvin tuotteet, palvelut sekä muu jaettava pääoma edistää kestävyyttä.

**Taulukko 1.** Työn rakenne ja lukuja pääsisältö.

	<b>Sisältö</b>	<b>Menetelmä / yleisesti</b>
<b>Luku 1.</b> Johdanto	Tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset ja rakenne.	Työn yleinen pohja sekä tausta.
<b>Luku 2.</b> Kestävän arvon luonti liiketoimintamalleissa	Luvussa määritellään kestävä liiketoimintamallin peruspiirteet sekä miten niiden kestävä arvon luontia voidaan määritellä.	Kirjallisuustutkimusta kestävästä ja liiketoimintamallin innovaatioista.
<b>Luku 3.</b> Jakamistalous ja kestävyys	Liiketoimintamallien kehitys sekä jakamistalouden määritelmät suppeasta kattavaan. Huomioiden erityisesti rajaukset eri määritelmissä.	Kirjallisuustutkimusta jakamistaloudesta ja sen kehityksestä ja rajauksista.
<b>Luku 4.</b> Case-yritysten analysointi kestävä arvon luonnissa	Case-yritysten liiketoimintamallien esittely ja niiden kestävä arvon luomisen pohtiminen.	Kirjallisuuden hyödyntäminen yritysten kestävyys-potentiaalnin analysoinnissa.
<b>Luku 5.</b> Johtopäätökset	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.	Saavutetut tulokset
<b>Luku 6.</b> Lopuksi	Työn lopputulokset, perusaatteet ja yleiset päätelmät koottuna.	

## **2 KESTÄVÄN ARVON LUONTI LIIKETOIMINTAMALLEISSA**

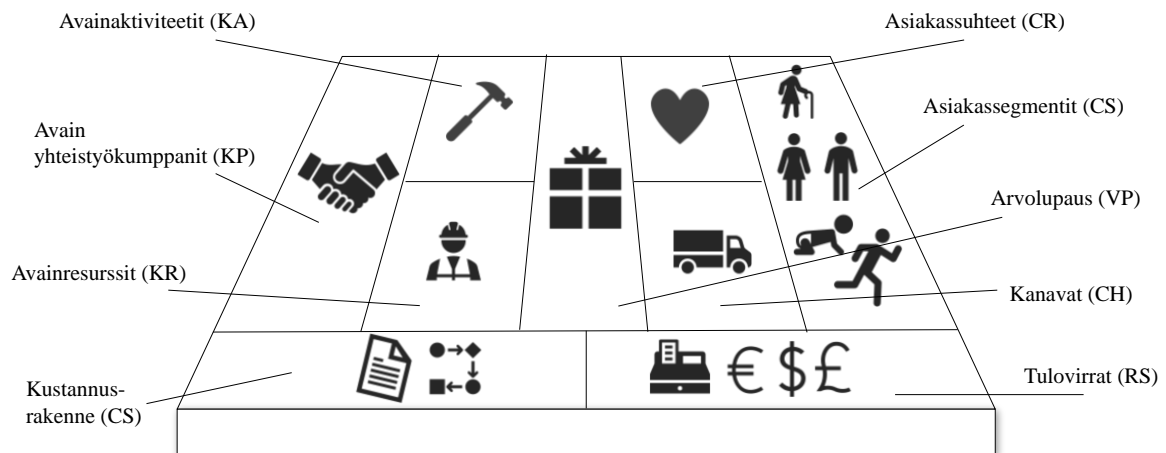
Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuteen pohjaten perinteisten talouteen painottuvien liiketoimintamallien kehitystä kestäviksi malleiksi, jotka huomioivat erityisesti myös sosiaalisen ja ympäristön näkökulmat. Luvussa myös käsitellään kestävyysperusmääritelmää sekä syvemmin kestävien liiketoimintamallien peruspiirteitä ja malleja, joiden avulla voidaan määrittellä liiketoimintamallin kestävyyttä. Kestävän arvon luomista sekä tallettamista käsitellään luvun lopussa.

### **2.1 Perinteiset liiketoimintamallit**

Kaikilla yrityksillä on jonkunlainen liiketoimintamalli (Business model) (Teece 2010, s.191; Yang et al. 2017b). Liiketoimintamallin ideana on kuvailla kuinka organisaatio luo, toimittaa ja tallettaa arvoa (Value creation, delivery and capture) (Osterwalder ja Pigneur 2010, s.14; Teece 2010, s.191). Toisin sanoen liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten organisaation johto näkee asiakkaiden tarpeet sekä maksuvalmiuden ja miten yritys pystyy parhaiten hyödyntämään niitä luodakseen hyvän tuoton (Teece 2010, s.191). Liiketoimintamallin täytyy olla tehty targetoidun asiakasryhmän tarpeita ajatellen sekä olla vaikeasti korvattava tai matkittava. Tämän takia liiketoimintamallia tehtäessä täytyy miettiä sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä asiakkaiden, toimittajien sekä laajemman liiketoimintaympäristön näkökulmasta (Teece 2010, s.192). Teece painottaa, että hyvä liiketoimintamalli perustuu arvolupaukseen, joka on houkutteleva asiakkaalle ja toteuttaa kustannus- ja riskirakenteita (Teece 2010, s.174).

Liiketoimintamallilla määritellään strategia, jota toteutetaan läpi organisaation eri järjestelmien, prosessien ja systeemien (Osterwalder ja Pigneur 2010, s.15). Perinteisistä liiketoimintamalleista keskustellessa Osterwalder ja Pigneur ovat saaneet laajasti tunnustusta heidän luomastaan liiketoimintamallin suunnittelupohjasta, ”The Business Model Canvas” (Muñoz ja Cohen 2017, s.22, Kuva 1). Malli sisältää yhdeksän osa-alueetta, jotka sisältävät neljä tärkeintä osaa liiketoiminnasta. Nämä neljä osaa ovat asiakkaat (customers), tarjoukset (offer), infrastruktuuri (infrastructure) ja taloudellinen elinkelpoisuus (financial viability). Mallin yhdeksän osa-alueetta ovat: (1) Asiakassegmentit (Customer Segments/CS), (2) Arvolupaus (Value Propositions/VP), (3) Kanavat (Channels/CH), (4) Asiakassuhteet

(Customer Relationships/CR), (5) Tulon lähteet (Revenue Stream/R\$), (6) Avainresurssit (Key Resources/KR), (7) Avainaktiviteetit (Key Activities/KA), (8) Avain yhteistyökumppanit (Key Partners/KP) ja (9) Kustannusrakenne (Cost Structure/CS). (Osterwalder ja Pigneur, 2010 s.15-17).



**Kuva 1.** The Business Model Canvas. (Osterwalder ja Pigneur, 2010)

## 2.2 Kestävät liiketoimintamallit

Kestävyys on tavoite maali siinä missä kestävä kehitys on lähestymistapa, jolla se pyritään tavoittamaan (Laukkanen 2019, s.19, Shaker 2015, s.312). Suomessa kestävä kehitys tutkimus on perustunut useampaan vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on Brundtlandin määritelmä, joka on maailmanlaajuisesti hyväksytty: "Kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa." (WCED 1987, s.43). Myöhemmin määritelmään on lisätty kehityksen jatkuvuus ja ohjattavuus tulevaisuuden turvaamiseksi tuleville sukupolville maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti. (Ympäristöministeriö 2013) Lisäksi kolme ulottuvuutta, ympäristötaloudellinen, yhteiskunnallinen ja kulttuurinen kestävyys, on tärkeää ottaa huomioon talouden ekologisessa kehityksessä sekä kestävä yhteiskunnan luomisessa (Broman ja Robèrt 2017, s.17, Ympäristöministeriö 2013).

Yritysten liiketoimintamalleissa tärkeä osa on arvon luominen, jakaminen ja tallettaminen (Teece 2010, s.191). Kestävyys muuttaa arvon käsitystä ja tekee samalla tarpeen uudelle liiketoimintamalleille (Laukkanen 2019, s.20). **Kestävä arvon luominen** eroaa perinteisestä

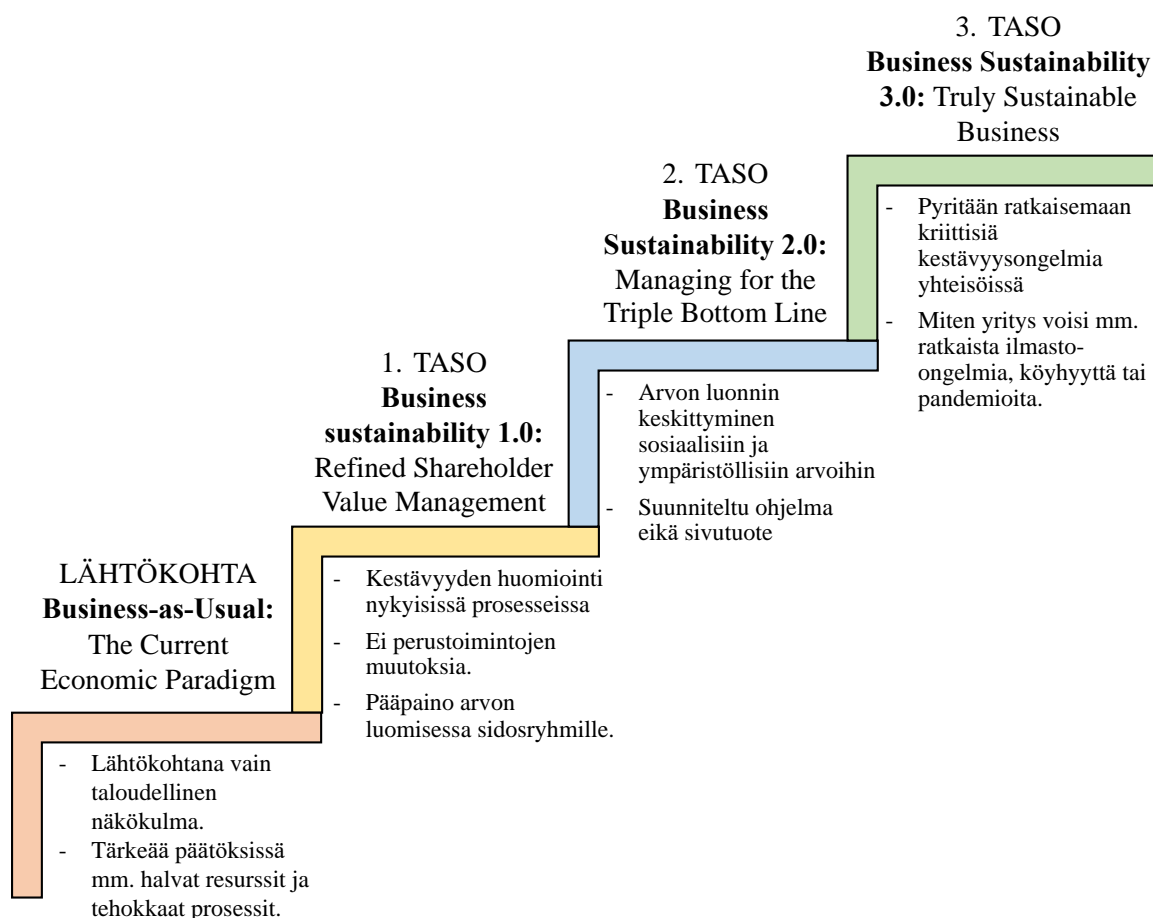
arvonluomisesta siten että se ei perustu pelkästään asiakkaiden saamaan käyttöarvoon ja valmiuteen maksaa (Chesbrough et al. 2018, s.932) vaan se ottaa huomioon ekosysteemin ja yhteisön tarpeet (Laukkanen 2019, s.20, Yang et al. 2017b, s.1795).

Näitä uudenlaisia liiketoimintamalleja kutsutaan kestäviksi liiketoimintamalleiksi (Sustainable Business Models/SBM). Kestävä liiketoimintamalli määritellään innovaatioksi, joka luo huomattavia positiivisia vaikutuksia tai vähentää huomattavasti negatiivisia vaikutuksia ympäristölle ja yhteisölle muutosten avulla, joita tehdään arvon luomiseksi, jakamiseksi ja tallettamiseksi (Bocken et al. 2014, s. 44). Tämä tapahtuu niiden integroidessa järjestelmällisesti **kestävän talouden** ja **kestävän kehityksen** periaatteita liiketoimintaansa luoden suunnan kohti kestävyyttä. (Laukkanen 2019, s.19-20) Määritelmä voi sisältää lisäksi kilpailuedun synnyttämisen paremman asiakasarvon avulla sekä osallistumalla kestäväan kehitykseen (Yang et al. 2017b, s.1795). Lisäksi monet liiketoiminnan omistajat ovat sanoneet, että sosiaalisten ja ympäristöllisten hyötyjen lisäksi yritykset itsessään ovat hyötäneet taloudellisesti. Tämä on tapahtunut kustannusten ja riskien vähentyessä sekä brändin maineen, taidon houkuttelun (mm. työvoima) ja kilpailukyvyyn parantuessa (Dyllick ja Muff 2016, s.157).

**Kestävä talous** (Sustainable Economy/Corporate Sustainability) on tärkeää, sillä kestäväan tulevaisuuden haasteita tarkasteltaessa, ratkaisujen ympäristön muutoksiin on oltava yhdenmukaisia taloudellisten ja sosiaalisten muutosten kanssa. Kestävällä taloudella on yleisiä piirteitä. Kestävä systeemi kannustaa kuluttamisen vähentämiseen asettamalla rajoja tai kiintiöitä esimerkiksi energialle, tavaroille tai vedelle. Lisäksi systeemi korostaa sosiaalisia sekä ympäristöllisiä hyötyjä taloudellisen kasvun sijaan ja pyrkii mahdollisimman vähään hukkaan hyödyntäen uudelleenkäyttöä, valmistusta ja korjausta. Tällä pidetään huolta, siitä että luontoon ei päädy turhaa jätettä. Kestävä systeemi myös kannustaa toiminnallisuuden ja kokemusten jakamiseen tuotteen omistuksen sijaan. Samalla myös luodaan systeemi, joka perustuu yhteistyöhön sekä jakamiseen aggressiivisen kilpailun sijaan. Tarkoituksena systeemissä on myös luoda palkitseva työympäristö näin parantaen yksilöiden luovuutta ja taitoja. (Bocken et al. 2014, s. 42-43)

Dyllick ja Muff (2016) mukaan myös kestäväällä taloudella on monta kehityksen tasoa (Kuva 2). Ensimmäinen taso on kestävyuden esittely ja uusien haasteiden huomiointi nykyisissä prosesseissa ilman liiketoiminnan perustoimintojen muutoksia. Pääpaino pysyy arvon

luomisessa osakkaille. Toisella tasolla yritetään suunnata sidosryhmien tavoitteita kestävyteen. Arvon luonti ei enää keskity pelkästään osakkaisiin vaan myös sosiaalisiin ja ympäristöllisiin arvoihin eikä se ole enää sivutuote vaan suunniteltu ohjelma. Kolmannella tasolla yritys pyrkii toiminnallaan erityisesti ratkaisemaan kriittisiä kestävyysongelmia yhteisöissä. Tärkeimmät kysymykset silloin liittyvät siihen, miten esimerkiksi yritys voisi ratkaista ilmasto-ongelmia, köyhyyttä tai pandemioita. (Dyllick ja Muff 2016, 163-166)



**Kuva 2.** Kestävän talouden kehityksen tasot (Dyllick ja Muff 2016 s. 163-166)

Aiemmin mainitut yleiset kestävän talouden piirteet muodostavat **kestävien liiketoimintamallien pohjan**. Bocken et al. (2014) mukaan ne myös luovat pohjan eri kestävän talouden liiketoimintamallien arkkityypeille. (Liite 1) Esimerkiksi arkkityypin ”Maksimoi materiaali- ja energiatehokkuutta” liiketoimintamalli voi pyrkiä esimerkiksi Lean-tuotantoon tai tuotteen toimintojen lisäämiseen tuotteiden määrän vähentämiseksi. Arkkityypin ”Luo arvoa jätteestä” liiketoiminta taas voi liittyä pääoman jakamiseen esimerkiksi omistuksen jakamisella tai yhteiskulutuksen avulla (Collaborative Consumption) vajaasti käytettyjen varojen ja

kykyjen hyödyntämiseksi (Bocken et al. 2014, s.48 ja 50). Jakamistaloudella on siis osansa kestävässä liiketoimintamalleissa. Kaikki jakamistalouden liiketoimintamallit eivät ole kestäviä pyrkiessään ensisijaisesti taloudellisiin voittoihin. Kuitenkin hyödyntämällä kestävä liiketoiminnan periaatteita niistä voi tehdä kestäviä (Laukkanen ja Huiskonen 2018, s.1-2 ja 8). Tämän myötä jakamistalous on yksi liiketoimintamalli-innovaatioiden lupaava suuntaus.

### **2.3 Kestävän arvon luominen ja sen määrittäminen**

Tässä tutkielmassa keskitytään kestäviin jakamistalouden liiketoimintamalleihin ja pyritään tutkimaan niiden todellista arvon luomisen tasoa. Kestävät jakamistalouden liiketoimintamallit yhdistävät ihmisiä ja lisäävät sosiaalista kanssakäymistä, kustannustehokkuutta sekä alikäytettyjen varojen hyödyntämistä (Laukkanen ja Huiskonen 2018, s.8). Kestävien liiketoimintamallien arvon määrittäminen alkaa arvotarjouksesta (Value Proposition) (Laukkanen ja Huiskonen 2018, s.8) ja jatkuu arvon luomisella sekä talteenotolla.

Arvotarjouksella tarkoitetaan yrityksen ymmärrystä sen asiakkaiden tarpeista ja liiketoimintamallin muokkausta näiden tarpeiden ympärille. Jakamistalous on usein osana digitaalisia teknologioita kuten alustoja tai applikaatioita, jotka auttavat yhdistämään suurempia joukkoja resurssien ääreen. Tämän myötä myös asiakasryhmien tunteminen on tärkeä osa jakamistalouden liiketoimintamalleja. Jakamistaloutta suosivat kuluttajat ovat usein sosiaalisesti ja ympäristöllisesti sekä rahankuluttajina vastuullisia (Laukkanen ja Huiskonen 2018, s. 8). Jakamistalouteen liittyvät kuluttajat voidaan jakaa kuuteen kategoriaan: (1) Fiksut shoppaajat, (2) Läheisrakkaat, (3) Nautintojen etsijät, (4) Vaihtoehto kuluttajat, (5) Postmodernistit ja (6) Porvarilliset boheemit (Laukkanen ja Huiskonen 2018, s. 8, Binneringer et al. 2015, s.981, Taulukko 2).

Tässä työssä pohjana kestävä arvon luonnille ja talteenotolle sekä valittujen case-yritysten arviointiin käytetään Laukkasen ja Turan (2020, s.2) mallia (Taulukko 3). Tämän mallin avulla voidaan arvioida jakamistalouden liiketoimintamallien kestävyyttä ja arvoluomista ympäristön, sosiaalisen ja taloudellisen tason kautta. Nämä ulottuvuudet vastaavat myös hyvin yritysvastuun määritelmää ja sen eri ulottuvuuksia. Yleisesti näitä tasoja käytetään myös kestävä arvon määrittelyssä (Yang et al. 2017a, s.32). Arvo voi olla talletettua tai tallettamatonta (Laukkanen ja Huiskonen 2018, s.4). Kestävän arvon luomisessa ja

talteenotossa tulee myös ottaa huomioon arvo, joka on jäänyt ottamatta talteen (Value Uncaptured), sillä sen avulla voidaan kehittää liiketoimintamallia kestävämmäksi (Yang et al. 2017b, s.1796).

**Taulukko 2.** Jakamistalouden kuluttajatyypit (Binniger et al. 2015, s.981; Laukkanen ja Huiskonen 2018, s. 8)

<b>JAKAMISTALOUDEN KULUTTAJATYYPIT</b>	
<b>Fiksut shoppaajat, <i>Smart Shoppers:</i></b>	Suosivat jakamistaloutta taloudellista syistä säästääkseen rahaa
<b>Läheisrakkaat, <i>Altruistic humanists</i></b>	Etsivät sosiaalisia yhteyksiä, uusia tuttavuuksia
<b>Nautintojen etsijät, <i>Pleasure seekers</i></b>	Etsivät nautintoja uusien, luovien ja interaktiivisten yhteiskulutusmuotojen avulla.
<b>Vaihtoehto kuluttajat, <i>Alternative consumers</i></b>	Vastustavat dominoivia markkinoita vastaan ja puolustavat uusia omaisuuden jakomuotoja sekä kestävyyttä
<b>Postmodernistit, <i>Postmodernists</i></b>	Etsivät tunnearvoa ja kestäväää kulutusta tätä kautta.
<b>Porvarilliset boheemit <i>Bourgeois bohemians</i></b>	Etsivät uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluita kokeiltavaksi ollakseen erilaisia ja aikaisia omaksujia.

Laukkasen ja Turan mallissa (2020) ensimmäinen osa-alue on ympäristöllinen arvo. **Ympäristöllisen arvon luominen** kestävässä liiketoimintamalleissa yleensä liitetään resurssitehokkuuteen hyödyntäen uusiutuvia resursseja. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi tuotteiden tai materiaalien uudelleenkäytön, kierrätyksen tai uudelleen tuotannon avulla sekä vähentämällä hukkaa. Myös resurssien kuten veden ja materiaalien vastuullinen käyttö on osa ympäristöllistä arvon luomista. Myöskään tuotteet tai prosessipalvelut eivät tuota ympäristöllisiä vaikutuksia ja päästöjä, jotka ovat haitallisia ihmisille tai ympäristölle. Arvoa voi luoda tiedon etsinnällä ja jakamisella esimerkiksi huomioimalla ympäristöongelmia tai heikkenevää biodiversiteettiä. (Laukkanen ja Tura 2020, s.3)

**Sosiaalinen arvo syntyy** sidosryhmien terveyden ja turvallisuuden edistämisestä, lakien ja rajoitusten noudattamisesta sekä verojen vastuullisesta maksamisesta. Samalla yksilöiden oikeuksia tulee kunnioittaa sekä soveltaa reiluja työehtoja ja sidosryhmien arvoja ilman syrjintää. Pääpiirteenä sosiaalisessa arvon luonnissa toimii eettisyys. Ihmisiä tai yhteisöjä ei tule vahingoittaa ja kilpailun sekä kommunikaation tulee olla eettistä (Laukkanen ja Tura 2020, s.3).

**Taloudellisen arvon** lisäys perustuu kustannustehokkuuteen esimerkiksi materiaali- tai energiatehokkuuden avulla. Uudet tulolähteet ja markkinat sekä kilpailukyvyyn lisäys kuuluvat taloudelliseen arvoon. Kestävyyden lisääminen pitkäaikaiseen strategiaan ja arvoihin mahdollistaa samalla operationaalisen vakauden lisäämisen ja riskien vähentämisen (Laukkanen ja Tura 2020, s.3).

**Taulukko 3.** Value creation taulukko (Laukkanen ja Tura 2020, s.3)

Ekologinen <i>Environmental</i>	Sosiaalinen <i>Social</i>	Taloudellinen <i>Economic</i>
<p><b>Resurssitehokkuuden kasvattaminen</b> Tuotteiden ja materiaalien uudelleenkäyttö, Jätteen eliminointi ja vähennys. Uusiutuvan energian ja materiaalien käyttö.</p> <p><b>Vastuullinen resurssien käyttö</b> Luonnon resurssien vastuullinen käyttö, ekosysteemin, eläinten ja ihmisten hyvinvoinnin arvostaminen. Ei luoda palautuvia vaikutuksia.</p> <p><b>Ei ympäristölle haitallisia vaikutuksia tai päästöjä</b> Ei päästöjä, jotka vahingoittavat ihmisiä ja luontoa. Ei ekosysteemin ja ympäristön vahingoittamista.</p> <p><b>Parantaa ympäristön hyvinvointia</b> Biodiversiteetin ja ympäristön hyvinvoinnin lisääminen korjaamalla aikaisempia vahinkoja ja ratkaisemalla ympäristöongelmia.</p>	<p><b>Terveyden ja turvallisuuden suojele</b> Työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteisöjen terveys ja turvallisuus on turvattu.</p> <p><b>Lakien, rajoitusten ja oikeuksien kunnioitus</b> Lakien, standardien ja rajoitteiden sekä yksilön oikeuksien kunnioittaminen.</p> <p><b>Työntekijöiden, ryhmien ja oikeuksien arvostaminen</b> Työntekijöiden ja sidosryhmien ehdot ovat reilusti määritelty. Lisäksi työntekijöiden, sidosryhmien ja yksilöiden yhdenmukainen kohtelu.</p> <p><b>Eettisyys ja ei haitallisia sosiaalisia vaikutuksia</b> Operaatioiden, tuotteiden ja palveluiden ei tule vahingoittaa ihmisiä tai yhteisöjä. Ihmisoikeuksia noudatetaan ja eettisiä periaatteita kunnioitetaan.</p> <p><b>Parantaa sosiaalista hyvinvointia</b> Parantaa sosio-psykologista hyvinvointia (onnellisuus, sosiaalinen yhteenkuuluvuus)</p>	<p><b>Kustannustehokkuus paranee</b> Tehokkuuden kasvattaminen ja kustannusten vähentäminen vaihtoehtoihin verrattuna.</p> <p><b>Kasvatavat tulot ja liiketoimintamahdollisuudet</b> Tulojen kasvatus ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien sekä markkinoiden luonti.</p> <p><b>Operationaalinen tasapaino ja riskin vähentäminen</b> Pitkäaikaisen vakauden kasvattaminen ja riskien vähentäminen.</p> <p><b>Maineen ja brändin paraneminen</b> Maineen ja brändin arvon kasvattaminen.</p> <p><b>Parantaa ekonomista hyvinvointia</b> Sosio-taloudellisen hyvinvoinnin kasvaminen.</p>

Kestävän liiketoimintamallin pohjana tutkielmassa käytetään Bocken et al. (2015) mallia (Kuva 3). Sen sisältö yhdistää aiemmin esitellyn Business Model Canvasin sekä Laukkanen ja Tura (2020) pohjan sisältöjä ja on näin laajennettu versio perusliiketoimintamallin pohjasta kestäväyden puolelle. Mallissa sidosryhmiin lasketaan asiakkaiden ja osakkaiden lisäksi myös yhteisö ja ympäristö. Työkalu on suunniteltu määrittämään kestävien liiketoimintamallien positiiviset ja negatiiviset puolet sidosryhmille. Mallissa myös pyritään määrittämään milloin toiselle sidosryhmälle syntynyt positiivinen etu luo negatiivisia vaikutuksia toiselle sidosryhmälle. Se ottaa myös huomioon talletetun, menetetyt ja tuhotun arvon sekä uudet arvon luomismahdollisuudet. (Bocken et al. 2015, s.70-71) Malli koostuu 11. osa-alueesta, jotka on jaettu kolmeen vaiheeseen: arvotarjous, arvon luominen ja toimittaminen (Value delivery) sekä arvon tallettaminen. Mallissa on ”Business Model Canvasin” lisäksi nostettu tärkeään asemaan teknologia ja tuotteen ominaisuudet, strategian kehitys sekä arvon talletus toimijoille, ympäristölle ja yhteisölle.

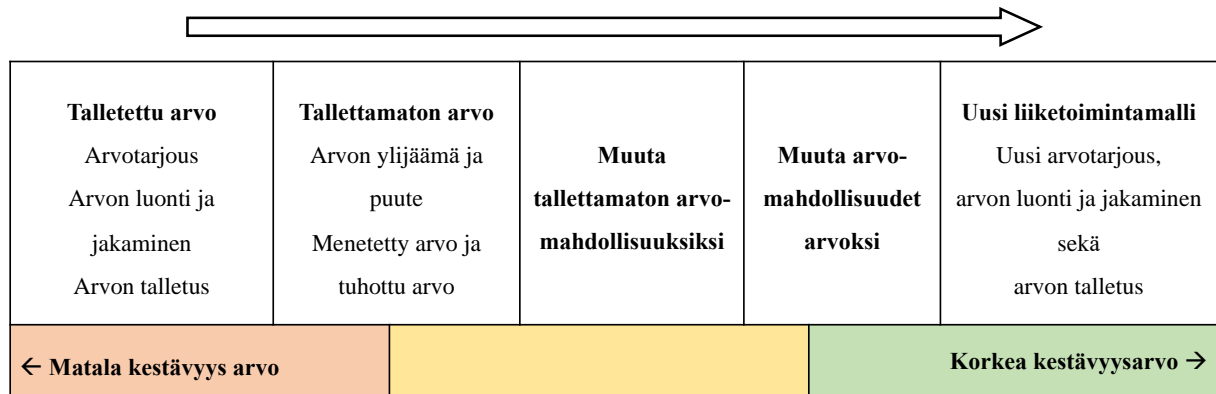
Bocken et al. (2015) pohjan lisäksi huomioidaan Yang et al. (2017a) ja (2017b) malleja ja määritelmiä (Kuva 4). Yang et al. (2017a) mallin mukaan ulottuvuuksia tulee miettiä eri ulottuvuuksilta koko sen elinkaaren ajan, sillä tuotteen kestävyyttä voidaan parantaa koko sen elinkaaren ajan. Malli esitellään liitteessä 2 tarkemmin. (Yang et al. 2017a, s.34, Liite 2) Talletettu arvo edustaa positiivisia hyötyjä yritykselle ja sen sidosryhmille sekä laajemmin yhteisölle sekä ympäristölle. Tallettamaton arvo tarkoittaa potentiaalista arvoa, jota ei saada hyödynnettyä, kuten menetetty tai tuhottu arvo. Menetetty arvo (Value missed) tarkoittaa tapahtumia sidosryhmille, joissa arvon talletus toimii huonosti rahallisesti tai tapahtumia, jotka eivät tuo ollenkaan odotettuja etuja. (Bocken et al. 2015, s. 71) Arvo siis on olemassa ja sitä tarvitaan mutta sitä ei osata hyödyntää. (Yang et al. 2017b, s.1796-1797). Tuhotulla arvolla (Value destroyed) tarkoitetaan liiketoiminnasta syntyneitä vaikutuksia, joilla on vahingoittavia sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. (Bocken et al. 2015, s. 71)

Bocken et al. 2015		Yang et al. 2017a/b			
Tämän hetkinen arvon luonti	Talletettu arvo Value captured	Arvon luonnin kehitys	Tallettamaton arvo Value uncaptured		
	Arvotarjous <i>Value proposition</i>		1. Tuote, palvelut 2. Asiakassegmentit ja -suhteet 3. Arvo asiakkaalle, yhteisölle, ympäristölle	Arvon ylijäämä <i>Value surplus</i>	Arvo, joka on olemassa, mutta ei ole tarpeellinen
	Arvon luonti ja jakaminen <i>Value creation and delivery</i>		4. Aktiviteetit 5. Resurssit 6. Jakamiskanavat 7. Partnerit ja jakelijat 8. Teknologia ja tuoteominaisuudet	Arvon puutos <i>Value absence</i>	Arvo, mikä on tärkeää, mutta sitä ei ole
	Arvon talletus <i>Value capture</i>		9. Kustannusrakenne ja tulovirratt 10. Arvon talletus toimijoille ympäristölle ja yhteisölle 11. Strategian kasvu	Menetetty arvo <i>Value missed</i>	Olemassa oleva arvo, joka on tärkeää, mutta sitä ei hyödynnetä
			Tuhoava arvo <i>Value destroyed</i>	Arvo, jolla on negatiivisia seurauksia	

**Kuva 3.** Koostekuva. (Laukkanen ja Huiskonen 2018, s. 3, Bocken et al. 2015 ja Yang et al. 2017a/b)

Yang et al. (2017a) määrittelee lisäksi tarkemmin arvon luomisen tulevan kehityksen lisäten arvon ylijäämän tai sen puuttumisen (Value Surplus, Absence) sekä arvon mahdollisuudet (Value Opportunities) ja niiden arvioinnin (Value Opportunities assessment). Arvon ylijäämällä tarkoitetaan sitä, kun luotu arvo on turhaa mikä johtaa esimerkiksi lämmön tuhlaukseen, ylituotantoon, resurssien epätehokkaaseen hyödyntämiseen tai turhaan toistettuun työhön. Lyhyesti sanottuna siis asiat ja aktiviteetit, joita kulutetaan enemmän kuin tarvitaan

sekä luodut palvelut tai ominaisuudet, jotka eivät tuota hyötyä tai ovat tarpeettomia. Arvon puuttumisella tarkoitetaan taas arvoa, jota tarvittaisiin mutta sitä ei luoda. Tämä voi johtua esimerkiksi resurssien puutteesta. (Yang et al. 2017b, s.1796-1797) Yang et al. mukaan korkean kestävyystason pystyy saavuttamaan muuttamalla tallettamattoman arvon arvomahdollisuuksiksi (Yang et al. 2017b, s.1797).



**Kuva 4.** Kestävän arvon luonti liiketoimintamallissa (Yang et al. 2017b, s. 1797)

### 3 JAKAMISTALouden LIKETOIMINTAMALLIT

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin jakamistaloutta sekä sen liiketoimintamalleja. Tavoitteena on selventää olemassa olevan kirjallisuuden ja tieteellisten julkaisujen avulla jakamistalouden suuntauksia sekä käsitteen laajuutta. Ensimmäisenä luvussa määritellään kirjallisuudessa ilmenevät yleiset jakamistalouden piirteet. Tämän jälkeen esitellään suppeampia ja laajempia rajauksia. Lopuksi määritellään työssä hyödynnettävä jakamistalouden rajausta liittyen aiemmin määriteltyyn liiketoimintamallien kestävän arvon määrittämiseen.

Jakamistalous käsitteenä on laaja eikä sille ole yksinkertaisia yleisiä raameja. (Laukkanen ja Tura 2020, s.2; Acquier et al. 2017, s.3-4; Frenken ja Schor 2017, s.4). Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esiintyy erilaisia rajauksia, joista toiset ovat enemmän rajaavia kuin toiset (Acquier et al. 2017, s.7). Jakamisen määritelmä myös jakaa mielipiteitä eri tieteellisten lähteiden välillä (Acquier et al. 2017, s.4; Belk 2014, s.1595-1596). Jakamistalouden eri määritelmiä esitellään laajemmin liitteessä 3, mutta tässä työssä tarkempaan käsittelyyn nostetaan kaksi suppeampaa määritelmää sekä Acquier et al. laajempi määritelmä sateenvarjokäsitteestä jakamistaloudessa. Työn empiriaosuudessa keskitytään erityisesti jakamistalouden laajempiin määritelmiin (Acquier et al. 2017, Habibi et al. 2017, Muñoz ja Cohen 2017, Laukkanen ja Tura 2020).

Jakamistalouden liiketoimintamalleissa (Sharing economy business model/SEBM) usein uskotaan, että yhden kokoinen liiketoimintamalli sopii kaikille, mutta tämä ei ole totta. (Muñoz ja Cohen 2017, s.21). Muñoz ja Cohen artikkelissaan tutkii yleisimmistä esiintyneistä piirteistä jakamistalouden liiketoimintamalleissa. Jaottelun mukaan jakamistalouden liiketoimintamalleissa on seitsemän eri piirrettä: (1) alusta yhteistyölle (platforms for collaboration), (2) vajaasti käytetyt resurssit (under-utilized resources), (3) P2P tapahtumat (peer-to-peer interactions), (4) yhteistyöhön perustuva hallinto (collaborative governance), (5) missiolähtöisyys (mission-driven), (6) vaihtoehtoinen rahoitus (alternative funding) ja (7) riippuvuus teknologiasta (technology reliance) (Kuva 5).

Ensimmäinen pääpiirre on alustayhteistyö, joka on yksi yleisimmistä piirteistä jakamistaloudelle (Muñoz ja Cohen 2017, s.23, Acquier et al. 2017, s. 4 ja 10; Laukkanen ja

Tura 2020, s.2). Nykyisin väitellään siitä, täytyykö alustan olla digitaalinen vai hyväksytäänkö myös fyysiset alustat (Muñoz ja Cohen 2017, s.23). Vajaasti käytetyt resurssit ovat toinen pääpiirteistä (Muñoz ja Cohen 2017, s.23; Frenken ja Schor 2017, s.4-5; Kumar et al. 2018, s.148). Isoin haaste resurssien vajaakäytön hyödyntämisessä on kysymys siitä rajasta, jossa tehokkuus on hyväksi yhteiskunnalle ja milloin se taas rohkaisee ylimääräiseen kulutukseen, esimerkiksi autojen käytössä (Muñoz ja Cohen 2017, s.23). P2P tapahtumat ovat myös yksi yleinen piirre jakamistalouden malleissa. (Muñoz ja Cohen 2017, s.23; Frenken ja Schor 2017, s.4-5) P2P kanssakäymiset ymmärretään usein eri tavoin jakamistalouden määritelmässä (Muñoz ja Cohen 2017, s.23) ja useissa malleissa yritys on mukana toiminnassa pelkän vertaiskaupan lisäksi (Kumar et al. 2018, s.148, Laukkanen ja Tura 2020, s.2).

<b>ALUSTATALOUDEN YLEISET PIIRTEET</b>						
<b>Alusta yhteistyölle</b>	<b>Vajaasti käytetyt resurssit</b>	<b>P2P</b>	<b>Yhteistyöhön-perustuva hallinto</b>	<b>Missiolähtöisyys</b>	<b>Vaihtoehtoinen rahoitus</b>	<b>Riippuvuus teknologiaan</b>
<i>Platform for collaboration</i>	<i>Under-utilized resources</i>	<i>Peer-to-peer interactions</i>	<i>Collaborative governance</i>	<i>Mission-driven</i>	<i>Alternative funding</i>	<i>Technology reliance</i>

**Kuva 5.** Alustatalouden liiketoimintamallien yleiset osat. (Muñoz ja Cohen 2017, s.23)

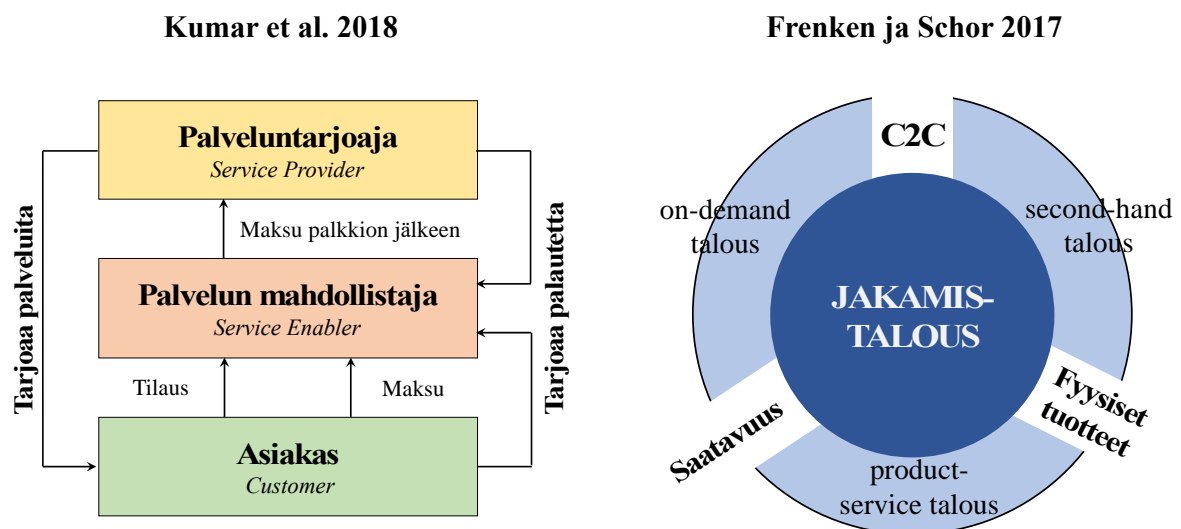
Liiketoimintamallin piirteisiin usein myös lasketaan yhteistyöhön perustuva hallinto ja yhteistyöhön perustuvat mallit. Missiolähtöisyys myös on mukana useassa jakamistalouden liiketoimintamallissa eikä tulojen maksimointi ole ainoa motiivi liiketoiminnalle. Muutamissa malleissa myös mainitaan vaihtoehtoinen rahoitus osana liiketoimintamallia. Perinteisen riskipääoman lisäksi on pohdittu vaihtoehtoisia rahoitusmalleja Start-Up-yritysten rahoittamiseksi. Teknologiariippuvuus on myös ilmeistä yksilöiden välisten tapahtumien helpottamiseksi. Ratkaisuja on haettu Big datan ja paikkatiedon avulla. (Muñoz ja Cohen 2017, s.23)

### 3.1 Suppeammat jakamistalouden määritelmät

Osa tieteellisestä kirjallisuudesta haluaa rajata jakamistalouden tarkasti. Suppeampien mallien etu on selvä rajausta käsitteessä, jonka avulla voidaan helpommin määritellä jakamistaloutta ja sen läheisiä muotoja (Frenken ja Schor 2017, s.4). Suppeampien mallien sisältö kuitenkin rajoittaa jakamistalouden monimuotoisuutta. Malleissa on täysin vastakkaisia tiukkoja

asetelmia, joista toiset rajaavat markkinaorientoituneet mallit pois ja toiset taas hyväksyvät pelkästään vertaistalouden ja tuottolähtöiset alustat. Tämä on ongelmallista, sillä se rajaa suuren osan arvoa tuovista ratkaisuista pois. (Acquier et al. 2017, s.7)

Artikkelissa (Kumar et al. 2018, s.148) määritellään jakamistalous seuraavasti: ”jakamistalous on palveluntarjoajien (yritysten ja yksityishenkilöiden) omistamien vajaakäyttöisten varojen kaupallistaminen lyhytaikaisella vuokrauksella.” Tässä näkökulmassa erityisesti taloudellinen näkökulma on pääosassa yhteistyömallin sijaan. Tämä rajaa ulos erityisesti ne yritykset, joiden palvelussa ei ole rahallista korvausta, kuten Couchsurfing ja tämän työn case-yrityksen Nappi Naapurin. Tämän lisäksi vuorovaikutuksen täytyy olla markkinoiden välittämää eikä asiakkaiden keskeistä. Tässä mallissa (Kuva 6) jakamistaloudessa tulee aina olla palveluntarjoaja (Service Provider), palvelun mahdollistaja (Service Enabler) ja asiakas (Customer). Tämä tarkoittaa, että yritys, joka toimii palvelun mahdollistajana ei voi samaan aikaan toimia palveluntarjoajana eli omistaa jaettavaa palvelua. (Kumar et al. 2018, s.148)



**Kuva 6.** Jakamistalouden suppeampia määritelmiä. (Frenken ja Schor 2017, s.5; Kumar et al. 2018, s.148)

Frenken ja Schor (2017, s.4-5) artikkelissaan määrittelevät jakamistalouden taas seuraavasti: ”Kuluttajat myöntävät toisilleen väliaikaisen saatavuuden vajaakäytössä olevaan fyysiseen omaisuuteen mahdollisesti rahaa vastaan.” Tässä jaottelussa on kolme pääpiirrettä, jotka ovat vertaiskauppa kuluttajien välillä (Consumer-to-Consumer/C2C), väliaikainen saatavuus ja fyysiset tuotteet. (Frenken ja Schor 2017, s.5; Kuva 6).

Malli ei ota huomioon kuluttajien välistä tavaroiden myymistä (second-hand economy), sillä tällöin annetaan pysyvä saatavuus (Permanent Access). Myöskään yritysten omistamien tuotteiden lainaaminen (Product-Service Economy/Product-Service System/PSS) (Yang et al. 2017b, s.1796) ei ole jakamistaloutta, sillä se ei ole kuluttajien välistä lainaamista (Frenken ja Schor 2017, s.5-6). Tämä on merkittävä rajaus, sillä korkein arvopotentiaali löytyy kuluttajasektorilta nimenomaan C2B- ja C2C-vuokrauksesta ja jälleenmyynnistä (Sitra 2014, s.52). Kuluttajien välistä vertaispalvelun tarjoamista (P2P/peer-to-peer), jossa ostetaan henkilökohtaisia palveluita kuten kuljetuspalveluita kutsutaan tilaustaloudeksi (On-Demand Economy). (Frenken ja Schor 2017, s.5-6) Tätäkään ei sisällytetä määritelmään, sillä tällöin tuote ei ole alun perin vajaakäytössä.

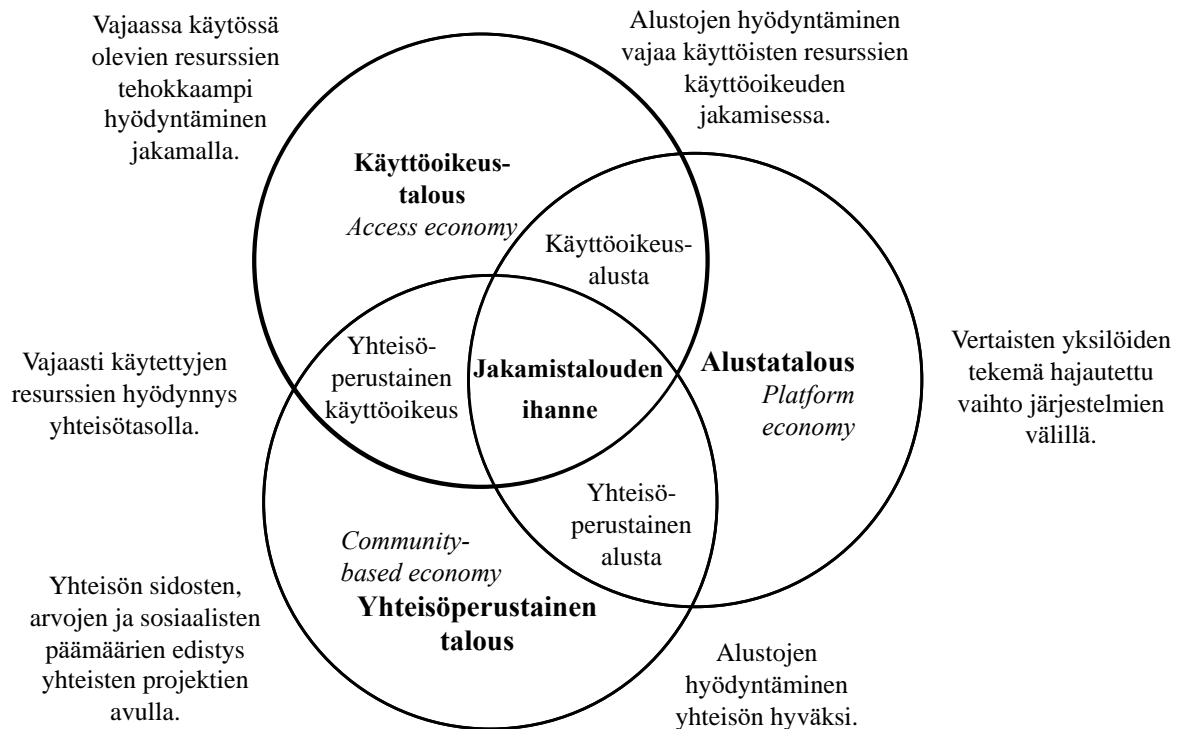
### **3.2 Laajemmat jakamistalouden määritelmät**

Laajemmat määrittelyt kattavat laajemman kirjon erilaisia liiketoimintamalleja. Muñoz ja Cohen (2017, s.21) määrittelevät jakamistalouden seuraavasti: ”jakamistalous on sosioekonominen systeemi yksilöiden ja organisaatioiden välillä, jonka tarkoituksena on lisätä tehokkuutta ja optimoida vaillinaisesti käytettyjä resursseja yhteiskunnassa”. Rajaus ei rajaa määritelmää, mutta suuntaa sen mahdollisten sosiaalisten ja ympäristöllisten hyötyjen jäljille. Laajemmissa malleissa yleistä on myös sateenvarjokonsepti (Umbrella Construct) (Laukkanen ja Tura 2020, s.2; Acquier et al. 2017, s.3). Tämä tarkoittaa sitä, että konseptia tai ideaa käytetään väljästi, jotta se sisällyttää paljon erilaisia ilmiöitä (Acquier et al. 2017, s.5).

Artikkelin (Acquier et al. 2017) mukaan eri jakamistalouden määritelmien kaiken kattavien ja rajoittuneiden ääripäiden väliltä on tärkeää löytää keskitie. Artikkelissa luodaan runko, joka mahdollistaa erilaisten näkökulmien käytön (s.9). Tämä on kattavin runko jakamistalouden avainkirjallisuuden analysoinnille (Laukkanen ja Tura 2020, s.4). Tästä syystä tätä artikkelia käytetään runkona jakamistalouden määrittelyssä sekä case-yritysten valinnassa tässä työssä. Acquier et al. (2017) artikkelin mukaan jakamistalous jakautuu kolmeen perusyttimeen (foundational cores): (1) käyttöoikeustalous (2) alustatalous ja (3) yhteistyöpohjainen talous. (Acquier et al. 2017, s. 4, 10) Näistä kolmesta ytimeistä koostuu jakamistalouden ihanne

(Sharing economy ideal) sekä sen reunamuodot (Kuva 7). Osa samoista reunamuodoista myös esiintyy muuallakin kirjallisuudessa (Muñoz ja Cohen 2017, s.24).

**Käyttöoikeustaloudella** (Access economy) tarkoitetaan tapoja, joilla jaetaan vajaassa käytössä olevia materiaalisia sekä taitovaroja niiden käytön optimoimiseksi. Nykyisin käyttöoikeustalous on siirtynyt vahvasti palvelupainotteiseksi. Tuotteita usein jaetaan ostamisen sijaan. Suurimmat ongelmat käyttöoikeustaloudessa liittyvät sosiaalisiin ja ympäristövaikutuksiin, sillä väliaikainen hallinta ei kannusta pitämään tuotteesta huolta. (Acquier et al. 2017, s.10-11) Käyttöoikeustaloudessa täytyy myös miettiä sitä, kuinka paljon liiketoiminnasta pohjautuu oikeasti vajaakäyttöisiin resursseihin (Muñoz ja Cohen 2017, s.24).



**Kuva 7.** Jakamistalouden ytimet (Acquier et al. 2017, s.18)

**Alustatalous** (Platform Economy) taas viittaa tapoihin, joilla vertaiset pystyvät tekemään hajautettua vaihtoa digitaalisten järjestelmien välityksellä. Alustat luovat arvoa yhdistämällä liiketoimia, ja eivät yleensä tuota itse tuotteita. Alustatalous kasvaa nopeasti markkinoilla ja niiden arvo markkinoilla 2016 on ollut jo 4,3 triljoonaa dollaria. Jakamistaloudessa alustalla usein tarkoitetaan vertaisliiketoiminta-alustoja, joissa yksilöt jakavat tuotteita ja palveluita.

Jakaminen alustoilla voi tapahtua myös rahattomina tapahtumina. (Acquier et al. 2017, s.12-13)

**Yhteisöperustainen talous** (Community-Based Economy) tarkoittaa tapoja, joilla määritellään vuorovaikutusmuotoja, jotka tapahtuvat ilman sopimuksia, ilman hierarkiaa tai ilman rahaksi muuttamista ja kaupallistamista. Yhteisöpohjaisen talouden ideana on edistää yhteisön sidoksia, tukea arvoja tai saavuttaa sosiaalisia päämääriä yhteisten projektien avulla. Taloudellinen arvo harvoin on päämääränä tässä talouden muodossa. (Acquier et al. 2017, s.15)

Ytimet todennäköisemmin kuuluvat useampaan löytyvään tieteelliseen määritelmään, kun ne risteävät. Risteävät ytimet luovat kolme eri kombinaatiota jakamistalouden ihanteen lisäksi: (1) Käyttöoikeusalusta, (2) Yhteisöperustainen alusta (3) Yhteisöperustainen käyttöoikeus. (Acquier et al. 2017, s.18) Jakamistalouden ihanne eli kaikkien kolmen ytimen risteymä parhaimmillaan tasoittaa kaikkien talouden muotojen ongelmia.

Alustat yhdistettynä jakamistalouteen ovat tulosta liiketoiminnan nojaamisesta digitaaliseen tai fyysiseen alustaan, joko P2P- tai B2C-tasoilla palveluiden tai tuotteiden tarjoamiseksi (Muñoz ja Cohen 2017, s.24). **Yhteisöperustaisen alustan** (Community-Based Platform) ideana on siis hyödyntää alustoja yhteisön hyväksi. Suurimmat ongelmat näillä alustoilla syntyvät kilpailusta markkinoilla, sillä kasvaminen on haastavaa samalla huomioiden yhteisön intressit. Sijoittajien houkuttelemisen on haastavampaa, jos kannattavuus on epävarma. (Acquier et al. 2017, s.20)

**Käyttöoikeusalustat** (Access Platforms) mahdollistavat käyttöoikeuden vajaakäyttöisiin resursseihin ja palveluihin verkkoalustojen avulla. Alustatalous lisätynä käyttöoikeustalouteen lisää mahdollisuuksia ja tuo turvaa tuotteille samalla ratkaisten käyttöoikeustalouden sosiaalisen ja ympäristöllisen ongelman, joka liittyy tuotteesta huolehtimiseen. Alustatalous mahdollistaa laajemman jakamisen, tuotteiden jäljityksen, arvioinnin sekä vakuutus sopimukset. Toisaalta laaja saatavuus saattaa johtaa myös epävarmoihin ympäristövaikutuksiin ja huonompaan resurssitehokkuuteen. (Acquier et al. 2017, s.19)

Kolmas risteymä **yhteisöperustainen käyttöoikeus** (Community-based access) pyrkii hyödyntämään vajaasti käytettyjä resursseja ja palveluita yhteisötasolla. Usein tavoitteena on

myös taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen hyöty. Yhteisön jäsenten läheisyys vähentää itsekästä käyttäytymistä, joka ratkaisee tässä tapauksessa tuotteesta huolehtimisen ongelman. Usein ongelman luo rahallisesta arvosta luopumisen haastavuus, joka johtaa toisenlaisten arvojen määrittelyyn tai uusien muotojen ja valuttujen keksimiseen. (Acquier et al. 2017, s.21)








### **3.3 Työhön valittu jakamistalouden määritelmä**

Työhön liittyvät yritykset valittiin Laukkasen ja Turan (2020) rajauksen mukaan. Ensin tässä luvussa esitellyt suppeammat rajaukset selvästi rajasivat asioita pois, joita minua kiinnostaneet tähän työhön valitut case-yritykset tulevat edustamaan. Nappi Naapuri ei vaadi korvausta, joten se on Kumar et al. (2018) määrittelyn mukaan ulos rajattu. Vaatepuu Oy taas rajautuisi ulos Frenken ja Schor (2017) mallin mukaan, sillä jakaminen ei ole kuluttajien välistä ja Kumar et al. (2018) mallin mukaan siksi, että välistä puuttuu jakamiseen tarkoitettu alusta. SKED Oy on ainoa kolmesta yrityksestä, joka noudattaisi Kumar et al. (2018) rajausta.

Tämän myötä tässä työssä hyödynnetään Laukkasen ja Turan (2020, s.2) rajausta (Kuva 8). Tämä mahdollistaa paremmin kestävien vaihtoehtojen löytämisen. Rajaus hyödyntää Acquier et al. pohjaa (2017) sisältäen sen eri ytimet. Rajaus sisältää voittoa tavoittelevan ja tavoittelemattoman käyttöoikeustalouden ja alustatalouden risteymän, yhteiskuluttamisen liiketoimintamallin (Collaborative consumption), jota käytetään terminä usein ristiin jakamistalouden kanssa (Laukkanen ja Huiskonen 2018, s.4). (Laukkanen ja Tura 2020, s.5) Koska Laukkanen ja Tura sisällyttävät myös voitottoman jakamisen, erilaiset vaihtokaupat ja rahattomat kompensatiot voidaan lahjan antaminen sisällyttää määritelmään.

Rajauksen sisälle lukeutuu myös alustatalous, käyttöoikeuspohjainen kulutus (Access-Based Consumption, Access Economy) ja uudelleenjakelumarkkinat (Redistribution Markets). Lisäksi perinteiset maksutavat sekä lainaus, vaihtokauppa, vaihtaminen ja lahjan antaminen sisällytetään jakamistalouden määritelmään. Mukaan myös lasketaan kaikki eri suhteet P2P (Peer-to-Peer), B2B, B2C ja G2C (Government-to-Consumer) sekä palvelut tilauksesta (On-Demand) ja keikkatalous (Gig Economy). Eli malliin luetaan mukaan vaihtaminen, käyttöoikeuden antaminen, omistajan muutos, second-hand palvelut sekä lahjoitukset. Tämän lisäksi pelkkien fyysisten tuotteiden (uudelleen jakelu) ja palveluiden lisäksi voidaan jakaa

materiaaleja (regeneraatio ja kierrätys), tuote-palvelusysteemejä, toimitilaa, rahaa, työvoimaa, aikaa, taitoja ja tietoa, koulutusta, dataa ja informaatiota. (Laukkanen ja Tura 2020, s.2)

Mitä jaetaan?	Ketkä jakaa?	Voittoa tavoittelevat ja tavoittelemattomat organisaatiot	Pohjana toimii	Miten jaetaan?
<b>Materiaalit</b> (kierrätys)	<b>P2P</b> <i>peer-to-peer</i>		<b>YHTEISTYÖPOHJAINEN TALOUS</b> <i>Community-based economy,</i>	<b>Vaihto</b> 
<b>Palvelut</b>	<b>B2B</b> <i>business-to-business</i>		<b>ALUSTATALOUS</b> <i>Platform economy</i>	<b>Käyttöoikeuden anto</b> (väliaik. saatavuus) 
Fyysiset <b>tuotteet</b> (uudelleenjakelu)	<b>B2C</b> <i>business-to-consumer</i>	<b>Maksuna toimii</b>	<b>KÄYTTÖOIKEUSTALOUS</b> <i>Access economy, Access-based consumption</i>	<b>Second-hand</b> 
Tilat	<b>G2C</b> <i>government-to-consumer</i>	Perinteiset maksutavat	<b>UUELLEENJAKELU-MARKKINAT</b> <i>Redistribution markets</i>	<b>Omistajan muutos</b> (pysyvä saatavuus) 
Raha	<b>On-demand ja Gig economy</b>	Lainaus	<b>YHTEISKULUTUS</b> <i>Collaborative consumption</i>	<b>Lahjoitukset</b> 
<b>Työvoima</b> (aika & taidot)		Vaihtokauppa		
<b>Tieto</b>		Päikseen vaihto		
Koulutus		Lahjoittaminen		
Data				
Informaatio				
tuote-palvelusysteemit				

**Kuva 8.** Rajaus muodostettu.

## **4 KESTÄVYYS CASE-YRITYSTEN LIIKETOIMINTAMALLEISSA**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kohteena olleiden yritysten liiketoimintamalleja ja niiden kestävyiden luomista sekä liiketoimintamallien vaikutusta yhteisöön, ympäristöön ja talouteen. Työhön valitut case-yritykset kaikki edustavat Acquier et al. (2017) mallin eri kolkkia. Vaatepuu on esimerkki yhteisöperustaisesta käyttöoikeustaloudesta, Sked käyttöoikeusalustasta ja Nappi Naapuri on yhteisöperustaisesta alustasta. Määritelmät on tehty karkeasti pääpiirteiden mukaan ja kaikkien yritysten liiketoimintamallit osin noudattavat jakamistalouden ihannetta.

Kaikkien yritysten kohdalla pohdinta on tehty hyödyntäen aiemmin teoriaosassa esiteltyjen Bocken et al. (2015) mallia sekä Yang et al (2017a; 2017b, s.1797) määrittelyitä tallennetusta sekä tallettamattomasta arvosta. Näiden mallien pohjalta päästään lopulta tulokseen millä kestävyiden tasolla yritys on tällä hetkellä Dyllick ja Muff (2016) mukaan sekä mitkä sen tavoitteet vaikuttaisivat olevan tulevaisuudessa. Tekstissä myös pohditaan, miten yritykset voisivat potentiaalisesti muuntaa tallentamatta jäävää arvoa arvomahdollisuuksiksi ja lopulta kestäväksi arvoksi. Pohdinnassa pyritään huomioimaan myös aiemmin teoriassa mainittu tuotteen elinkaari sekä jakamistalouden kuluttajaryhmät eli tässä tapauksessa yritysten käyttäjät. Määritelmä yritysten kestävyiden tasosta ja johtopäätöksistä esitellään lopulta johtopäätöksissä. Empiriaosan ideana on pohtia yrityksiä arvonluontia, talletusta, jakamista sekä tulevaisuuden potentiaalia vielä tekemättä suurempia johtopäätöksiä.

### **4.1 Vaatepuu Oy**

Vaatteiden valmistus rasittaa ympäristöä. Erityisen epäkestävää on pikamuoti eli pienin kustannuksin valmistetut vaatteet, joiden mallistot muuttuvat tiuhaan. Pikamuoti on edullista, sillä vaatteita tilataan suuria määriä ja yleensä maista, jossa työntekijöiden palkat ja työolosuhteet ovat heikot. Yksi yleinen raaka-aine vaatteiden valmistuksessa on puuvilla, jonka viljely sekä lankojen ja kankaiden värjäys kuluttavat huomattavasti vettä sekä saastuttavat ympäristöä. Tämä on kestävyyskriisin keskellä erityisen haitallista, sillä ihmisille elintärkeästä juomakelpoisesta vedestä on puutetta. Esimerkiksi yhden paidan valmistaminen kuluttaa noin 2700 litraa vettä. Farkkujen valmistus taas vaatii 10 000 litraa vettä. Lisäksi on tutkittu, että

pikamuodin valmistuksesta syntyy enemmän päästöjä kuin koko maailman laiva- ja lentoliikenteestä yhteensä. Nämä päästöt aiheuttavat ilmaston lämpenemistä ja näin pahentavat kestävyyskriisiä. Tilastot kertovat, että uusien vaatteiden myynti on edelleen lisääntynyt ja samalla yksittäisten vaatteiden käyttökerrat ovat laskeneet. (Lippu 2020)

Vaatepuu Oy on ainoa Suomessa toimiva ketjumuotoinen vaatelainaamo (Vaatepuu 2020a). Sen liiketoimintamallissa pohjana on yhteisöpohjainen käyttöoikeustalous. Vaatelainaamoala on uusi, mutta nopeasti kasvava ala, joten uusia kilpailijoita tulee jatkuvasti markkinoille (Kleemola 2018). Vaatepuu on perustettu vuonna 2013 ja se pyrkii toiminnallaan kestävyteen. Yrityksen toimitusjohtajana toimii yrityksen perustaja Soile-Maria Linnemäki. Vaatepuulla on nykyisin viisi toimipistettä ympäri Suomen. (Vaatepuu 2020c, Kujanpää 2018) Asiakkaina on eniten naisia, mutta (Vaatepuu 2020a) valikoimaan kuuluu myös miesten ja lasten vaatteita (Vaatepuu 2020b). Vuonna 2018 yrityksellä oli neljä osa-aikaista työntekijää (Kleemola 2018) ja nykyisin se työllistää jo noin 10 työntekijää (Lond 2020 s.22). Taulukossa 4 on koostettu Vaatepuun arvon luomisen osa-alueet (Taulukko 4).

Vaatepuun liiketoimintamalli sai alkunsa perinteisenä vaatelainaamona, joka kasvoi nopeasti heti alkutaipaleella. Vuonna 2016 yrityksen toiminta laajennettiin Järvenpäästä Turkuun ja seuraavana vuonna edelleen Tampereelle, jolloin yrityksestä tehtiin osakeyhtiö. Helsingin toimipiste perustettiin seuraavaksi, jonka jälkeen Linnemäki siirtyi kokoaikaiseksi yrittäjäksi. Sittemmin Vaatepuu on laajennettu Jyväskylään ja aloitettu kehittämään digitaalista lainaamo. (Kleemola 2018) Vuonna 2019 yhtiön liikevaihto oli 201.000 euroa, tilikauden tulos 3.000 euroa ja omavaraisuusaste 20% (finder 2020).

Vaatepuun liiketoimintamallissa Bocken et al. (2015) mallin ensimmäinen osa, **arvotarjous**, koostuu tuotteista, asiakassegmentistä ja suhteista sekä arvon luomisesta segmenttiin kuuluville asiakkaille, ympäristölle sekä yhteisöille. Vaatepuun palvelut ja tuotteet liittyvät uusien muodikkaiden laatuasusteiden tarjoamiseen ilman tarvetta niiden omaksi ostamiseen. Vaatepuun ollessa ainoa ketjumuotoinen vaatelainaamo liiketoimintamallin tekee erilaiseksi perinteisiin vaatelainaamoihin verrattuna mahdollisuus valikoiman kierrättämiseen ja siten nopeampaan uudistamiseen eri paikkakuntien välillä. Palvelussa kierrätetään samoja vaatteita monille käyttäjille, joiden uusien vaatteiden ostotarve vähenee ja toisaalta yksittäisten

asusteiden käyttökerrat lisääntyvät. Tämä on tärkeää, sillä uusien vaateiden oston vähentäminen voi potentiaalisesti tulevaisuudessa myös vähentää uusien vaatteiden valmistusta. Näin voidaan säästää luonnonvaroja sekä huolehtia vaatteiden valmistuksen eettisyydestä. Lisäarvoa asiakkaalle, sen lisäksi että hän voi vuokrata ja käyttää ostamista halvemmalla erilaisia vaatteita, antaa helpoksi tehty mahdollisuus löytää itselleen uusi tyyli ostamatta turhia vaatteita.

Liiketoimintamallissa lisäksi huolehditaan vaateen elinkaaresta laajemmin ja pystytään rohkaisemaan käyttäjiä laatuvaatteiden käyttöön. Vaatepuun tarjonnasta löytyy lähinnä suomalaisia ja pohjoismaisia laatuvaatteita, joiden materiaaleilla ja tuotantotavoilla vaikutetaan pyrkivän kestävyteen. (Vaatepuu 2020b) Satunnaisesti valituista kolmesta yrityksestä sekä Vaatepuun omasta viestistä pääteltyä, sen hyödyntämät vaatteita valmistavat yritykset haluavat olla kestäviä. Esimerkiksi R-Collection sanojensa mukaan pyrkii kestävyteen materiaalien, värjäyksen, työntekijöiden kohtelun, paketoinnin ja valmistuksen läheisyyden kanssa. Pietamo Oy taas kertoo myös ostavansa kaikki kankaat Euroopasta, jotka ovat pääosin luomupuuvillaa. He myös kertovat valmistavansa kaikki tuotteensa Tampereella. (Kotodesign 2020) Háló From North Oy ilmoittaa, että heidän käyttämänsä materiaalit ovat vegeanisertifioituja ja ovat kierrätettävissä Global Recycled Standardin mukaisesti. Lisäksi käytetään GOTS ekologisuuden ja eettisyyden mukaisia sekä Oeko-TEX 100 ympäristö- ja tuoteturvallisuusmerkittyjä materiaaleja. He myös kertovat ylipäänsä suosivansa kierrätettyjä ja kestäviä materiaaleja. (Halofromnorth 2020)

Vaatepuun asiakassegmenttinä on erityisesti valittu targetoinnin kohteeksi naiset, jotka arvostavat kuluttajina vastuullisuutta, mutta haluavat runsaasti vaihtelua asustevalikoimaansa. Tavoiteltavia asiakkaita ovat myös design- tai laatuvaatteiden nykyiset tai potentiaaliset käyttäjät arjessa tai juhlassa. (Vaatepuu 2020a) Yritys pyrkii yhteisöllisyyteen ja asiakkaita sitoviin aikaperusteisiin jäsenyksiin, mutta palvelee myös kerta-asiakkaita. Tämä tulee ilmi tuotteen ja palvelun toimiessa jäsenyys- ja kertalainaus periaatteella. Jakamistalouden kuluttajien perustyypeistä erityisesti *Fiksut shoppaajat, Nautintojen etsijät ja Vaihtoehtokuluttajat* (Taulukko 2) sopivat näihin segmentteihin. Vaatepuu on onnistunut targetoinnissaan, jonka avulla se on päässyt laajenemaan sekä tätä kautta luomaan kestäväää arvoa.

Arvo asiakkaille sekä yhteisölle ja ympäristölle syntyy Vaatepuulla jakamistalouden toteutumisesta, yhteisöllisyyden ja vastuullisuuden lisäämisestä sekä vaikutuksista vaateollisuuden kestävyteen kokonaisuudessaan (Lond 2020, s.32). Yritys auttaa asiakasta säästämään ympäristöä tuomalla jakamistalouden helpoksi ja kilpailukykyiseksi vaihtoehdoksi ostamiselle. Yritys tukee asiakaspalvelun ohessa omaa yhteisöään tunnistamaan turhaa ja ympäristöä kuormittavaa kulutusta. Tämä lisää myös kestävyttä yhteisön näkökulmasta ja voi parantaa sosiaalista hyvinvointia luomalla asiakaskunnan yhteenkuuluvuutta sekä onnellisuutta, mikä on asiakkaiden mielestä ollut tärkeää (Lond 2020, s.32-34). Sosiaalista hyvinvointia parantaa myös Vaatepuun luomat uudet tapaamispaikat ja yhteisöt.

**Taulukko 4.** Vaatepuun kestävä arvon luonnin mahdollisuudet ja uhat. (Laukkanen ja Tura 2020)

- Vaatepuun kestävä arvon luomisen pääulottuvuudet: **toteutuvat tai niiden toteutumiseen pyritään**
- Vaatepuun kestävä arvon luomisen osa-alueet: **toteutuvat osittain ja luovat mahdollisuuksia**
- Vaatepuun kestävä arvon luomisen osa-alueet: **eivät toteudu tai eivät ole huomion kohteena**

<b>Ekologinen</b>	<b>Sosiaalinen</b>	<b>Taloudellinen</b>
<b>Resurssitehokkuuden kasvattaminen</b> + Vaatteiden hankinnan vähentäminen  <b>Vastuullinen resurssien käyttö</b> + Vastuullinen vaatteiden hankinta → Epäkestävä tuotannon vähennys, materiaali- ja laadun takaus, pidempi käyttöikä + Käyttäjien rohkaisu kestävien materiaalien käyttöön	<b>Terveysturvallisuuden suojeleminen</b> - Ei ole pääpiirre arvon luonnissa  <b>Lakien, rajoitusten ja oikeuksien kunnioitus</b> + Oletettavasti Vaatepuu noudattaa  <b>Työntekijöiden, ryhmien ja oikeuksien arvostaminen</b> + Mahdollisuus eettisemmän valmistuksen kannattamisella: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ halpa-/lapsityövoiman käytön vähentyminen</li> <li>➢ Kotimaisen tuotannon tukemiseen</li> <li>➢ Työntekijöiden kohtelun tukemiseen</li> </ul>	<b>Kustannustehokkuus paranee</b> - Ei ole pääpiirre arvon luonnissa  <b>Kasvatut tulot ja liiketoimintamahdollisuudet</b> + Mahdollisuudet laajentaa liiketoimintaa verkkoalustalle  <b>Operationaalinen tasapaino ja riskin vähentäminen</b> - Ei ole pääpiirre arvon luonnissa
<b>Ei ympäristölle haitallisia vaikutuksia tai päästöjä</b> - Päästöjä syntyy mahdollisesti ylimääräisistä vaatteiden kuljetuksista	<b>Eettisyys ja ei haitallisia sosiaalisia vaikutuksia</b> + Vaatepuun tavoitteena on pyrkiä eettisyyteen ja kestävyteen toiminnassaan  <b>Parantaa sosiaalista hyvinvointia</b> + Yhteisöjen rakentaminen + Uudet kohtaamispaikat yhteisössä	<b>Maineen ja brändin paraneminen</b> + Kestävyys parantaa Vaatepuun mainetta se ollessa sen yksi päätavoite  <b>Parantaa ekonomista hyvinvointia</b> + Mahdollisuus parantaa Suomen omavaraisuutta
<b>Parantaa ympäristön hyvinvointia</b> + Mahdollisuus uusien tuotteiden valmistuksen sekä kuljetuksen tarpeen vähentämiseen → Vaatteiden valmistus on luontoa kuluttava prosessi		

Asiakaspalvelun vaatiman logistiikan tai lisääntyvän vaatevalikoiman käytön voidaan arvioida aiheuttavan myös ympäristön kuormitusta, joita ei muuten syntyisi. Tällöin joudutaan

vertaamaan, syntykö enemmän yhteisöllisiä ja taloudellisia kestävän arvon mukaisia etuja verrattuna ympäristölle aiheutuneeseen haittaan. Jos Vaatepuu korvaa uusien vaatteiden valmistuksen ja kuljettamisen, vaatteiden kuljettamisesta pisteiden välillä, toiminnasta ei varmastikaan koidu suurta haittaa verrattuna etuihin.

Bocken et al. (2015) mallin mukaan seuraava osa kestävän liiketoimintamallin määrittelystä on selvittää, **kuinka arvo luodaan**. Tässä tärkeimpiä tekijöitä ovat avainaktiviteetit, avainresurssit, jakelukanavat, avain yhteistyökumppanit ja teknologia sekä tuoteominaisuudet. Vaatepuun avainaktiviteettina on vähentää tarvetta uusien tai vähälle käytölle jäävien vaatteiden ostamiseen tarjoamalla helposti saavutettava asustepalvelu. Pyrkimyksenä on siis pienentää huonolaatuisten tai epäeettisesti valmistettujen vaatteiden ostamista tarjoamalla kestävän kehityksen mukainen vaihtoehto. Samalla Vaatepuu auttaa asiakkaita löytämään heidän oman taloutensa mahdollistamalla rahalla persoonallisia vaatteita ja kokeilemaan uusia tyylejä.

Avainresurssit koostuvat asiakkaita palvelevista henkilöistä, jotka ovat sisäistäneet yrityksen arvot. Vaatepuulla on itse kehitetty jakamistalouden liiketoimintamalli ja sen ytimenä oleva verkkokaupan ja vuokratiloissa toimivien kivijalkamyymälöiden yhdistelmä. Oman henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden hoitamat kivijalkaliikkeet viidessä Suomen kaupungissa, muodostavat Vaatepuun jakelukanavat, jonka keskeinen elementti on näkyvyys verkossa ja omat kotisivut. Yrityksen yhteisön muodostavat asiakkaat ja heidän verkostonsa sekä vaatetoimittajat. Yhteistyökumppanit kuten SOL Pesupalvelut ja KOTO Designmarket mahdollistavat sen, että omat päällekkäiset resurssit voidaan jättää hankkimatta.

Kolmas osa-alue Bocken et al. (2015) mallista koostuu **arvon tallettamisesta**. Millä tavalla yritys tekee rahaa ja tallettaa sekä hyödyntää muut arvon luomisen muodot. Näissä oleellista ovat liiketoimintamallin kustannusrakenne ja tulon lähteet, arvon tallettaminen avaintoimijoille, ympäristölle ja yhteisölle sekä kasvustrategia ja eetos. **Yrityksen liikevaihto** koostuu vuokrausliiketoiminnasta, jota täydentää sitä tukevien tarvikkeiden ja vintage-esineiden myynti sekä tilanvuokraus ja tapahtumapalvelut. Toiminta nojautuu tarvittavien resurssien vuokraamiseen, alihankintaan ja kumppanuuksiin. Koneita ja laitteita on omassa taseessa vähän ja suurin pääomaa sitova erä on vaatevarasto. Yritys tarvitsee arvon

tallentamisesta itselleen osuuden, jolla kannattava liiketoiminta ja toiminnan edelleen kehittäminen on mahdollista. Käyttämällä kestävästä kehitystä noudattavien yritysten palveluja, se tukee myös niiden liiketoimintaa.

Yrityksen kasvustrategiana on luoda kestävien arvojen mukaista liiketoimintaa, jolle pohjalle yrityksen imago rakentuu ja se yleisesti tunnustetaan. Kilpailukyky pohjautuu ajatukseen, että asiakkaille tarjotaan ostamisen vaihtoehdoksi helposti saavutettava ja helppokäyttöinen vuokrauspalvelu, jonka lisäarvona on kestävien arvojen mukaisuus. Samalla se mahdollistaa design- ja laatuvaatteiden saatavuuden uusille asiakasryhmille, aiheuttamatta lisäkuormitusta kestäväälle kehitykselle. Jakamistalouteen pohjautuvien palvelujen käyttö on polku kuluttajille myös muun kierto- tai jakamistalouden laajenevaan käyttöön. Tavoitteena on luoda kestäviä arvoja noudattavien asiakkaiden kasvava yhteisö, joka arvostaa omassa kulutuksessaan yhteisöä ja ympäristöä tukevia toimintamalleja. Yrityksen haasteena on markkinointi ja viestintä arvon ylijäämästä eli siitä arvosta, joka kestävä kehityksen näkökulmasta liiketoimintamallissa on ekologisesti tai sosiaalisesti olemassa, mutta joka ei näy käyttäjälle yksittäiselle kuluttajalle taloudellisesti riittävänä konkreettisenä.

Tällä hetkellä **tallettamaton arvo** Vaatepuun kohdalla pohjautuu erityisesti Koronataudin aiheuttamaan arvon ylijäämään ja puutokseen (Taulukko 5). Koronavirustauti (Covid-19) eli Korona on yleisvaaralliseksi Suomessa luokiteltu tartuntatauti, joka levisi Kiinan Wuhanin kaupungista joulukuusta 2019 alkaen pandemiaksi. Se aiheuttaa paljon rajoitteita ihmisten väliseen kanssakäymiseen. (THL 2020) Korona on vähentänyt Vaatepuun käyttöä ympäri Suomea. Tämä on johtanut taloudellisiin takapakkeihin Vaatepuun kohdalla ja vaatinut sitä muuttamaan toimintatapojaan poikkeustilan ajaksi. Oletettavasti vähäisempi käyttö on johtanut arvon ylijäämään. Asiakkaiden vähentyminen tarkoittaisi loogisesti, ettei vaihdettavia vaatteita tarvitsisi olla niin paljon eikä niiden kierrätystä pisteiden välillä tarvitsisi tehdä yhtä useasti. Kierrätystä Vaatepuu luultavasti onkin vähentänyt, mutta vaatevalikoiman vähentäminen luultavasti ei olisi lyhyellä aikavälillä kannattavaa. Kuitenkin tarpeettoman suuren vaatevalikoiman pitäminen, johtaa käytännössä turhiin varastointikustannuksiin. Pienempiin tiloihin muuttaminen väliaikaisesti kuitenkin olisi luultavasti kalliimpaa.

Korona nostaa myös esiin arvon puutoksen. Tarve lainaamiseen on oleellisesti vähentynyt ihmisten ollessa enemmän kotonaan. Lisäksi lainaamojen ollessa fyysisiä tapaamispaikkoja, lähikontaktien välttäminen on varmasti vaikuttanut lainaushalukkuuteen. Kehitteillä oleva verkkolainaamo olisi voinut näinä aikoina helpottaa lainaamista. Vaatepuun kohdalla menetettyä tai toisin sanoen hyödyntämättä jätettyä arvoa vaikuttaisi olevan vähän. Näiden menetysten arvioimiseen tulisi tehdä tarkempaa tutkimusta yrityksen mahdollisuuksista, uhista, vahvuuksista ja heikkouksista. Julkisten lähteiden perusteella on haastavaa keksiä merkittävää menetyksen kohdetta.

**Taulukko 5.** Tallettamaton arvo Vaatepuun kohdalla.

<b>Tallettamaton arvo</b>	<b>Vaatepuu Oy</b>
<b>Arvon ylijäämä</b>	Vaatepuulla ei vaikuttaisi olevan merkittävää arvon ylijäämää lukuun ottamatta Koronan aiheuttamaa asiakkaiden vähentymistä, joka on johtanut vähäisempään vaatteiden vaihtamiseen. Tämä toisaalta kuitenkin johtaa vain ylimääräisiin toimitila- ja varastointikuluihin.
<b>Arvon puutos</b>	Vaatepuulla ei vaikuttaisi olevan merkittävää arvon puutosta lukuun ottamatta nettilainaamon puuttumista, joka on nyt kehitteillä. Nettilainaamo olisi auttanut Vaatepuuta mahdollisesti Koronan aikana.
<b>Menetetty arvo</b>	Vaatepuulla ei vaikuttaisi olevan erityisiä menetyksen kohteita julkisten lähteiden perusteella.
<b>Tuhoava arvo</b>	Vaatepuulla ei vaikuttaisi olevan tuhoavaa arvoa tuottavia toimintoja.

Tuhoavaa negatiivista arvoa ei Vaatepuun kohdalla vaikuta syntyvän julkisten lähteiden perusteella muuten, kuin vaatteiden kuljettamisesta toimipisteiden välillä. Se on kuitenkin vähäinen menetys, jos sen suhteuttaa uusien vaatteiden vähäisemmästä hankinnasta syntyviin mahdollisiin etuihin erityisesti tulevaisuudessa. Sen omat toiminnot pyrkivät kestävyteen. Epäsuorasti Vaatepuu saattaa vaikuttaa ympäristöön tai sosiaaliseen yhteisöön negatiivisesti, jos esimerkiksi sen alihankkija toimii epäeettisesti. Kuten aiemmin lyhyen tutkimuksen perusteella todettiin, Vaatepuun hankkimat vaatteet vaikuttavat olevan kestävilta yrityksiltä. Kaikkien negatiivisten vaikutusten toteamiseksi kuitenkin täytyisi tehdä laajempaa tutkimusta.

Alihankkijoiden toiminnan kestävyden varmistamiseksi Vaatepuu voisi esimerkiksi vaatia alihankkijoitansa noudattamaan joitakin toimintaperiaatteita sekä eettisiä ohjeita (code of

conduct) tai itse ottaa käyttöön kestävyysstandardeja kuten ISO 14001 ja ISO 45001. Ympäristöjärjestelmä kuten ISO 14001 auttaa yritystä systemaattisesti parantamaan kestävyiden tasoa ja ISO 45001 työntekijöiden hyvinvointia (SFS 2020a ja b). Vaatepuu voisi myös laatia vastuullisuusraportin, mistä heidän arvonsa, käytetyt standardit sekä yritysvastuun tason voisi helposti havaita. Näillä toimilla sen lisäksi, että niillä voidaan varmistaa, ettei tuhoavaa arvoa synny, voitaisiin myös parantaa brändin mainetta. Tämä olisi taloudellisestikin Vaatepuulle kannattavaa. Jos Vaatepuulla on jo käytössä nämä menetelmät, menetettyä arvoa voi syntyä, mikäli he eivät jaa tietoa julkisesti ja näin lisää brändinsä arvoa.

## 4.2 SKED Oy

Ilmakehän koostumus sekä ominaisuudet ovat muuttuneet monin tavoin ihmisen harjoittaman maanviljelyn ja karjatalouden myötä. Maatilojen biologiset ja kemialliset prosessit kuten peltomaan eloperäisen aineksen hajoaminen on yksi syy muutoksiin. Osittain muutokset puolestaan aiheutuvat muun muassa maataloudessa käytettävien tuotantopanosten valmistuksesta sekä erilaisista kuljetuksista aiheutuvista päästöistä. Kokonaiskuvan saaminen maatilojen kokonaispäästöistä on vaikeaa, sillä myös maatalouden teolliset prosessit ja kuljetus sisältyvät erittelemättöminä erinä teollisuuden ja liikenteen päästöihin. (Luomu 2020) Voidaan siis päätellä, että jakamistalouden kannalta suurimmat mahdollisuudet maataloudessa liittyvät koneiden käyttöasteen parantamiseen, uusien koneiden valmistuksen vähentämiseen sekä yhteistyön lisäämiseen. Yhteistyön lisääminen hypoteettisesti voisi innostaa pienempiäkin tiloja kehittämään ja kokeilemaan maataloutta ja samalla kotimaista ja luomutuotantoa. Niissä kestävyyspotentiaali sijaitsee ruuan tuonnin vähenemisessä ulkomailta, jonka vaikutukset voivat heijastua yhteiskuntaan esimerkiksi työpaikkojen kautta.

Suomessa on mahdollisesti jopa ylikapasiteettia työkoneista (Sysart 2020). Suomen maataloilla uusimman traktorin keskimääräinen ikä kuitenkin on 13 vuotta ja muut peltoviljelyssä käytetyt työkoneet ovat vanhempia. Työkoneiden investointia mietitään erityisesti niiden ikääntymisen tai tehottomuuden takia. Tiukka taloustilanne ohjaa investoinneissa peruskoneisiin, käytettyihin ja vuokrattaviin koneisiin. (Karttunen 2018, s.1) Koneiden korkeamman käyttöasteen saavuttamiseksi yhtenä suurimmista mahdollisuuksista nähdään yhteistyö. Yhteistyön etuja

ovat myös pienempi pääomantarve ja omien koneiden täydennys kumppanin koneilla (Kämäräinen et al. 2014, s. 21).

Kämäräinen et al. (2014) tutkimusten mukaan eniten kiinnostusta yhteistyössä maanviljelijöiden keskuudessa oli koneiden yhteisomistajuuteen ja -käyttöön. Isoimmaksi syyksi yhteistyölle kerrottiin olevan kustannustehokkuus. Yhteistyö kuitenkin vaatii hyvää luottamusta kumppaneiden välillä ja isoimpia kehityskohtia ja ongelmia yhteistyössä koettiin olevan ennakkoluulot, riidat, oman edun hakeminen, töiden samanaikaisuus, tuottajien välimatkat ja vähyys sekä sopimusten noudattaminen. Ratkaisuksi nähtiin tutustumisretket toimiviin yhteistyökohteisiin, pienryhmätoiminnan järjestäminen sekä sosiaalisen mediafoorumien tai kauppapaikan perustaminen tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseksi ja ostamiseksi. (Kämäräinen et al. 2014, s.5-6, 18 ja 27; Liettyä 2018, s.37-39) Päätelmänä tästä maatalous tarvitsisi yrityksen, joka järjestää kohtaamisia ja innostaa siihen samalla auttaen yhteistyössä. Sked sopisi tähän roolin mahdollisesti hyvin.

SKED Oy on maatalojen tuottavuuden lisäämiseen pyrkivä yritys. Se on vasta käynnistämässä kaupallista toimintaansa, joten sen liikevaihto on tällä hetkellä vähäistä. Skedillä oli vuonna 2019 noin 460 käyttäjää ja vuokrauksen kohteena toimivat niin koneet, laitteet, varastotilat kuin työvoimakin. Sked on erityisesti alustapohjainen palvelu, joka pyrkii yhdistämään tarjonnan ja kysynnän. (Skedglobal 2020a) Taulukossa 6 koostetaan Skedin arvon luomisen eri muodot (Taulukko 6).

Skedin liiketoimintamallissa Bocken et al. (2015) mallin **arvotarjous** koostuu sen tuotteista, asiakassegmentistä ja suhteista sekä arvon luomisesta segmenttiin kuuluvalla asiakkaalle, ympäristölle sekä yhteisölle. Skedin tuote ja sen arvotarjous koostuu halusta saada hyödynnettyä maatalojen resurssit tehokkaammin lisäten samalla kannattavuutta sekä viljelijöiden selviytymismahdollisuuksia. (Skedglobal 2020a) Skedin alustapalvelua voivat käyttää niin maanviljelijät, kun muut koneita tarvitsevat, sillä alustan välityksellä niin yritykset kuin yksityishenkilöt voivat tarjota vuokralle työkoneitaan. Tämä vähentää työkoneiden omaa oston tarvetta ja samalla siinä voi vaikuttaa positiivisesti työkoneiden käytön tehokkuuteen. Työvälineet muodostavat maanviljelijälle oleellisen osuuden kokonaiskustannuksista, mutta suuri osa koneista seisoo käyttämättömänä osan vuodesta (Liesmäki 2018). Tuloja voi saada

koneiden lisäksi myös vähäisellä käytöllä olevien rakennuksien vuokrauksesta varastotiloiksi esimerkiksi veneille, asuntoautoille tai rakennustarvikkeille (Liesmäki 2018).

**Taulukko 6.** Skedin arvotarjous ja kestävän arvon luonnin mahdollisuudet ja uhat.

- Skedin kestävän arvon luomisen pääulottuvuudet: **toteutuvat tai niiden toteutumiseen pyritään**
- Skedin kestävän arvon luomisen osa-alueet: **toteutuvat osittain ja luovat mahdollisuuksia**
- Skedin kestävän arvon luomisen osa-alueet: **eivät toteudu tai eivät ole huomion kohteena**

<b>Ekologinen</b>	<b>Sosiaalinen</b>	<b>Taloudellinen</b>
<b>Resurssitehokkuuden kasvattaminen</b> + Resurssien vajaakäytön vähentäminen jakamisella (koneet, työvoima, tilat) + Koneiden valmistamisen vähenemisen → koneiden valmistus kuluttavaa	<b>Terveyden ja turvallisuuden suojele</b> - Ei ole pääpiirre arvon luonnissa	<b>Operationaalinen tasapaino ja riskin vähentäminen</b> - Ei varsinaiset liity toimintaan. + Koneita vuokraaville mahdollisuus
<b>Vastuullinen resurssien käyttö</b> + Resurssien tehokkaampi hyödynnyks - Jaettavien koneiden kestävydestä ei taetta - Vähentääkö valmistusta, pieni käyttäjä määrä	<b>Lakien, rajoitusten ja oikeuksien kunnioitus</b> + SKED Oy noudattaa lakeja, rajoituksia ja oikeuksia	<b>Kasvatvat tulot ja liiketoiminnan mahdollisuudet</b> + Smart farming, maatalouden aloituksen helpotus + Käyttäjille mahdollisuus lisätuloille - Yhteistyökumppanit (mm. Ramirent) vähentävät pienien resurssija vuokraavien mahdollisuuksia
<b>Ei ympäristölle haitallisia vaikutuksia tai päästöjä</b> - Tarpeettoman koneiden käytön ja kuljetuksien mahdollinen lisääntyminen	<b>Työntekijöiden, ryhmien ja oikeuksien arvostaminen</b> - Ei ole pääpiirre arvon luonnissa	<b>Kustannustehokkuus paranee</b> + Tehokkaampi konekannan hyödyntäminen sekä hankinta
<b>Parantaa ympäristön hyvinvointia</b> + Jos koneiden valmistus vähenee eikä kulutus nouse huomattavasti + Mahdollistaa maa-metsätalouden modernisointiin (ekologisemmat koneet, tavat)	<b>Eettisyys ja ei haitallisia sosiaalisia vaikutuksia</b> + Oletettavasti SKED Oy on eettinen	<b>Maineen ja brändin paraneminen</b> + Mahdollisuus käyttäjämäärän kasvaessa ja se onnistuu tuomaan turvallisuutta kuluttajille
	<b>Parantaa sosiaalista hyvinvointia</b> + Mahdollisuus lisätä yhteisöllisyyttä ja tietoisuutta jakamistaloudesta + Lisää palveluita yhteisössä	<b>Parantaa ekonomista hyvinvointia</b> + Mahdollisuus parantaa Suomen omavaraisuutta

Skedin **asiakassegmenteistä** targetointi on tapahtunut ensisijaisesti maa- ja metsätiloille heidän etujärjestönsä ja sen hoitaman tiedottamisen avulla. (MTK 2020) Palvelu toimii kertalainausperiaatteella ja sovelluksessa on mahdollista antaa avointa palautetta tuotteista ja palvelun luotettavuudesta. Tutkissa sovellusta voidaan kuitenkin huomata, että tähän mennessä palautetta on kuitenkin saatu vähän (Skedglobal 2020b). Uuden toimintamallin lanseeraaminen on iso haaste ja sitä tukevaa suoraa kohdemarkkinointia tarvittaisiin enemmän. Kohderyhmän maantilat sijaitsevat nykyisin lähinnä Uudellamaalla (Skedglobal 2020b), jossa yrityksen on sijaintinsa ansiosta helpompi tehdä palvelujaan tunnetuksi ja laitteiden siirtomatkat pysyvät kohtuullisina. Jakamistalouden arkkityypeistä Skedin targetoinnin kohteena toimii erityisesti

**Fiksut shoppaajat.** Tämän myötä erityisesti rahallinen hyöty on tärkeää, joten hyötyjä täytyisi saada esitettyä paremmin käyttäjille. Samaan tapaan kuten aiemmin mainittiin, täytyisi tarjontaa ja tarvetta saada yhdistettyä ja samalla toimia yhteistyössä välikätenä tuoden luottamusta vaihtoihin.

**Asiakasarvon** luominen liittyy viljelijöiden perinteisten toimintatapojen muutokseen ja uusien tilakohtaisten tulovirtojen mahdollistamiseen, ei niinkään ekologisuuteen. Sked mahdollistaa erilaisten koneiden ja viljelymallien kokeilemisen. Tämä on erityisesti mahdollisuus pienemmille tiloille. **Arvona yhteisölle ja ympäristölle** on maaseudun elinvoiman säilyttäminen globaalin kilpailun olosuhteissa, jossa yritys uskoo kykynsä uuden arvoa luovan toimintamallin kaupallistamisessa ja uuden toimintakulttuurin edistäjänä. Yhteistyö kuitenkin vaatii hyvää luottamusta kumppaneiden välillä, jossa Sked tulisi toimia isommassa roolissa, jotta arvoa saataisiin luotua tehokkaasti. Nykyisessä kulttuurissa resursseja tarvittaessa ostetaan itselle, mutta kynnyksen omien koneiden antamiseen palkkiota vastaan vieraiden osapuolten käyttöön on korkealla, sillä viljelijöiden keskinäinen luottamus ei ole korkea (Kämäräinen et al. 2014, s. 18), Tämä kuitenkin olisi oleellista, jotta jakaminen olisi mahdollista.

Bocken et al. (2015) mallissa seuraavaksi määritellään, **kuinka arvo tarjotaan**. Tässä tärkeimpiä tekijöitä ovat avainaktiviteetit, avainresurssit, jakelukanavat, avain yhteistyökumppanit ja teknologia sekä tuoteominaisuudet. Skedin **avainaktiviteetit** liittyvät erityisesti alustan ylläpitoon sekä kehittämiseen. Skedin alustalla voi löytää haluamansa tuotteet klikkaamalla haluamastaan kategoriasta hinta- ja vakuutustietojen kanssa. Ramirent myös voi maksusta hoitaa kuljetuksen heidän koneilleen, jos koneiden kuljetus ei kuulu pakettiin. (Skedglobal 2020a)

Vapaiden resurssien markkinan luominen on elinehto yrityksen luomalle liiketoimintamallille. Sillä täytyy olla tarjottavana uskottava valikoima vuokrattavia kohteita ja vasta sitä kautta voi syntyä aitoa kysyntää työkoneille ja laitteille, tuotantorakennuksille tai vapaille varastotiloille sekä kausityövoiman välitykseen. Avainaktiviteetti onkin välityspalvelulla saavutettavien etujen markkinointi ja viestintä potentiaalisille asiakkaille. Lisäksi yhteistyö Ramirentin ja etujärjestön kanssa on isossa osassa (Skedglobal 2020a). Tämä kuitenkin saattaa aiheuttaa kilpailevaa tarjontaa maataloille, jotka olisivat valmiita jakamaan laitteitaan, sillä asiakkaat

luottavat helpommin tunnettuun konevuokraajaan, kuin ilman luottamustakeita olevaan uuteen tarjoajaan.

**Avainresurssina** ovat yrityksen perustaja ja omistaja, joka toimii myös toimitusjohtajana sekä palkattu liiketoiminnan kehityspäällikkö ja heidän tukenaan advisory boardiin pyydetty kaksi asiantuntijaa, jotka muodostavat ydintiimin. Yrityksellä on tarjottavana aikaisemmin käyttämätön jakamistalouden liiketoimintamalli maataloille, jonka pohjautuu käyttäjien itse omistamien vuokrakohteiden provisiopohjaiseen välittämiseen niitä tarvitsevien toisten maatalojen tilapäiseen käyttöön. Olennaista liiketoimintamallille on asiakaslähtöisesti toimiva sähköinen kauppapaikka ja helposti käytettävä vuokrauspalvelun IT-tekniinen ratkaisu. Resursseihin liittyvät tulokset syntyvät työntekijöiden motivaatiosta ja innovatiivisesta toiminnasta, joilla potentiaaliset asiakkaat saadaan kiinnostumaan uudesta palvelusta. Asiakasrekisteri ja sopimuskumppanit ovat keskeinen tietolähde asiakaskokemusten ja –tarpeiden tallentamiseksi toimintamallin edelleen kehittämiseksi tai sen palvelumuotoilussa entistä käyttäjälähtöisemmäksi.

**Jakelukanava** on riippuvainen teknologiasta ja palvelun käyttöominaisuuksista, sillä monimutkaisesti käytettävä tai huonosti toimiva käyttöliittymä ei mahdollista hyvää asiakaskokemusta eikä kannusta alustan toistuvaan käyttöön (Tersa 2002, s.5). Skedin palvelualustaa käyttäneiden hyvät asiakaskokemukset, jotka leviävät heidän vertaisverkostoissaan, ovat liiketoimintamallille ja yrityksen tarjoaman uuden jakelukanavan käyttäjämäärien kasvulle oleellisia.

**Avainyhteistyökumppaneista** parhaiten esillä verkossa on yhteistyösopimus Skedin asiakassegmenttiä edustavan etujärjestön eli MTK:n kanssa. MTK:hon kuuluu 14 maataloustuottajien liittoa ja 66 metsänhoitoyhdistystä. Liitot ja yhdistykset toimivat alueellisesti vaikuttajina ja ovat maa- ja metsätaloutta harjoittavien etujärjestöjä. Maataloustuottajien sekä metsänhoitoyhdistysten kautta MTK:ssa on kaikkiaan noin 316 000 jäsentä. (MTK 2020) Toinen keskeinen yhteistyösopimus yrityksellä on Ramirent Oy:n kanssa, jolla on sen asiakassegmentille soveltuvia koneita ja laitteita, mutta kumppanin oma liiketoiminta kohdistuu toiseen asiakassegmenttiin eli teollisuuden ja rakentamisen B2B-

liiketoimintaan. Myös muita sponsoreiden ja yhteistyökumppaneiden logoja on nostettu esiin yrityksen kotisivuilla. (Skedglobal 2020a)

**Kolmas osa-alue** Bocken et al. (2015) mallista koostuu **arvon tallettamisesta**. Oleellista tallettamisessa ovat liiketoimintamallin kustannusrakenne ja tulon lähteet, arvon tallettaminen avaintoimijoille, ympäristölle ja yhteisölle sekä kasvustrategia ja eetos. Sked laskuttaa ansaintamallinsa mukaisesti tavallisesti 10 prosentin ja yhteistyökumppani MTK:n jäseniltä yhdeksän prosentin välityspalkkion jokaisesta jaetusta työkoneesta tai toimeksiannosta. Sovelluksen käyttäminen on ilmaista käyttäjilleen, mutta se vaatii rekisteröitymisen. (Liesmäki 2018) Käyttöomaisuuteen sitoutunut pääoma on vähäinen, mutta palvelun kehittäminen, sen esittely ja asiakashankinta synnyttävät paljon operatiivisia kuluja suhteessa palvelun lanseerausvaiheen kassavirtaan. Tavoitteena lienee Skedin liikevaihdon nopea nousu sellaiselle tasolle, että se turvaa yrityksen kannattavan toiminnan ja jatkuvuuden.

**Kasvustrategia ja sen eetos** pohjautuvat kotimaisen maatalouden toimintaedellytyksiin ja niiden uutta arvoa luovan uusiutumiskykyyn tukemiseen. Sked on maatalouden ratkaisu, joka on luotu helpottamaan maatilayrittäjien arkea ja lisäämään tuotantotehokkuutta hyödyntämällä jo olemassa olevia paikallisia resursseja (Liesmäki 2018). Jakamistaloudesta voisi kehittyä maatalousyrittäjille uusi merkittävä keino lisätä tulovirtoja, joka vähentäisi pienten yrittäjien elannon saannin riskejä. Skedin liiketoimintamallissa kestävä kehityksen arvon talletuksessa on oleellista se, että maatalouden ympäristövaikutusten kokonaisuus on moniulotteinen. Kuten aiemmin on todettu, suurimmat ympäristövaikutukset syntyvät maatalojen biologisista ja kemiallisista prosesseista tai väkilannoitteiden ja kasvinsuojeluaineiden käytöstä. Ensisijaista on se havainto, että liiketoimintamallilla ei pystytä vaikuttamaan suoraan suurimpiin ympäristöarvoihin. Tällä esiteltyllä jakamistalouden liiketoimintamallilla voidaan vaikuttaa lähinnä resurssitehokkuuteen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin sekä vähäisessä määrin maataloudessa käytettävien koneiden valmistuksesta ja kuljetuksesta aiheutuviin päästöihin. Jakamistalous synnyttää laajetessaan uusia maaseudulla toimivia yrityksiä, joiden välityksellä uudet liiketoimintamallit saavat lisää jalansijaa toimialalla ja koko yhteisössä. Kestävä kehityksen toimenpiteiden ja kulttuurimuutoksen käynnistyminen maataloilla voisi tukea myös kotimaista huoltovarmuutta ja tuotannon kilpailukykyä tuontia vastaan.

**Tallettamaton arvo** Skedin kohdalla on haasteellista pohtia, sillä he eivät ole päässeet vielä arvon luomisvaiheesta arvon tallettamiseen kunnolla kiinni (Taulukko 7). Heillä suurin osa arvosta jää vielä luomatta tai on menetettyä arvoa sillä sen talletus ei vielä ole niin tehokasta, kuin se voisi olla. Korona on mahdollisesti myös hidastanut SKED-alustan jakamisverkoston kasvamista, sillä jakamisen halukkuus on oletettavasti vähentynyt. Tämän merkitystä on vaikea arvioida ilman syvempää tutkimusta maatalousyrittäjien mielipiteistä.

**Taulukko 7.** Tallettamaton arvo Skedin kohdalla.

<b>Tallettamaton arvo</b>	<b>Sked Oy</b>
<b>Arvon ylijäämä</b>	Arvo ylijäämää ei Skedin kohdalla synny merkittävästi
<b>Arvon puutos</b>	Arvon puutos syntyy siitä, että Sked ei ole saanut kohderyhmässä tunnettua asemaa luottamuksellisena välitahona, joka luo luottamusta sekä varmistaa jakamisen turvallisuuden.
<b>Menetetty arvo</b>	Menetetyn arvon välttämiseksi tulisi jakamista tehostaa ja naapuriapua muokata liiketoiminnaksi.
<b>Tuhoava arvo</b>	Tuhoavaa arvoa ei synny merkittävästi.

Perinteinen naapuriapu ja pienimuotoinen tilayhteistyö ovat lähekkäin sijaitsevien mautilojen arkipäivää. Se ei ole sopimus pohjaista ja siten vaikutukset mautilojen toimintatapojen uudistumiseen jäävät vähäisiksi. Arvon puutos syntyy Skedillä siitä, että se ei vielä saa hyödynnettyä potentiaalia tilayhteistyön kehittämiseksi sopimus pohjaiseksi, jolloin tilayhteistyö voisi laajentua niin toiminnallisesti kuin alueellisesti. Se taas mahdollistaisi menetettyjen arvojen tallentamisen. Sopimukset voisivat lisätä luottamusta ja kasvattaa liiketoimintaa maaseudulla. Uuden sopimus pohjaisen liiketoimintamallin avulla jakamisyhteisöt voisivat helpommin kasvaa. Tämä kuitenkin vaatisi Skedin aktiivista toimintaa luottamuksellisena välikätenä jakajien välillä sekä markkinointia ja käyttäjien etsimistä Skedin puolelta. Skedin kohdalla tämä on tällä hetkellä arvon puutos.

### 4.3 Nappi Naapuri

Yksityisen kulutuksen liiketoimintapotentiaali keskittyy erityisesti jakamistalouteen. Kotitalouksien kulutus on noin 104 miljardia vuodessa. Tästä kulutuksen määrästä uusiokäyttöarvo niin palveluissa kuin tuotteissa on suuri. Tuotteista ja palveluista syntyy

arvovirtoja, joiden hyödynnys jakamistalouden kautta on merkittävä mahdollisuus, jota tulisi tutkia. Valtaosalle ei-henkilökohtaisista tuotteista löytyy potentiaalinen markkina sekä potentiaalinen jakamisen mahdollisuus vuokrausmarkkinoiden kautta. Koska moniin kuluttajatuotteisiin Suomen teollisuudella on vain vähän vaikutusta, suurin potentiaali on tuotteiden kierron parannuksessa. (Sitra 2014, s.48-50)

Nappi Naapurin liikeideana on lisätä lähekkäin asuvien kohtaamisia niin naapuriavun, tutustumisen, keikkatyön tai jakamistalouden edistämiseksi. Tämä voisi siis olla potentiaalisesti yksi keino lisätä kotitalouksien jakamista. Nappi Naapuri on yhteisöperustainen alusta, johon luodaan oma profiili. Profiililla voidaan jakaa viestejä ja postauksia alueellisesti itse määriteltyjen osoitteiden lähialueille. Postaukset ilmestyvät kartalle nappina, jonka väri riippuu aihepiiristä, johon postaus liittyy. Palvelussa voi myös lähettää yksityisviestejä. Nappi Naapurin liiketoimintamalliin ei kuulu rahallinen korvaus, mutta palveluun kehitetään yritykselle omaa aluetta. Nappi Naapurin ylläpitää ja rakentaa Yhteismaa ry yhdistys. (Nappi Naapuri 2020) Taulukossa 8 koostetaan Nappi Naapurin arvon luomisen eri puolet (Taulukko 8).

Nappi Naapurin liiketoimintamallissa Bocken et al. (2015) mallin ensimmäinen osa, **arvotarjous**, koostuu sen tuotteista, asiakassegmentistä ja suhteista sekä arvon luomisesta segmentin asiakkaille, ympäristölle sekä yhteisölle. Nappi Naapurin idea Skedin tapaan on toimia palvelun tarjoajana ja alustana kaikenlaiselle naapurustoissa ja kaupungeissa tapahtuvalle vaihdannalle sekä työvoiman ja avun tarjoamiselle. Toimeksiannot ovat luonteeltaan joko yksittäisiä ja tapauskohtaisia tai pitempikestoisia, jos palvelun tarve sitä edellyttää. (Nappi Naapuri 2020)

Asiakassegmenttejä Nappi Naapurille on tarjolla paljon, mutta valittuja segmenttejä ei ole julkisissa lähteissä yksilöity. Kaupungissa kaikilla on naapuri, joista monilla on tyydyttämättömiä tarpeita tai jotakin sellaista mitä voisivat jakaa kuten esimerkiksi työkaluja tai vaikka apua koiran ulkoiluttamiseen. Kohderyhmän potentiaali koostuu henkilöistä, joilla on taitoa ja halukkuutta tarjota resurssejaan muille ja vastaavasti henkilöistä, joilla on avuntarve, mutta kynnys tavallisten kaupallisten palvelujen käyttämiseen on liian korkea. Koska resurssit palvelun mainostamiseen ovat vähäiset, rekisteröityneitä käyttäjiä lienee

tavoitettu lähinnä kuluttajista, jotka kannattavat muutoinkin jakamistaloutta säästääkseen rahaa tai niistä, jotka etsivät aktiivisesti sosiaalisia yhteyksiä.

Palvelun käyttäjät asuvat pääosin Helsingin kantakaupungissa. Toimintaa laajennetaan resurssien mahdollistaessa pääkaupunkiseudulla ja muihin suurimpiin kaupunkeihin. Nappi Naapurin tavoiteltavia asiakassegmenttejä ovat yritykset ja organisaatiot. Se tarjoaa erilaisille organisaatiolle ketterän mahdollisuuden kohdata yhteisen kohderyhmän ihmiset siellä missä he ovat. Ne voivat kertoa toiminnastaan, tarjota apua, etsiä kontakteja tai tiedottaa tapahtumista ja palveluista. Organisaatioille Nappi Naapurin käyttö on maksullista ja sillä tulolla turvataan sen taloutta. (Nappi Naapuri 2020) Lisäksi Jakamistalouden kuluttajien perustyypeistä Nappi Naapuri ei erityisemmin edusta yhtä tai muutamaa eri muotoa, sillä targetointia ei varsinaisesti ole tehty.

**Taulukko 8.** Nappinaapurin arvotarjous ja kestävän arvon luonnin vahvuudet ja heikkoudet. Vihreä toteutuu.

- Nappi Naapurin kestävän arvon luomisen pääulottuvuudet: **toteutuvat tai niiden toteutumiseen pyritään**
- Nappi Naapurin kestävän arvon luomisen osa-alueet: **toteutuvat osittain ja luovat mahdollisuuksia**
- Nappi Naapurin kestävän arvon luomisen osa-alueet: **eivät toteudu tai eivät ole huomion kohteena**

<b>Ekologinen</b>	<b>Sosiaalinen</b>	<b>Taloudellinen</b>
<b>Resurssitehokkuuden kasvattaminen</b> + Mahdollisuus resurssitehokkuuden kasvattamiseen kaikkien käyttäjien keskuudessa	<b>Terveyden ja turvallisuuden suojele</b> + Mahdollisuus toimiessaan edistää terveyttä ja turvallisuutta riippuen alustan hyödyntämistavoista	<b>Kustannustehokkuus paranee</b> - Ei ole pääpiirre arvon luonnissa
<b>Vastuullinen resurssien käyttö</b> + Mahdollisuus vastuullisuuden kasvattamiseen käyttäjien keskuudessa	<b>Lakien, rajoitusten ja oikeuksien kunnioitus</b> + Oletettavasti Nappi Naapuri noudattaa	<b>Kasvatvat tulot ja liiketoimintamahdollisuudet</b> + Mahdollisuus käyttäjien kasvaviin tuloihin
<b>Ei ympäristölle haitallisia vaikutuksia tai päästöjä</b> - Ei ole pääpiirre arvon luonnissa	<b>Työntekijöiden, ryhmien ja oikeuksien arvostaminen</b> + Ei varsinaisesti työntekijöitä, oikeudet kuitenkin tärkeitä	<b>Operationaalinen tasapaino ja riskin vähentäminen</b> - Ei ole pääpiirre arvon luonnissa
<b>Parantaa ympäristön hyvinvointia</b> + Mahdollisuus ympäristön hyvinvoinnin lisäykseen, mutta ei ole pääpiirre	<b>Eettisyys ja ei haitallisia sosiaalisia vaikutuksia</b> + Yhteisölliset arvot korostuvat ja eettisyys on tärkeänä osana + Käyttäjien suojeleminen	<b>Maineen ja brändin paraneminen</b> + Tunnettavuuden kasvaessa maine ja brändi paranee. Valmiiksi idealtaan mainetta parantava idea
<b>Parantaa ympäristön hyvinvointia</b> + Mahdollisuus ympäristön hyvinvoinnin lisäykseen, mutta ei ole pääpiirre	<b>Parantaa sosiaalista hyvinvointia</b> + Mahdollisuus parantaa naapuriyhteisöjä + Jakamistalouden tietoisuuden lisäys + Palveluiden lisääntyminen	<b>Parantaa ekonomista hyvinvointia</b> + Mahdollisuus parantaa Suomen omavaraisuutta

Arvo asiakkaille, ympäristölle sekä yhteisölle on sidoksissa alustan käytön ja toimeksiantojen määrään. Sen avulla voitaisiin vähentää uusien tuotteiden valmistusta, jos satunnainen tarve hoituu lainaamalla naapurilta. Lisäksi voitaisiin lisätä yhteisöllisyyden kokemuksia samalla kun ihmiset tarjoavat taitojaan muille sekä auttavat naapureitansa ongelmissa. Lisäksi Nappi Naapuri voi täydentää julkisia palveluja, koska se asemoituu lähelle ns. kolmatta sektoria eli järjestöjä ja yhdistyksiä. Se mahdollistaa yhteisöä tunnistamaan erilaisia naapuriavun muotoja tai palvelutarpeita, esimerkiksi ikäihmisten tai lapsiperheiden avuksi. Esimerkkinä tästä COVID-19 -pandemian ollessa valloillaan Nappi Naapuri lisäsi sovellukseen ominaisuuden, jolla voidaan tarjota tai pyytää apua esimerkiksi ostosten tekemiseen, jos karanteenissa oleva tai yli 70-vuotias ei pystynyt kauppa-asioitaan muuten hoitamaan (Nappi Naapuri 2020). Tämä hanke ei toiminut tässä vaiheessa sovelluksen kehitystä, mutta ideassa on potentiaalia.

Bocken et al. (2015) mallin mukaan seuraava osa **kuinka arvo luodaan** sisältää avainaktiviteetit, avainresurssit, jakelukanavat, avain yhteistyökumppanit ja teknologia sekä tuoteominaisuudet. Nappi Naapurin liiketoimintamallissa **avainaktiviteettina** toimi alustan kehitys ja käyttäjien rohkaiseminen alustan käyttöön. Tärkeää on nostaa esiin konkreettisia alustalla onnistuneita toimeksiantoja ja esimerkein osoittaa kuinka alustaa voidaan hyödyntää. Nappi Naapurin on ideoinut ja sitä rakentaa sekä ylläpitää yleishyödyllinen yhdistys Yhteismaa ry (Nappi Naapuri 2020). Nappi Naapurin avainresurssit pohjautuvat siis Yhteismaa ry:n henkilökuntaan ja jäsenistöön sekä joukkorahoitukseen, jotka yhteistuumin ovat halunneet mahdollistaa alustan kehittämisen. Alustan luomisessa on ollut mukana useita **yhteistyökumppaneita**. Esimerkiksi Osuuskunta Tradeka, TAH Säätiö ja Nordic Innovation sekä STEA (entinen RAY) ovat tukeneet Nappi Naapurin kehitystyössä. Kumppanina on lisäksi myös sosiaalipalveluja tai terveyspalveluja tuottavia organisaatioita ja yhteisöjä sekä Helsingin kaupunki. Kaikkiaan noin 700 ihmistä eri tahoilta oli mukana tukemassa Nappi Naapurin ensimmäisen version valmistumista. (Nappi Naapuri 2020)

**Jakelukanavana** on sähköinen palvelualusta, jossa on mahdollista tarjota tai vaihtaa erityyppisiä resursseja ilman rajoituksia. Palveluntarjoaja edellyttää turvallisuussyistä tunnistamisen, mutta muutoin osapuolet voivat esiintyä ulospäin verkostolle haluamallaan tunnisteilla. Nappi Naapurin omalle verkkosivustolle kirjautuneet osapuolet sekä heidän

muodostama yhteisö muodostavat parhaimmillaan naapuruston lähipalvelujen kapeikkoja täydentävät lisäpalvelut, jossa myös osapuolten fyysinen kohtaaminen on luontevaa.

Käytettävä **teknologia sekä tuoteominaisuudet** korostuvat alustan ominaisuuksissa, sillä palvelua käytetään itsenäisesti verkossa ja ensimmäinen käyttökokemus voi olla ratkaiseva käyttäjälle, jonka käyttökynnys internetissä oleville palveluille saattaa olla korkea. Tavoiteprofiilina on helppokäyttöinen sähköinen ilmoitustaulu, jossa teknologia on taustalla ja joka alentaa kynnystä toimia, tarjota tai kysyä. Se on yhteisölle ystävyyden ja naapuriavun paikka. Nappi Naapurissa voi vaihtaa ajatuksia, tehdä aloitteita sekä tarjota ja pyytää apua yhtenä naapuruston tasavertaisena jäsenenä ilman osapuolten ammatin, oppiarvon tai muun sosiaaliseen aseman luomia rajoitteita.

**Kolmas osa-alue** Bocken et al. (2015) mallista koostuu **arvon tallettamisesta**. Oleellista talletuksessa ovat liiketoimintamallin kustannusrakenne ja tulon lähteet, arvon tallettaminen avaintoimijoille, ympäristölle ja yhteisölle sekä kasvustrategia ja eetos. **Kustannusrakenne** rakentuu Nappi Naapurissa yhteisöpohjaisesti rakennetusta ja rahoitetusta palvelualustasta, joka ei toimi kaupallisin periaattein eikä tuota taloudellista tulosta toimijalle itselleen. Perustajille yhteisön näkökulma on etusijainen. Nappi Naapuri ei ole talousjärjestelmä. Osapuolet saavat yhdessä päättää miten keskinäisen asian järjestävät. Yksityishenkilöille ja ammatinharjoittajille palvelun käyttäminen on ilmaista. Koko arvon tallennus kohdistuu yhteisöön ja yksittäisiin palvelun käyttäjiin. Palvelua ylläpidetään tai kehitetään avustuksin, sponsorien tuella tai projektirahoituksella. Samalla arvopohjalla toimivat organisaatiot voivat palvelumaksua vastaan hyödyntää alustaa tiedottamiseen omista palveluistaan tai aktiviteeteistaan sovitulla rajatulla alueella. Siitä saatava kassavirta käytetään alustan kehittämiseen ja sillä ylläpidetään palvelua. (Nappi Naapuri 2020)

**Arvon tallettaminen avaintoimijoille, ympäristölle ja yhteisölle.** Toiminnan perustana on luoda kestävien arvojen mukaista toimintaa, jossa naapuruston muodostaman yhteisön jäsenten erilaiset palvelutarpeet ja yhteisön jäsenten mahdollistama tarjonta kohtaavat nykyistä paremmin ja hyvinvointi lisääntyy. Yksinäisyyden torjunta, ihmisten aktivointi ja yhteisön jäsenten toimintakyvyn ylläpitäminen ovat yleisesti tunnettuja haasteita. Alustalla voidaan auttaa yhteisöä itse tunnistamaan naapurustosta ilmaisia tai vaihdantaan perustuvia resursseja.

Nappi Naapuri täydentää ja tehostaa verovaroin tai kaupallisesti tarjottavia sosiaalialan tai terveysalan palveluja. Naapuriavusta ja keikkatyöstä voi kehittyä yhteisön elinvoimaa lisääviä uusia työpaikkoja ja yrittäjyyttä. Ihmisten tutustuminen oman kotitaloutensa näkökulmasta kierto- tai jakamistalouden hyötyihin, joka voi käynnistävänä voima yhteisössä laajempiin ekologisiin asenne- tai toimintatapamuutoksiin.

**Kasvustrategia ja eetos.** Yhteisön hyvinvoinnin tukeminen tarjoamalla palvelu erilaisten vapaana olevien resurssien hyväksikäyttämiseen sekä ilmainen naapuriavun pyytämisen ja tarjoamisen mahdollistaminen uutta teknologiaa hyödyntäen. Palvelujen tarjoajien ja pyytäjien kasvava määrä alustalla on välttämätöntä sille, että tarjonta nousee kiinnostavaksi juuri tietynlaisen palvelun tarvitsijan tai tarjoajan näkökulmasta. Erilaisten palvelutarpeiden kirjo on niin moniulotteinen, että Nappi Naapurin alustan kautta ja resurssein sen käyttäjäryhmien segmentointi jää markkinoinnin kannalta liian yleiselle tasolle. Pitäisikin löytää erilaisia yhteisöjä tai naapurustoja, jotka itse kehittäisivät jakamistaloutta Nappi Naapurin tarjoamaa alustaa hyödyntäen. Kasvustrategian toteutuminen ja referenssit paikallisesti yhdellä alueella ovat kynnysehto palvelun laajentamiseen muualle.

Nappi Naapurin **tallettamaton arvo** on vielä tällä hetkellä vähäistä (Taulukko 9). Nappi Naapurilla ei ole arvon ylijäämää tai puutosta merkittävästi. Kuten aiemmin mainittiin Nappi Naapurille olisi tärkeää saada asiakkaita ja käyttäjiä, koska suurin arvon puutos liittyy juuri siihen. Arvoa voisi luoda esimerkiksi mainoksin sekä tehden muita toimia, jotka lisäävät tietoisuutta yhteisöissä. Nappi Naapurilla täytyisi olla toimintoja, jotka pyrkivät käyttäjien hankintaan. Ilman käyttäjiä arvon talletusta ei tapahdu varsinkään, kun alustalla talletetun arvon etujen on tarkoituksena syntyä käyttäjälle.

Korona-epidemian aikana erityisesti voidaan ajatella syntyvän arvon puutosta johtuen nimenomaan käyttäjien vähydestä. Nappi Naapuri pyrki aloittamaan kampanjan auttamaan epidemian aikana riskiryhmiä sekä muita apua tarvitsevia, mutta tämä hanke kaatui käyttäjien puutteen takia. Tarjoukset ja tarvitsevat eivät kohdanneet, vaikka idea oli hyvä. Naapuriapu kriisiaikana olisi voinut luoda yhteisöissä niin käyttäjien terveydessä kuin turvallisuudessa parannuksia.

Menetettyä arvoa ei ole merkittävästi. Kuitenkin voidaan ajatella, että olemassa on toimintoja sekä mahdollisuuksia, joita ei tällä hetkellä käyttäjien puutteen takia hyödynnetä. Menetettynä arvona ovat ne piilevät osaamiset tai jakokelpoiset resurssit, jotka eivät löydä naapurustossa tarvitsijaansa, vaikka halua ja motivaatiota jakamistalouteen tiedettäisiin taustalla olevan. Potentiaali alustassa on suuri käyttäjille päivittäisissä pienissä jakamisissa ja avuissa sekä pienessä liiketoiminnassa naapurustoissa. Nappi Naapuri ei tuota tuhoavaa arvoa, jos sen käyttäjät eivät käytä alustaa tavoin, jotka ovat haitaksi ympäristölle tai yhteisöille. Tätä kuitenkin on vaikea välttää alustan ollessa avoin kaikille. Jos Nappi Naapuri kehittyy isommaksi toiminnaksi, sille teoriassa saattaisi syntyä ympäristölle tai yhteisölle vahingollisia toimintoja. Tämä kuitenkin on epätodennäköistä.

**Taulukko 9.** Nappi Naapurin tallettamaton arvo

<b>Tallettamaton arvo</b>	<b>Nappi Naapuri Oy</b>
<b>Arvon ylijäämä</b>	Nappi Naapurilla ei ole arvon ylijäämää merkittävästi.
<b>Arvon puutos</b>	Nappi Naapurille tärkeää olisi saada asiakkaita ja käyttäjiä. Arvoa voisi luoda esimerkiksi mainoksin sekä tehden muita tekoja, jotka lisäävät tietoisuutta yhteisöissä. Nappi Naapurilla täytyisi olla toimintoja, jotka pyrkivät käyttäjien hankintaan.
<b>Menetetty arvo</b>	Menetettyä arvoa ei ole merkittävästi. Olemassa on toimintoja sekä mahdollisuuksia, joita ei tällä hetkellä käyttäjien puutteen takia hyödynnetä.
<b>Tuhoava arvo</b>	Nappi Naapurin kohdalla se ei tuota tuhoavaa arvoa, ellei sen käyttäjät pääte hyödyntää alustaa tavoin, jotka ovat haitaksi ympäristölle tai yhteisöille.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työssä käsiteltiin kestävän arvon luomista sekä jakamistalouden eri määritelmiä. Empiriaosassa hyödynnettiin teoriaosaa ja pohdittiin näiden ajatusten perusteella kolmea yritystä sekä niiden liiketoimintamallien kestävän arvon luomisen ja tallettamisen tasoa. Päättökysymys, johon etsittiin vastausta, oli seuraava:

*Kuinka jakamistalouden liiketoimintamallit konkreettisesti luovat kestävää arvoa taloudelle, yhteiskunnalle ja ympäristölle?*

Kysymys tarkentui erityisesti käsittelemään myös sitä, miten tämä arvon luonti on mahdollista ja miten hyvin case-yritykset onnistuivat siinä. Empiriaosaa pohjattiin käsittelemällä kestäviä liiketoimintamalleja sekä mitä arvon luominen tarkoittaa jakamistaloudessa hyödyntäen seuraavia apukysymyksiä:

*1. Mitä ovat kestävät liiketoimintamallit?*

*2. Mitä tarkoittaa kestävän arvon luominen, tallettaminen ja jakaminen jakamistalouden kontekstissa?*

Yritysten liiketoimintamallit perustuvat arvon luomiseen, jakamiseen ja tallettamiseen. Kestävyuden mukana arvon käsitys on muuttunut ja tarve uudentyyliin liiketoimintamalleille on syntynyt. Kestävä arvon luominen eroaa perinteisestä arvon luomisesta siten että se ei perustu pelkästään asiakkaiden saamaan käyttöarvoon ja valmiuteen maksaa hyödykkeestä tai palvelusta vaan se ottaa lisäksi huomioon ekosysteemin ja yhteisön tarpeet. Arvon luominen on kuitenkin monitahoista ja yksi hyvä asia voi samaan aikaan tuottaa negatiivisia vaikutuksia toiselta kannalta ajateltuna. Tämän myötä liiketoimintamallin luomaa kestävää arvoa on vaikea joskus vaikea määritellä. Huomaamatta saattaa esimerkiksi syntyä negatiivisia vaikutuksia ympäristölle, kun yhteisöllinen kestävyys taas kehittyy.

Jakamistalous on yksi suuntaus kestävien liiketoimintamallien arkkityypeissä ja näin yksi mahdollisista liiketoimintamallien kehityssuuntauksista, kun tavoitellaan kestävyyttä ja

kestävää arvoa. Jakamistalous osoittautui käsitteenä laajaksi eikä sille ole tarkkaa määritelmää. Yleisimpiä piirteitä malleille oli alusta, käyttöoikeustalous sekä P2P transaktiot. Mallien määrittelyt selvästi jakaantuivat tiukkoihin sekä laajoihin määritelmiin. Tiukoissa määritelmissä etuna oli määritelmän selkeys, joka helpotti jakamistaloudesta puhumista sekä sen hyödyntämistä. Laajemmat mallit taas erityisesti pyrkivät monimuotoisuuteen ja uusien ideoiden kehitykseen. Nämä mallit eivät rajanneet mahdollisuuksia ulos. Samalla kuitenkin jakamistalous-termiä käytettiin esimerkiksi kirpputoreista, jotka voisi esimerkiksi myös laskea kiertotalouden alle. Laajemmissa menetelmissä pääpiirteenä oli tulevaisuuden mahdollisuuksien kokeilu.

Alakysymysten käsittelyn jälkeen päästiin käsiksi päätutkimuskysymykseen: ”*Kuinka jakamistalouden liiketoimintamallit konkreettisesti luovat kestävää arvoa taloudelle, yhteisölle ja ympäristölle?*” Kysymykseen pyrittiin vastaamaan valittujen case-yritysten näkökulmasta. En siis käsitellyt jakamistalouden kestäviä liiketoimintamalleja yleisellä tasolla. Case-yritysten kohdalla nopeasti pystyi havaitsemaan mitkä yrityksistä olivat onnistuneet liiketoimintamallin saamisessa yleiseen tietoisuuteen. Tämän pohjalta pystyi havaitsemaan, että ainakin case-yritysten kohdalla asiakasarvon huomioon ottaminen on keskeistä yrityksen menestymiseksi. Edes pieni kaupallinen menestyminen on oleellista, että kestävää arvoa voi luoda tehokkaasti, sillä ilman käyttäjiä ei myöskään jakamistalouden periaatteista jakamista tapahdu. Tallentaakseen kestävää arvoa taloudelle, yhteisölle ja ympäristölle yrityksen täytyy tunnistaa asiakkaat ja pystyä tarjoamaan juuri heille tärkeää arvoa, josta he ovat valmiit myös riittävästi maksamaan. Yrityksen on talletettava arvosta itselleen vähintään toiminnan vaatimat kulut. Taloudelle, yhteisölle ja ympäristölle syntyvä arvon tallennus on pienten yritysten vaikea muuttaa rahaksi tai se edellyttää taloudellista tukea, koska arvo syntyy vasta pitkällä ajalla ja riittävän monen kuluttajien samansuuntaisesta toiminnasta.

Jakamistalouden kuluttajien arkkityypeistä ja niille targetoinnista vaikutti syntyvän suuria vaikutuksia siihen, oliko hanke pärjännyt. **Vaatepuu** oli konkreettisimmin targetoinut asiakassegmenttinsä ja niiden asiakasarvot. Vaatepuu onkin lähtenyt liiketoiminnan suhteen parhaiten kehittymään ja heidän liiketoimintansa oli jo kannattavaa. Tämä on sille oleellista, sillä kestävä arvo syntyi Vaatepuun kohdalla yhteisön kohtaamisista sekä uusien vaatteiden hankintatarpeen vähentämisestä. Ilman käyttäjiä ei synny yhteisöllisyyttä eikä uusien vaatteiden

ostaminen vähene. Talletettu arvo vaikutti syntyvän erityisesti resurssitehokkuuden kasvattamisesta eli siitä kun vaatteita saatiin lainattua ja jäsenyyksiä myytyä.

Tällä hetkellä **tallettamaton arvo** Vaatepuun kohdalla pohjautuu erityisesti COVID-19 -taudin aiheuttamaan arvon ylijäämään ja puutokseen. Korona on vähentänyt Vaatepuun käyttöä ympäri Suomea. Tämä on johtanut taloudellisiin takapakkeihin Vaatepuun kohdalla ja vaatinut sitä muuttamaan toimintatapojaan poikkeustilan ajaksi. Vähäisempi käyttö on johtanut arvon ylijäämään, sillä asiakkaiden vähentyessä vaatteita ei tarvita yhtä paljon. Tarpeettoman suuren vaatevalikoiman pitäminen, johtaa käytännössä turhiin toimitila- ja varastointikustannuksiin. Pienempiin tiloihin muuttaminen väliaikaisesti kuitenkin olisi luultavasti kalliimpaa.

Korona nostaa myös esiin arvon puutoksen. Toki ihmisten ollessa enemmän kotona lainaamisen tarve on vähentynyt ylipäänsä, mutta lisäksi lainaamojen ollessa fyysisiä kohteita, on sekin varmasti vaikuttanut lainaushalukkuuteen. Kehitteillä oleva verkkolainaamo olisi voinut näinä aikoina helpottaa lainaamista. Varmistaakseen ettei Vaatepuu luo tuhoavaa arvoa välillisesti se voisi vaatia alihankkijoitansa noudattamaan jotakin toimintaperiaatteita ja eettisiä ohjeita (code of conduct) tai itse ottaa käyttöön kestävyys standardeja kuten ISO 14001 ja ISO 45001. Tämä mahdollisesti myös parantaisi brändiä.

Seuraavan tutkitun yrityksen eli **Skedin** kohdalla targetointi on yleisemmällä tasolla ja tarjottavan asiakasarvon konkretisoinnissa vuokraustoiminnan tueksi on vielä kehittämistä. Viesteissä korostuu nyt lähinnä talousarvot ja muiden kestävien arvojen tarjoaminen jää taustalle. Sillä on jo asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, mutta heidän mainitsemansa asiakasryhmää viljelijöitä pitäisi pystyä innostamaan jakamistalouteen. Kestävän arvon luonti oli tällä hetkellä vielä vähäistä, sillä heidän sivustollaan oli vielä vähänlaisesti käyttäjiä. Käyttäjämäärien lisääntyessä mahdollisuudet koneiden käytön tehostumiseen, yhteisöjen tiivistämiseen, lisätuottojen ansaitsemiseen sekä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen ovat hyvät.

Kuitenkin Sked kohdalla arvon luonti suurimmalta osin vaikuttaisi vielä pohjautuvan perinteiseen asiakkaalle arvon luomiseen eikä niinkään kestävään arvon luontiin. Koneiden tehokkaammasta käyttöasteesta ja vähäisemmästä uusien koneiden valmistustarpeesta voi syntyä kestävä arvo. Käyttäjämäärien lisääntyessä kuljetuksista ja koneiden niin sanotusta

tarpeettomasta käytöstä saattaa kuitenkin syntyä päästöjä, mitä muuten ei olisi syntynyt. Skedin kestävän arvon luonnin mahdollisuudet syntyivät erityisesti sivuvaikutuksista, jota Sked voisi mahdollistaa. Skedin avulla pienemmät yrittäjät voisivat helpommin kokeilla ekologista viljelyä. Maanviljelijöiden tulot voisivat lisääntyä ja kustannukset pienentyä. Tämä mahdollistaa maanviljelijöiden investoinnit esimerkiksi kestävyteen tai tilojen kehitykseen. Lisääntyvä kotimainen tuotanto ja näin ulkomailta tuodun ruuan vähentyminen olisi kestävä ja parantaisi myös yhteiskunnan kestävyttä luomalla mahdollisia työpaikkoja.

**Tallettamaton arvo** Skedin kohdalla perustuu erityisesti menetettyyn arvoon, joka syntyy siitä, että se ei tällä hetkellä saa vielä hyödynnettyä liiketoimintana perinteistä naapuriapua mitä tapahtuu maatilojen välillä. Naapuriapua ja tilayhteistyötä tapahtuu paljon pienellä tasolla, mutta Sked voisi laajentaa jakamista luomalla uudenlaisen liiketoimintamallin, joka hyödyntää sopimuksia osapuolten välillä. Tämä kuitenkin vaatisi Skedin puolelta työtä luottamusta synnyttävänä osapuolena jakajien välillä sekä markkinointia ja käyttäjien etsimistä.

Kolmas yritys **Nappi Naapuri** ei taas ollut määritellyt segmenttejään tai targetoinut ollenkaan julkisten lähteiden perusteella. Jakaminen on rajattu lähinnä P2P jakamiseen, mutta muuten sovellukselle ei ole varsinaisesti etsitty kohderyhmää. Nappi Naapuri onkin idealtaan erilainen eikä se tavoittele taloudellista voittoa. Sen naapurustoon rakentuva kaikkea kaikille arvotarjous on johtanut vielä pieneen käyttäjämäärään ja se tarvitsee tuekseen aktiivisia yhteisöjä tunnistamaan itselleen lisäarvoa luovia palvelutarpeita ja järjestämään niitä Nappi Naapurin hyödyntäen. Palvelun kautta voisi luoda yhteisöjä ja parantaa yhteistä henkeä sekä luottamusta ja toiselta kannalta ajateltuna tehostaa resurssien käyttöä ja näin luoda kestävä arvoa ympäristölle. Kuitenkin tämä vaatisi laajaa käyttäjäkuntaa sekä kuluttajia, jotka olisivat kiinnostuneet palvelusta.

Nappi Naapurin kohdalla sovelluksen laaja-alaisuudesta voi syntyä sen sidosryhmille toisaalta positiivisia ja toisaalta negatiivisia vaikutuksia. Positiiviset vaikutukset syntyvät sen laajasta potentiaalista kestävän arvon luojana, sillä naapuriapua voi luoda loputtomilla tavoilla, jos vaan käyttää mielikuvitusta. Negatiivisia vaikutuksia voi taas syntyä siitä, että se saattaa olla vaikeasti lähestyttävä, koska sillä ei ole selvää käyttötarkoitusta. Selvä käyttötarkoitus helpottaa kohderyhmän löytymistä ja saattaa olla alkuun yrityksen kehitysvaiheessa sille etu.

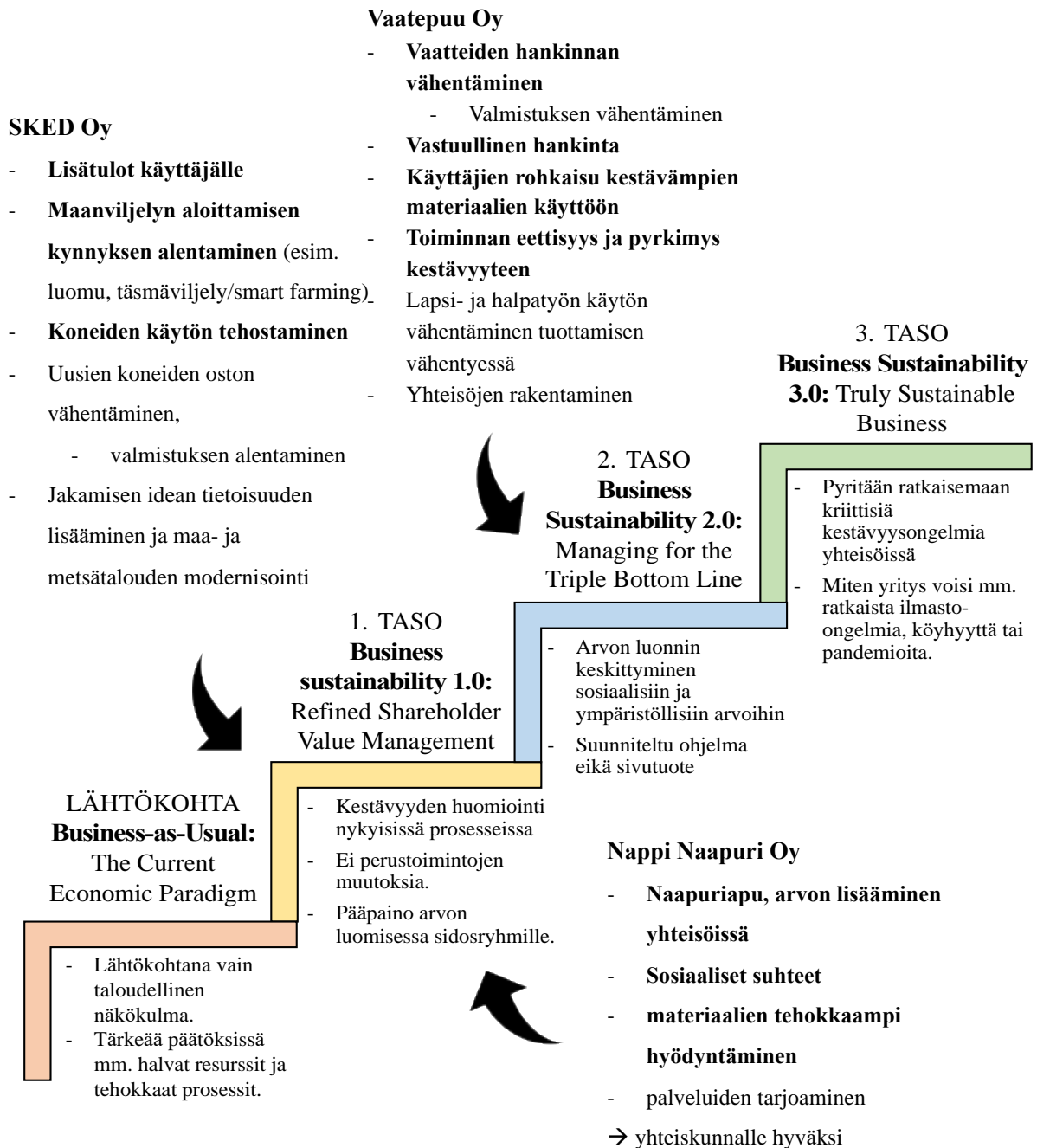
Nappi Naapurin **tallettamaton arvo** koostuu erityisesti arvon puutoksesta. Nappi Naapurille tärkeää olisi saada asiakkaita ja käyttäjiä ja suurin arvon puutos liittyy juuri siihen. Nappi Naapurilla täytyisi olla toimintoja, jotka pyrkivät käyttäjien hankintaan. Ilman käyttäjiä arvon talletusta ei tapahdu. Menetetty arvo syntyy olemassa olevista toiminnoista sekä mahdollisuuksista, joita ei tällä hetkellä käyttäjien puutteen takia hyödynnetä. Potentiaali alustassa on suuri monella eri tasolla, esimerkiksi käyttäjien päivittäisissä pienimuotoisessa jakamistoiminnassa sekä pienessä liiketoiminnassa naapurustoissa. Nappi Naapuri ei tuota tuhoavaa arvoa, jos sen käyttäjät eivät käytä alustaa tavoin, jotka ovat haitaksi ympäristölle tai yhteisöille. Tätä kuitenkin on vaikea täysin estää alustan ollessa avoin kaikille.

**Kaikkien kolmen case-yrityksen liiketoimintamallit** tarvitsevat targetoinnin syventämistä ja asiakkaiden innostamista palvelun käyttöön. Vaatepuu on onnistunut parhaiten, mutta kahdella muulla yrityksellä on vielä tehtävää asian eteen. Tiedotuksen ja mainostamisen merkitys korostuu Skedin ja Nappi Naapurin tapaisissa hankkeissa, joissa käyttäjäpotentiaali näyttäisi olevan heterogeeninen eli käyttäjät jakautuvat moneen erilaiseen alaryhmään. Targetointi suurelle tarpeiltaan yhtenevälle ryhmälle on pienissä yhteisöissä kuten naapurustoissa ja maalla haastavaa, sillä samankaltaisia tarpeita on rajoitetusti.

Kaikki kolme yritystä onnistuvat kestävän arvon luomisessa, mutta vain Vaatepuulla arvon talletusta syntyy jo nykytilanteessa. Kaikissa liiketoimintamalleissa on arvioitavissa potentiaalia kestävän arvon kriteerein taloudelle sekä yhteisölle ja ympäristölle. Tällä hetkellä mikään kolmesta yrityksestä ei ole täysin kestävä tai pyri ratkaisemaan suuria kestävyyskriisin luomia ongelmia toiminnallaan (Kuva 9).

Vaatepuu vaikutti olevan Dyllick ja Muff (2016) mukaan kestävien liiketoimintamallien kehityksessä toisella tasolla, sillä sen pyrkimyksenä oli kestävän arvon luominen, jota se loikin jo tehokkaasti lukuun ottamatta COVID-19 -taudin aiheuttamia takapakkeja. Nappi Naapurin voi ajatella olevan ensimmäisellä tasolla, sillä alustan perusideana on yhteisöllisyyden lisääntyminen. Koska sen arvon luonti ei ole vielä aktiivista, se ei vielä kuulu toiselle tasolle. Käytön aktivoituessa voidaan myös paremmin arvioida mihin suuntaan sovellus ajautuu. Liiketoiminnan ollessa jakamistaloutta voisi Skedin myös sijoittaa ensimmäiselle tasolle, mutta

sen periaatteiden pohjautuessa lähinnä talouteen on kestävyiden taso häilyvä ”lähtökohdan” ja ensimmäisen tason välillä. Tulevaisuudessa kun sen liiketoiminta kasvaa on heillä kuitenkin suuret mahdollisuudet liiketoimintamallinsa kestävyiden kehittämiseen.



**Kuva 9.** Case-yritysten kestävä arvon luomisen taso. (Dyllick ja Muff 2016, 163-166), (Laukkanen ja Tura 2020).

## 6 LOPUKSI

Tässä luvussa käsitellään työn lopputulokset sekä työn aikana syntyneet mietteet liittyen rajoituksiin, tulevaisuuden tutkimukseen sekä tämän tutkielman puutteisiin. Työssä käsitellyt yritykset Vaatepuuta lukuun ottamatta olivat vasta kehityksen alkutaipaleella, jonka myötä niiden liiketoimintaa oli haastavaa vielä pohtia kattavasti. Tämä rajoitti pohdintaa jonkin verran.

Kaikilla kolmella yrityksellä on hyvin erilaiset kestävyiden ja positiivisen arvon luomismahdollisuudet. Vaatepuulla kestävyys perustuu käyttäjien rohkaisemiseen kestävämpiin tapoihin, resurssitehokkuuteen sekä yhteisöjen luomiseen. Skedillä kestävyyspotentiaali liittyy yhteisöjen luomiseen, joissa luottamuksen lisääntymisen myötä pystytään löytämään uudenlaisia ratkaisuja kestävämpään maanviljelyyn sekä metsätalouteen. Tämän myötä Sked voisi toimia innostaja lisäämään ekologisempia tapoja harjoittaa maa- ja metsätaloutta. Nappi Naapurin mahdollisuudet ovat tällä hetkellä avoimet sen vähäisen targetoinnin johdosta. Lisääntyvästä naapuriavusta voi huomata sen sosiaaliset hyödyt kuten yhteisöjen lähentymisen, tuttavuuksien löytymisen ja helpomman avun saamisen. Nappi Naapurilla on potentiaalia myös ympäristön hyvinvoinnin parantamiseen, sillä se lisää jakamista, yhteiskäyttöä sekä kierrätystä. Samalla se voi innostaa ihmisiä miettimään uusia ratkaisuja, miten he voivat toimia kestävästi.

Kaikilla kolmella yrityksellä siis on suuri mahdollisuus tuoda jakamisen ajatusta tunnetummaksi ihmisten keskuudessa. Loppujen lopuksi siinä saattaa olla suurin potentiaali kestävyiden näkökulmasta näiden yritysten kohdalla. Ihmisten ollessa tietoisempia mahdollisuuksista tukea kestävyiden sosiaalista, ympäristöllistä sekä taloudellista ulottuvuutta se ohjaa heitä toimintaan, joka voi parantaa yhteiskuntamme kestävyttä.

Jakamistalous voisi vähentää tarvetta tuonnille Suomessa. Koronataudin aikana jakamistalous voi tuoda yhteiskunnalle myös omavaraisuutta, joka olisi yhteiskunnalle sekä ympäristölle hyväksi. Vaatepuu, Sked ja Nappi Naapuri kaikki pyrkivät vähentämään tarvetta ostaa turhaan uusia tuotteita. Pyrkimys tuotteiden, palveluiden, materiaalien, työvoiman ja tiedon jakamiseen mahdollistaa resurssien tehokkaamman hyödyntämisen, tarpeellisen tiedon jakamisen sekä

mahdollisesti auttaa myös työnsaannissa. Positiivisesti ajateltuna tämä voisi johtaa kiertotalouden kehittymiseen ja regeneraation paranemiseen. Tietopääoman jakaminen saattaisi johtaa sekä yritysten, että innovaatioiden kehittymiseen.

Työssä syntyneet johtopäätökset yleisestä jakamistalouden toimivuudesta ja mahdollisuuksista ovat rajalliset tutkittujen yritysten ollessa vielä kehityksen alussa. Kestävillä liiketoimintamalleilla on kuitenkin selvästi arvopotentiaalia, jolla voisi olla nykyistä oleellisesti suurempi vaikutus jakamistalouden laajempaan käyttöön suomalaisessa yhteiskunnassa. Alkavan yrityksen resurssit ja siten vaikutusmahdollisuudet ympäröivään yhteiskuntaan ovat pienet. Yksittäisen yrityksen toiminta voi olla kestävyuden näkökulmasta erinomaisella tasolla, mutta vaikutus talouteen, ympäristöön tai yhteiskuntaan jää vähäiseksi. Suurimmat mahdollisuudet pienellä yrityksellä talouden näkökulmasta vaikuttaisivat olevan toimia omassa yhteisössään kohdistamalla toimintansa valittuun asiakassegmenttiin. Ympäristön ja yhteiskunnan kannalta vaikuttavuus voisi syntyä asteittain riittävän monen toimijan yhteisvaikutusten kautta.

Tutkielman luotettavuuden kannalta täytyisi tutkia vielä jo menestyviä jakamistalouden malleja ja niiden kestävyden tasoa. Näin voisi tehdä varmempia johtopäätöksiä siitä vaikuttaako niiden liiketoiminta ympäristöön positiivisesti vähentämällä esimerkiksi uusien tuotteiden hankintaa. Näiden vaikutusten arvioiminen vaatisi tutkimusta yritysten käyttäjistä ja koetuista muutoksista heidän arvoissaan, tiedoissaan sekä käytöksessään. Sosiaalisen arvon lisääntymisestä on myös vaikeaa tehdä kattavia johtopäätöksiä ilman tutkimusta. Niiden lisäksi kiinnostavaa olisi tutkia markkinoinnin vaikutuksia yritysten liiketoiminnan kasvamiseen. Tämän myötä pääsisi tutkimaan yritysten tulevaisuuden kehitystä sekä vaikutuksia, joita asiakkaiden ja käyttäjien lisääntyminen tekee yrityksille.

Mielenkiintoista olisi myös erikseen tai rinnalla pohtia toimivien pk-yritysten arvopotentiaalia, mikäli ne uudistaisivat nykyistä liiketoimintamalliaan tai kehittäisivät entisen rinnalle uusia kestäviä liiketoimintamalleja. Tämä siksi, että niillä on jo valmiina omat verkostonsa, asiakkaat ja toimintapuitteet, joiden synnyttäminen on uudelle yritykselle resursseja ja aikaa vievä haaste. Resurssien olemassaolo mahdollistaisi niille suuremman vaikutuksen yhteiskuntaan.

## 7 LÄHTEET

Acquier, A., Daudigeos, T. ja Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*. [Verkkolehti]. Vol.125. S. 1-10. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0040-1625 (painettu), ISSN: 1873-5509 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.techfore.2017.07.006

Binninger, A., Ourahmoune, N. ja Robert, I. (2015). "Collaborative consumption and sustainability: A discursive analysis of consumer representations and collaborative website narratives," *Journal of Applied Business Research*. [Verkkolehti]. Vol. 31:3. S. 969-986. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0892-7626 (painettu), ISSN: 2157-8834 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.19030/jabr.v31i3.9229

Belk, R. (2014). You are what you access: sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*. [Verkkolehti]. Vol.67:8. S.1595-1600. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0148-2963 (painettu), ISSN: 1873-7978 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.10.001

Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. ja Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. [Verkkolehti]. Vol.65. S. 42-56. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0959-6526 (painettu), ISSN: 1879-1786 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Bocken, N.M.P., Rana, P. ja Short, S.W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*. [Verkkolehti]. Vol.32:1. S. 67-81. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 2168-1015 (painettu), ISSN: 2168-1023 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1080/21681015.2014.1000399

Broman, G.I. ja Robèrt, K. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. [Verkkolehti]. Vol.140. S. 17-31. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0959-6526 (painettu), ISSN: 1879-1786 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.10.121

Chesbrough, H., Lettl, C. and Ritter, T. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. [Verkkolehti]. Vol.35:6. S. 930-938. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0737-6782 (painettu), ISSN: 1540-5885 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1111/jpim.12471

Dyllick, T. ja Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization and Environment*. [Verkkolehti]. Vol.29. S. 156-174. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 1086-0266 (painettu), ISSN: 1552-7417 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1177/1086026615575176

Finder. (2020). Pukuvuokraamo, Vaatepuu Oy. [Verkkosivusto]. [Viitattu: 20.7.2020]. Saatavissa: <https://www.finder.fi/Pukuvuokraamo/Vaatelainaamo+Vaatepuu+Oy/J%C3%A4rvenp%C3%A4%C3%A4/yhteystiedot/3196827>

Frenken, K. ja Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. [Verkkolehti]. Vol.23. S. 3-10. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 2210-4224 (painettu), ISSN: 2210-4232 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.eist.2017.01.003

Habibi, M., Davidson, A. ja Laroche, M. (2017). What managers should know about the sharing economy. *Business horizons*. [Verkkolehti]. Vol.60:1. S. 113-121. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0007-6813 (painettu), ISSN: 1873-6068 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.bushor.2016.09.007

Halofromnorth. (2020). Sustainability. [Verkkosivusto]. [Viitattu: 20.7.2020]. Saatavissa: <https://www.halofromnorth.com/pages/sustainability>

Kotodesign. (2020). Pietamo. [Verkkosivusto]. [Viitattu: 20.7.2020]. Saatavissa: <https://www.kotodesignmarket.fi/brand/21/pietamo>

Kumar, V., Lahiri, A., Dogan, O.B., (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*. [Verkkolehti]. Vol.69. S.147-160. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0019-8501 (painettu), ISSN: 1873-2062 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.08.021

Kleemola, J. (2018). Vaatepuu vei puolivahingossa yrittäjäksi. *Varma Media*. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu: 20.7.2020]. Saatavissa: <https://www.varma.fi/varmamedia/yrittaja/puolivahingossa-yrittajaksi/>

Laukkanen, M. (2019). Sustainable business models for advancing system-level sustainability. [Verkkodokumentti]. Väitöskirja. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT. Lappeenranta. 109. [Viitattu: 23.7.2020]. ISBN 978-952-335-470-8 (sidottu), ISBN 978-952-335-471-5 (sähköinen). Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-471-5>

Laukkanen, M., ja Huiskonen, J. (2018). Analyzing business model choices and sustainable value capturing: A multiple case study of sharing economy business models. *Proceedings of the 20th International Conference on Business Sustainability*. 13-14. Syyskuu 2018, Zurich, Switzerland.

Laukkanen, M. ja Tura, N. (2020). The potential of sharing economy business models for sustainable value creation. *Journal of Cleaner Production*. [Verkkolehti] vol.253. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0959-6526 (painettu), ISSN: 1879-1786 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.120004

Liettyä, A. (2018). Maatalousyritysten rehuhyteistyö ja sopimustuotanto. [Verkkodokumentti]. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Agrologi (ylempi AMK), Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. 58. [Viitattu: 25.7.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018121922396>

Liesmäki, P. (2018). Nyt käyttämättä seisovista koneista ja tiloista voi saada lisätienestiä – "Puskaradio ei toimi lainkaan". Maaseutu ja tulvaisuus. [verkkolehti]. [Viitattu: 20.9.2020] Saatavissa: <https://www.maaseuduntulvaisuus.fi/maatalous/artikkeli-1.309398>

Lippu, A. (2020). Vaatteiden valmistus rasittaa ympäristöä – tubettaja Joonas Puhakka ja muotibloggaaja Sandra Hagelstam näkivät, miten pikamuoti valmistus. Helsingin Sanomat. [Verkkolehti] [Viitattu: 11.7.2020] Saatavissa: <https://www.hs.fi/lastenuutiset/art-2000006436723.html>

Luomu. (2020). Maatalous- ja ilmastonmuutos. [Verkkosivusto] [Viitattu: 20.7.2020] Saatavissa: <https://luomu.fi/tietoverkko/maatalous-ja-ilmastonmuutos/>

Lond, K. (2020). Brändi tutkimus: Vaatelainaamo Vaatepuu Oy. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vestonmi. 46. [viitattu: 20.7.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004296525>

MTK. (2020). Liitot. [Verkkosivusto] [Viitattu: 20.7.2020] Saatavissa: [www.mtk.fi/liitot](http://www.mtk.fi/liitot)

Mundoz, P., Cohen B., (2017). Mapping out the sharing economy: a configurational approach to sharing business modeling. Technological Forecasting & Social Change. [Verkkolehti]. Vol.125. S. 21-37. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0040-1625 (painettu), ISSN: 1873-5509 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.techfore.2017.03.035

Nappi Naapuri. (2020). Info. [Verkkosivusto] [Viitattu: 20.7.2020] Saatavissa: <https://www.nappinaapuri.fi/info>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. ja Clark, T. (2010). Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons. [Viitattu: 20.7.2020]. ISBN: 978-0-470-90103-8 (sähköinen).

SFS. (2020a). Suomen Standardisoimisliitto, ISO 14001 – maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli. [Verkkosivusto] [Viitattu: 19.8.2020] Saatavissa: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_14000\\_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_14000_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma)

SFS. (2020b). Suomen Standardisoimisliitto, ISO 45001:2018 Työterveyden ja työturvallisuuden johtaminen. [Verkkosivusto] [Viitattu: 19.8.2020] Saatavissa:

[https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_45001\\_tyoterveys-ja\\_tyoturvallisuusjohtaminen](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_45001_tyoterveys-ja_tyoturvallisuusjohtaminen)

Shaker, R.R. (2015). The spatial distribution of development in Europe and its underlying sustainability correlations. *Applied Geography*. [Verkkolehti]. Vol.63. S. 304-314. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0143-6228 (painettu), ISSN: 1873-7730 (sähköinen). Saatavissa: 10.1016/j.apgeog.2015.07.009

Sitra. (2014). Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle. Sitran selvityksiä 84. [Verkkodokumentti]. s.71 ISSN 1796-7104 (painettu), ISSN 1796-7112 (sähköinen). [Viitattu 20.6.2020] Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/23221555/Selvityksia84.pdf>

Skedglobal (2020a). Blogi. [Verkkosivusto] [Viitattu: 20.7.2020] Saatavissa: <https://about.skedglobal.com/blogi.html>

Skedglobal (2020b). Selaa. [Verkkosivusto] [Viitattu: 20.9.2020] Saatavissa: <https://www.skedglobal.com/browse/Ty%C3%B6kalut>

Sysart (2020). SKED: Laitetaan koneet töihin ja tienamaan! [Verkkosivusto] [Viitattu: 20.7.2020] Saatavissa: <https://sysart.fi/blog/case/sked-laitetaan-koneet-toihin-ja-tienamaan/>

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning. [Verkkolehti] Vol.43:2. S. 172-194. [Viitattu: 20.6.2020]. ISSN: 0024-6301 (painettu), ISSN: 1873-1872 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

Tersa, T. (2002). Testausmenetelmien käyttö sovelluksen systeemitestausvaiheessa. [verkkodokumentti]. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Ohjelmistotekniikan linja. Helsinki. [Viitattu: 20.9.2020]. Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/opetus/opinnayte/gradu/systeemitestaus/Tiina\\_Tersa.pdf](http://www.mit.jyu.fi/opetus/opinnayte/gradu/systeemitestaus/Tiina_Tersa.pdf)

THL. (2020). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos - Koronavirus selkokielellä. [verkkosivusto] [Viitattu: 30.8.2020] Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta/koronavirus-selkokielella>

Karttunen, J. (2018). Maatilojen konekanta ja koneinvestoinnit. Työtehoseuran julkaisuja 434. TTS. 12. [verkkodokumentti] [Viitattu: 25.7.2020]. Saatavissa: [https://www.tts.fi/files/1428/Maatilojen\\_konekanta\\_ja\\_koneinvestoinnit-J.Karttunen.pdf](https://www.tts.fi/files/1428/Maatilojen_konekanta_ja_koneinvestoinnit-J.Karttunen.pdf)

Kujanpää, A. (2018). Vaatepuussa leikitellään laina-asuilla. Turku Energia. [verkkosivusto] [Viitattu: 20.9.2020] Saatavissa: <https://www.turkuenergia.fi/valopilkku/artikkeli/vaatepuussa-leikitellaan-laina-asuilla/>

Vaatepuu. (2020a). Etusivu. [verkkosivusto] [Viitattu: 3.6.2020] Saatavissa: <https://vaatepuu.fi/>

Vaatepuu. (2020b). Tuotteet. [verkkosivusto] [Viitattu: 3.6.2020] Saatavissa: <https://vaatepuu.fi/tuotteet/>

Vaatepuu. (2020c). Meistä. [verkkosivusto] [Viitattu: 20.9.2020] Saatavissa: <https://vaatepuu.fi/meista/>

Yang, M., Vladimirova, D. ja Evans, S. (2017a). Creating and capturing value through sustainability: The sustainable value analysis tool - A new tool helps companies discover opportunities to create and capture value through sustainability. *Research Technology Management*. [Verkkolehti]. Vol.60:3. S. 30-39. [Viitattu: 20.7.2020]. ISSN: 0895-6308 (sähköinen). Saatavissa: 10.17863/CAM.9532

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D. ja Rana, P. (2017b). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*. [Verkkolehti]. Vol.140. S. 1794-1804. ISSN: 0959-6526 (painettu), ISSN: 1879-1786 (sähköinen). Saatavissa: DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.07.102

Ympäristöministeriö. (2013). Mitä on kestäväkehitys. [Verkkosivu]. [Viitattu: 14.5.2020]. Saatavilla: [https://www.ymparisto.fi/fi-fi/ymparisto/kestava\\_kehitys/mita\\_on\\_kestava\\_kehitys](https://www.ymparisto.fi/fi-fi/ymparisto/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys)

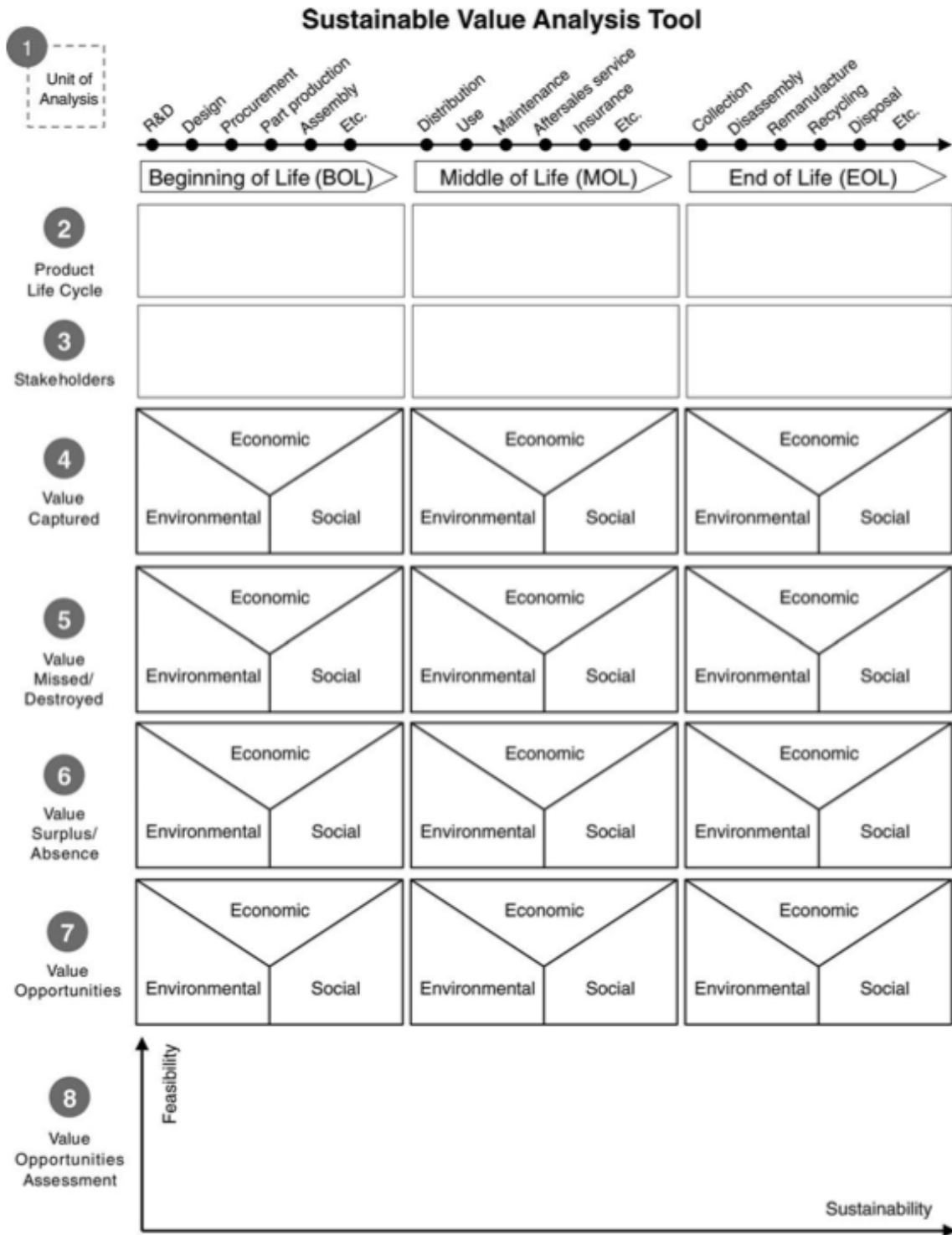
WCED, World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford, UK: Oxford University Press. 300. Saatavissa: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

WWF. (2016). *Living Planet -raportti*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu: 20.7.2020]. ISBN: 978-2-940443-88-8. Saatavissa: [https://wwf.fi/app/uploads/w/7/j/ap5o23fc5lpkuif25ti3plh/lpr\\_2016\\_web.pdf](https://wwf.fi/app/uploads/w/7/j/ap5o23fc5lpkuif25ti3plh/lpr_2016_web.pdf)

Liite 1. Kestävien liiketoimintamallien arkkityypit. Vihreällä merkitty erityisesti jakamistalouden aloitteet (Bocken et al. 2014 s. 48)

Groupings	TECHNOLOGICAL			SOCIAL			ORGANISATIONA L	
	Maximize material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/ environment	Develop scale up solutions
Archetypes								
Examples	Low carbon manufacturing /-solutions	Circular economy closed loop	Move from non-renewable energy sources	Product-oriented PSS – maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented, PSS- Rental lease, shared	Consumer care – promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership; cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising
	De-materialization (of products/ packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovations (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBTO)	Radical transparency about environmental /society impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Recourse stewardships	Frugal business	Localization	Patient / slow capital collaborations
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing			Responsible product/ distribution/ promotion	Home based, Flexible working	
		Extended producer responsibility	Green chemistry					

Liite 2. Kestävyyden analysointityökalu (Yang et al. 2017a s.34) malli kopioitu lähteestä.



Liite 3. Jakamistalouden eri määritelmät kirjallisuudessa suppeammasta laajempaan.  
(Laukkanen ja Huiskonen 2018)

Authors	Definition	Included	Excluded
Frenken & Schor 2017	"consumers granting each other temporary assets ("idle capacity"), possibly for money" (s.4-5)	Unused or underutilized assets P2P interaction, Temporary access, Sharing of physical goods	Reselling, Gifting, B2C interaction, P2P service delivery
Parente et al.	"Focusing only on internet-based social interactive platforms targeting rent appropriation from transactions involving temporary access to underutilized assets" (s. 53)	Unused or underutilized assets P2P interactions, Networks effects for growth, Temporary access, Sharing of goods and services, Internet-based platform	B2C interaction, Crowdfunding platforms
Kumar et al. 2018	"The monetization of underutilized assets that are owned by service providers (firms or individuals) through short-term rental" (s. 148)	Unused or underutilized assets, P2P interaction, Temporary access, Economic incentives, Triadic business model	Collaborative lifestyles, nonmonetary transactions (couchsurfing), Traditional carpooling, Selling second-hand goods in pure marketplaces (e.g. eBay)
Mair & Reischauer	"as a web of markets in which individuals use various forms of compensation to transact the redistribution of and access to resources, mediated by a digital platform operated by an organization" (s.12)	Unused or underutilized assets, P2P interaction, Temporary access and retribution, Sharing of material resources, Digital platform, Various forms of compensation	B2C interaction
Muñoz & Cohen 2017	"a socioeconomic system enabling an intermediated set of exchanges of good and services between individuals and organizations which aim to increase efficiency and optimization of underutilized resources in society" (s.21)	Unused or underutilized assets, P2P, B2B, B2C interaction, Sharing of goods and services, For-profit & non-profit transaction, Reselling, gifting	
Hamari et al. 2017	"an umbrella concept that encompasses several ICT developments and technologies among others CC, which endorses sharing the consumption of goods and services through online platforms" (s.2047-2048)	Sharing of goods and services, Monetary & non-monetary transactions, Renting, Swapping, trading, sharing, donating, Online platforms	
Heinrichs 2013	"an umbrella concept and encompassing vision, helping to understand and guide new innovations and the institutionalization of new economic practices, roles and interactions of societal actors" (s.229)	P2P, B2B and B2C interaction & the activities of civil society actors and government entities, Product services systems: renting, leasing, Retribution markets: reselling, collaborative lifestyle	
Acquier et al. 2017	"an umbrella construct and an essentially contested concept" (s.1)	<b>Access economy:</b> unused, underutilized assets, P2P, B2B, B2C, temporary access, for-profit, non-profit, public-private partnership, <b>Platform economy:</b> P2P, intermediary, digital platform, sharing of goods & services, market-based, non-monetary transactions, 'pseudo-sharing' <b>Community-based economy:</b> non-contractual, non-hierarchical, non-monetized forms of interaction, true sharing	
Plewnia et al.	#the broadest definition of the sharing economy could include activities or platforms which facilitate the sharing of material, products, product services, space, money, workforce, knowledge, or information based on for-profit or non-profit transactions in a variety of different market structures (B2C, C2C, C2B, B2B and G2C). Consequently, the framework	Sharing of material, products, product service systems, space, workforce, knowledge and education, and information and data. For-profit & non-profit transactions, A variety of different market structures (P2P, B2C, C2B, B2B and G2C)	