

Alustatalouden ajatuksia

11.4.2018 Uusikaupunki

Manu Setälä

Lyhyesti minusta & BF: AI/Alustatalous -ohjelmasta

- Olen joskus kauan sitten ollut softanörtti 😊
- Oma alustatalouden tekemistä yhdessä EU:n suurimmista aihealueen ohjelmista vuonna 2006-2008
 - DBE = Digital Business Ecosystems ja pienemmässä nimeltä PEARDROP
- Business Finlandissa digitaalisista alustoista merkittävä rooli osana AI Business Programme:a
- AI Business Programme nimen piti olla Platform Economy & AI, mutta tuota ei johto halunnut
- AI Business Programme –ohjelmaan varattu
 - 100M€ tukea (4v * 25M€/v, A / L)
 - 60 M€ kasvumoottorirahoitusta (2v * 30M€/v, pääomalaina)

Alustatalous

- Asia on uusvanha, terminä nyt kovassa hypessä, mutta asiana ollut pinnalla jo yli kymmenen vuotta
 - Kuitenkin esim. suomenkielisessä Wikipediassa Alustatalous-sivu on tehty 9.10.2017 ja sivu on edelleen tynkä
- En itse käytä ko. wikisivun määritelmää vaan:
- Alustataloudella tarkoitetaan optimaalista palvelukeskeistä liiketoimintamallia, jossa digitaalisuudella ja datan jalostamisella tuetaan suurta joukkoa palveluarvon tuottajia
 - HUOM! Myös tuotanto voidaan katsoa palveluna
- Alustataloudessa uusia ratkaisuja rakennetaan vanhojen päälle ("tetris")
- Oma määritelmäni elää valitettavasti vielä koko ajan

Alustatalous on muutosvoima

- Kyllä – Aivan varmasti Alustatalous muuttaa jotain teidän liiketoiminnassanne
 - Ei välttämättä siinä hitsaamisessa/sorvaamisessa/... mutta ympärillä
 - Minimissään Alustatalous voi olla uusi laskutus- ja/tai tilausjärjestelmä
- Alustatalous voi muutta paljonkin:
 - Mahdollisuutena kokonaan uusi toimintatapa ja suuri mahdollisuus kasvattaa toimintaa
 - Kuvitteellinen esimerkki – palvelu, jossa netissä voi "jokainen" suunnitella tuotteen, tilata+maksaa sen ja te toimitatte (varmasti aivan eri kate kuin tiukassa alihankinnassa)

Huomattu mediassakin

- Aiheesta saadaan raflaavia otsikoita ja osin hyvä, sillä asiaan pitää panostaa



PÄÄKIRJOITUS

Alihankinnasta alustatalouteen

Antti Pippo kuvasi vuosituhaten vaihteessa yhtiönsä Elcoteqin suhdetta asiakkaisiinsa sanalla *co-evoluutio* eli yhdessä kehittyminen. Elcoteq oli tuohon aikaan maailman suurin kännyköiden sopimusvalmistaja, jonka tärkein asiakas oli Nokia.

Nokia oli nopeassa tahdissa rakentanut tehtaita eri puolille maailmaa, ja Elcoteq oli matkassa mukana. Ei ihme, että Elcoteq halusi läheiset suhteet Nokiaan. Maailman kännykkämarkkinoiden valtiaan liikevaihto kasvoi kymmeniä prosentteja. Samaa kasvua havitteli myös Elcoteq.

Lopputus oli toinen. Nokia otti etäisyyttä entiseen kumppaniinsa ja aloitti yhteistyön kertaluokkaa suurempien asiailaisten sopimusvalmistajien kanssa. Osapuolilla on edelleen erilaiset käsitykset siitä, kuka välirikon ylimielisyydellään ja joustamattomuudellaan loppujen lopuksi aiheutti.

KÄNNYKKÄMARKKINOITA hallitsevat tätä nykyä toiset yhtiöt, mutta keskustelu isännän ja rengin yhteisöstä on yhä käynnissä. Tämän päivän kokemuksista kerromme Alihankinta-teen jutuissamme sivuilla 16-21.

Hyvän suhdanteen aikana pää- ja alihankkijan suhteet ovat kunnossa. Molemmat arvostavat tiiviin vuorovaikutuksen tuomaa vakautta. Suhdanteiden heikessä yhteistyön hyötyjä arvioidaan kriittisemmin.

Pitäjänteisen yhdessä tekemisen sijaan ratkaisevaksi tekijäksi nousee hinta tai nopeus. Nettimaailma on tuonut tarjosten kilpailuttamiseen uudet tehokkaat työkalut.

ALIHANKINNAN RINNALLA taiten sijaan maailmalla on ruvettu puhumaan verkostotaloudesta, ekosysteemeistä ja alustoista. Käsitteet ovat sen verran abstrakteja, että jokainen voi antaa niille haluamansa merkityksen.

Uudenlaiset verkostot voivat merkitä myös perustavanlaatuista muutosta, sillä ne voivat mullistaa koko arvonmuodostuksen. Taitavas-ti toimiva alustayhtiö laittaa muut tekemään työt ja kerää itse rahat.

Maailmalla tuttuja esimerkkejä ovat Uber ja AirBnB, mutta ensimmäisiä menestyjiä löytyy Suomestakin. Kannattaa seurata, mitä vaikkapa Combi Works, Jakamo, Maas Global tai Smartly.io omilla aloillaan tekevät.



JYRKI ALKIÖ

P.S. LUPAAVA SUOMALAINEN sähköbussien valmistaja Linkker on jäämässä isojen kilpailijoidensa puristukseen. Jotta yhtiö pärjäisi kilpailussa, se tarvitsisi nopeasti lisää kotimaisia referenssitilauksia, sillä sähköbussien markkinat jaetaan nyt, ei viiden vuoden kuluttua.

Ei puhdas Alustatalouscase, mutta sopivan lähellä (+ lupa kertoa saatu)

Joiner Solutions Oy - Ikkunaverkkokauppa

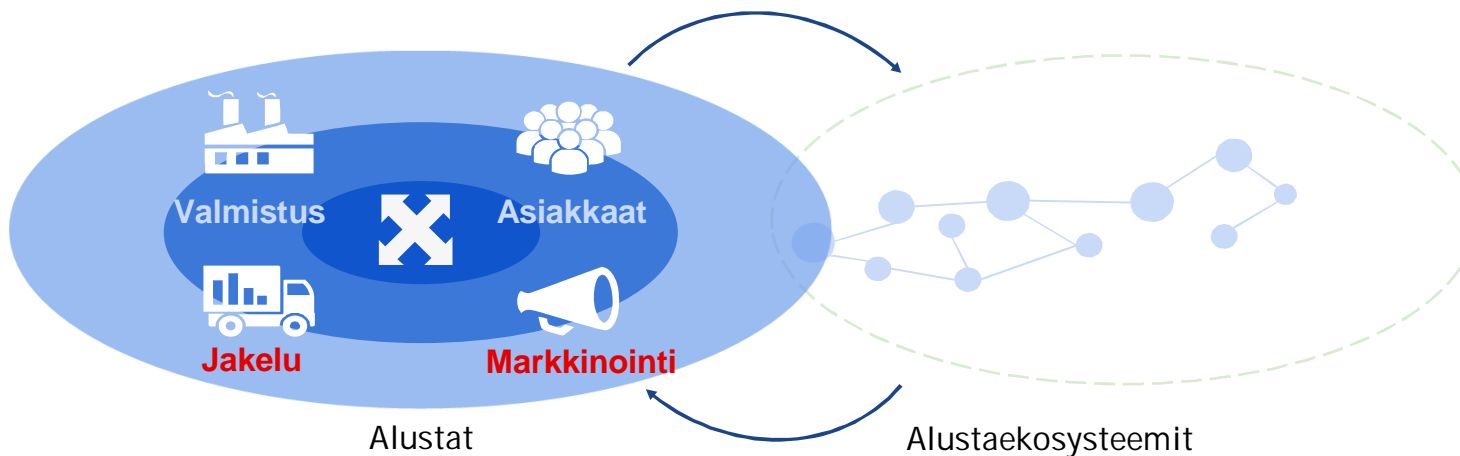
- Joiner Solutions oy:n taustalla on ikkunavalmistuskoneiden ohjausohjelmistojen valmistusta
- Havaittavat haasteen että saneerauskohteiden ikkunoiden myyntiprosessi on suhteellisen kallis (koska paljon turhaa myyntityötä)
- Toteuttivat ns. white label –verkkokaupan (eli näkyy ikkunavalmistajan brändin alla)
 - Käytössä useilla suomalaisilla ikkunavalmistajilla ja muutamissa ruotsalaisissa ja virolaisissa tehtaissa
- Asiakas saa itse tehtyä suoraan yksilöllisen tilauksen (mitat, värit, ominaisuudet), näkee kuvan tuotteista ja saa valmistusaikataulun jne. Toki myös esim. urakoitsija-asentaja voi tilata.
- Tehdas saa kaikki valmistamiseen tarvittavat tiedot: osat, työstömitat, CNC-ohjaukoodit, ...
- Ks. esim. <https://www.piklas.fi/ikkunat-ulko-ovet-netista/>
- Mieti: Mitä tämä vaikuttaa...
 - Piklas oy:lle? Urakoitsijoille? Tee-se-itse –miehelle?

Arvoketjuista alustaliiketoimintaan

Arvoketjuista



Alustaliiketoimintaan



Just teille – onko kalliita koneita heikossa käytössä?

- Alustatalous optimoi tuotantoa koko verkostossa
- Ts. jos teillä on kallis kone, jonka käyttöaste on pieni => se voisi tuottaa enemmänkin (ks. myöhempi slide jossa "Ryanair bisneslogiikka")
- Voiko kiinteää kulua vaihtaa muuttuvaksi kuluksi?
- Entä jos?
 - Koneita eniten käyttävät työntekijät voisivat vuokrata konetta omaan liiketoimintaansa käyttämättömänä aikana?
 - Tai voisivatko jotkut toiminnot olla kokonaan ulkoistettuna
 - "tehdas tehtaan sisällä"

Alustatalouden suunnittelua

- Valitettavasti tärkeimpiin suunnittelumalleihin kuuluu pohtia miten Muut tekevät alustalla itseä suurempaa liiketoimintaa
 - Apple ottaa Appstoren kautta tehdystä myynnistä 30% - muut 70%

WIN – WIN – WIN ...

- Alustatalous ei ole teknologinen haaste, vaikka teknologiakin on haasteellista. Tärkein osa on liiketoimintamalli ja tuo Win-Win-Win
- Huom! HINTAa vastaava ARVO on tuotettava *jatkuvasti*

Alustatalouden liiketoimintamallin muodostaminen (1/5)

- Aloita keksimällä perustarve, johon tuotat (nyt/tulevaisuudessa) suuren lisäarvon
 - Älä ajattele tarpeen tyydyttämistä tavaralla (vaikka niin voikin olla) – rajaa liikaa mielikuvitusta
 - Lisäarvo voi olla esim. kustannussäästö tai lisähyöty
 - Pohjana usein jokin nykyinen liiketoiminta ja/tai ekosysteemi (ei useinkaan vielä oma)
 - Lähes aina aiheesta pitäisi olla dataa käytettävissä tai kerättävissä
- Mieti nykyinen arvoketju, joka tuon ajattelemasi arvon perustarpeelle tuottaa
 - Mitä lisäarvoa nykyiset arvoketjun toimijat tuottavat (ja millä hinnalla)
 - Musiikkibisneksen arvoketju meni uusiksi koska välitoimijat eivät pystyneet tuottamaan kustannuksia vastaavaa lisäarvoa
- Pohtikaa uusia arvoja ja uusia toimijoita, jotka hyötyisivät em. arvoketjusta ja pystyisivät tuottamaan siihen selkeää lisäarvoa
 - Tämä vaihe on tärkeä – alkuun kannattaa ajatella "villisti" – esim. arvostus voi olla kriittinen arvo
- Kuvaa data eri vaiheissa ja eri toimijoiden kannalta (nyt ja tulevaisuudessa)

Alustatalouden liiketoimintamallin muodostaminen (2/5)

- Ota edellisessä vaiheessa tuottamasi aineisto ja mieti se esim. Business Model Canvas –muotoon:
 - Mitkä ovat ydinkyvykkyudet, kriittiset partnerit ja tärkein arvontuotto tulevaisuudessa
 - Puuttuuko itseltä tai verkostosta jokin ydinkyvykkyys
 - Mitä kenellekin tarjotaan – arvolupaus
 - Miten missäkin vaiheessa tehdään liiketoimintaa (tai tarvitseeko joka vaiheessa tehdä)
- Useimmissa menestyksessä alustoissa yhdistetään tuottaja ja kuluttaja, tai päätoimija ja alihankintaverkosto
- Huom! Alustatalouden ekosysteemeitä on useita ja eri toimijoiden rooli voi olla hyvin erilainen eri verkostoissa. Eri verkostopaikoissa arvolupaus voi olla (hieman) eri.

Alustatalouden liiketoimintamallin muodostaminen (3/5)

- Tarkasta arvolupauksesi, mikä on arvo ensimmäiselle käyttäjälle, sadannelle, jne. esim 2 dekadin välein
 - Mikä on ansaintasi samoissa kohdissa (milloin kallis uusi käyttäjä muuttuu tuottavaksi)
 - Miten saat seuraavan käyttäjän mukaan
 - Paljonko arvon tuottaminen maksaa missäkin vaiheessa ja käyttäjämäärillä
- Vastaavasti arvolupaus myös kumppaniverkostolle
 - Huom! Alustatarjoaja voidaan vaihtaa ellei tuota riittävää arvolisää kumppaneille
- Onko aika "oikea"?
 - ilmaisen palvelun tarjoaminen voi kannattaa kunhan se ei ole liian kallis tarjota
- Miten laskutat, ketä ja milloin/mistä

Ajattelua kannattaa laajentaa miettimällä myös erilaisia uhkakuvia

- Entä jos
 - ei ole toimiva nettiä?
 - USA / Kiina / Venäjä valtaa markkinan / asiakkaat (mikä rooli on otettavissa itselle)
 - USA/Kiina "kauppasota" tuo uuden taantumän ja tilauskanta katoaa
 - Lainsäädäntö muuttuu (vapautuu / tiukkenee)
 - Tietoturva/-suoja, esim case: "Cambridge Analytica ja Facebook"
- Missä roolissa kannattaa toimia?
- Mikä on se oma lisäarvo, jonka tuottamisessa ollaan ylivertaisia eri tilanteissa?

Alustatalouden liiketoimintamallin muodostaminen (4/5)

- Muodostakaa "lopulliset" ansaintamallit - sellaisia ei luultavasti edes ole 😊
- Pohtikaa kuitenkin myös halpalentoyhtiöiden bisneslogiikkaa (tai korpihotellin)
 - Lentolippu ei kata lennosta syntyviä kustannuksia => osa matkustajista tuottaa tappiota
 - Ansaintaa kuitenkin kävijöistä muutenkin
 - Lisäpalvelut koko matkan ajan (etukäteen kotona, matka kentälle, koneessa, kohteessa, ...)
 - Mainostulot ja 3rd party palvelut (eli se verkosto, jonka pitää ansaita sinua enemmän)
 - Datan jälkimarkkinat
- Halutaanko katetta sadasta toimituksesta 10000 €/toimitus vai 10000 toimitusta ja 500 €/toimitus (eli 1M€ vai 5M€)
 - Erityisesti myös mitä kilpailijanne haluaa tehdä
- Maksu jokaisesta transaktiosta / joka päivästä – samanlainen kaikille vai eri
 - Entä joku kombinaatio, premium-asiakas maksaa X, standard X/10 ja "loser" mainoksilla?
 - Esim. Pörssidata, maksa reaaliaikaisuudesta, tai ota ilmaisena mutta myöhästettynä
- Startupit (erityisesti USAssa): ensin käyttäjämassa ja sitten (toivottavasti) ansainta

Alustatalouden liiketoimintamallin muodostaminen (5/5)

- Ansainnan vaaranpaikkoja (ts. ÄLÄ...)
 - Laskuta sellaisesta joka on ollut ennen ilmaista
 - Käyttäjäpako
 - Vaan kehitä uusi parempi premium-palvelu ja hinnoittele se, osa jää ilmaiskäyttäjiksi mutta "so what"
 - Tuota liian hyvää palvelua ilmaiseksi – premium-tuotteella on hyvä olla maksajia
 - Unohda ns. longtail ja "kiinailmiö" (miljardi kiinalaista on iso potentiaali)
 - Estä muiden toimijoiden pääsy alustallesi => heillä vielä suurempi syy kammata sinut pois
 - Usko että vain nykyinen malli voi toimia äläkä kokeile muita

Alustatalouden tiimi, eli ketkä tarvitaan toteuttamaan

- Apitalisti Jarkko Moilanen kuvaa tiimiä hyvin "API-talouteen tarvitaan koko kylä":
 - Asiakaskokemuksesta vastaavat
 - Liiketoimintajärjestelmistä vastaavat
 - Integraatioista vastaavat
 - Pilvipalveluista vastaavat
 - Tietoturvasta ja tietosuojasta vastaavat
 - Kumppanuuksista ja uusista liiketoiminnoista vastaavat
 - Markkinointi, myynti ja hankinnat
- Kannattaa piirtää kokonaiskuva omasta platformista ja siihen liittyvistä toimijoista
 - Mitä toimija alustasta saa ja mitä hän sille tuottaa
 - Jos avaintoimijoille ei tunnu olevan WIN-mahdollisuutta niin alusta ei toimi

BusinessFinland ja alustatalouden kehittäminen

- BF on optimaalinen toimija PK ja osin myös Midcap –kokoisille yrityksille
- Suuryrityksille vain verkottunutta tutkimusrahoitusta
 - Alustatalous ja AI ovat kuitenkin uusia aiheita, joten teollista tutkimusta on vielä helppo tehdä
 - Todellisissa verkostoissa voimme helposti tukea verkoston PK-kumppaneita
- Esim. suomenkieliselle AI:lle on kysyntää "siellä täällä"
- PK-yrityksille tyypillisesti 50% tai 70% lainaa T&K-toimintaan
 - Huom. lainassa "liiketoimintavakuutus"
- Suuryrityksille verkottuneeseen tutkimukseen 40% avustusta
- AI Business Programme –ohjelmaan varattu
 - 100M€ tukea (4v * 25M€/v, A / L)
 - 60 M€ kasvumoottorirahoitusta (2v * 30M€/v, pääomalaina)

KIITOS
THANK YOU

Manu.Setala@BusinessFinland.fi