



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Heikki Lehtelä

# **Disruptiiviset Innovaatiot Alustatalouden Startup- yritysten kilpailuedun Lähteenä**

Kandidaattitutkielma

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö  
Tekniikan kandidaatti  
Tuotantotalous

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heikki Lehtelä		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Disruptiiviset Innovaatiot Alustatalouden Startup-yritysten kilpailuedun Lähteenä: Kandidaattitutkielma		
<b>Tutkinto:</b>	Tekniikan kandidaatti		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Energia- ja informaatiotekniikan ohjelma		
<b>Opintosuunta:</b>	Tuotantotalous		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Tauno Kekäle		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	46

---

**TIIVISTELMÄ:**

Alustatalous on viime vuosina noussut keskeiseksi osaksi digitaalista liiketoimintaa ja muokannut täten merkittävästi tapoja, joilla yritykset luovat arvoa ja kilpailevat markkinoilla. Alustatalouden startup-yrityksille digitaalinen alusta mahdollistaa nopeaa kasvua ja ainutlaatuisen tavan tyydyttää markkinoiden eri osapuolia. Samanaikaisesti tämä teknologinen murros on avannut mahdollisuuksia disruptiivisille innovaatioille mahdollistaen uusien toimijoiden pääsyn osaksi markkinoita. Näiden ilmiöiden yhteisvaikutukset eivät ole kuitenkaan suoraviivaisia, eikä markkinoiden disruptio automaattisesti takaa pysyvää ja kestäväää markkina-asemaa.

Tutkielman tavoitteena on selvittää miten alustatalouden startup-yritykset kykenevät hyödyntämään disruptiivisia innovaatioita kilpailuedun lähteenä sekä minkälaisia mekanismeja ja kyvykkyyksiä tällainen toiminta yritykseltä edellyttää. Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös verkostovaikutusten roolia kestävän kilpailuedun rakentumisessa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu tutkielman kannalta olennaisiin ja keskeisiin teemoihin, joita ovat Disruptiiviset innovaatiot, alustatalous, kilpailuetu, verkostovaikutukset sekä dynaamiset kyvykkyydet. Kilpailuetua tarkastellaan alustatalouden toimintaympäristö huomioon ottaen. Disruptio nähdään ilmiönä ja prosessina, joka kohdistuu tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös koko arvonaluonnin periaatteisiin alustapohjaisessa ekosysteemissä.

Tutkimus on toteutettu integratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jossa analysoidaan aikaisempaa kirjallisuutta keskeisistä aiheista. Aineisto koostuu useista empiirisistä ja teoreettisista julkaisuista, joita tarkastellaan suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja aikaisempaan teoriaan.

Tutkielman tulokset osoittavat, että disruptiiviset innovaatiot voivat toimia tehokkaana markkinoille pääsyn mahdollistajana, mutta ei yksinään riitä vakiinnuttamaan markkina-asemaa luoden kestäväää kilpailuetua. Alustataloudessa kilpailuetu rakennetaan erityisesti verkostovaikutusten varaan. Lisäksi dynaamiset kyvykkyydet kuten markkinoiden mahdollisuuksien aistiminen, kyky tarttua näihin mahdollisuuksiin sekä muokata liiketoimintaansa muuttuvien markkinatilanteiden mukaan nousevat keskeiseen rooliin.

---

**AVAINSANAT:** Disruptiiviset innovaatiot, alustatalous, startup-yritykset, kilpailuetu, dynaamiset kyvykkyydet, verkostovaikutus

## Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman menetelmät ja rakenne	6
2	Disruptiiviset innovaatiot	8
2.1	Innovaatio	8
2.2	Disruptiivinen innovaatio	10
2.2.1	Disruptiivisten innovaatioiden historiallinen synty ja kehitys	12
3	Alustatalous ja startup-yritykset	15
3.1	Alustatalous	15
3.2	Startup-yritykset	17
3.2.1	Startup-yritykset alustatalouden kontekstissa	19
4	Kilpailuedun muodostuminen ja ylläpitäminen alustataloudessa	21
4.1	Perinteisestä kilpailuedusta dynaamisiin kyvykkyyksiin	22
4.2	Disruption tavoittelu kilpailuedun lähteenä	23
4.3	Verkostovaikutukset ja skaalautuva kilpailuetu	24
5	Tutkimukset	27
5.1	Tutkimusten kuvaus ja analyysin toteutus	27
5.2	Tutkimustuloksien analysointi	28
5.2.1	Miten startupit voivat käyttää disruptiota ja alustatalouden mekaniikkoja kilpailuedun luomiseen vakiintuneita toimijoita vastaan?	29
5.2.2	Verkostovaikutusten dynamiikka ja kestävä kilpailuetu	33
5.2.3	Dynaamiset kyvykkyydet disruption mahdollistajana	36
6	Johtopäätökset	40
6.1	Tuloksista johdetut johtopäätökset	40
6.2	Tutkielman rajoitteet	41
6.3	Jatkotutkimus mahdollisuudet	42
	Lähteet	43

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkimusten ryhmittely	28
------------------------------------	----

## Kuvat

Kuva 1.	Disruptiivisen innovaation klassinen malli ja suorituskyvyn kehitys (mukaillen Christensen, 1997, s.18)	11
Kuva 2.	Digitaalisen alustan rakenne (mukaillen De Reuver ym., 2018; Gawer, 2014; Hagi & Wright, 2015)	16
Kuva 3.	Metcalfen laki (mukaillen Metcalfe, 1995)	25
Kuva 4.	Vakiintuneen ja disruptiivisen toimijan oppimisfunktiot (mukaillen Hagi & Wright, 2023)	34

## 1 Johdanto

Alustatalous on viimevuosien aikana nousut suureksi osaksi digitaalista taloutta sekä muovannut niitä tapoja, joilla yritykset luovat arvoa ja kilpailevat markkinoilla. Alustan päämääräinen tarkoitus on saattaa eri käyttäjäryhmiä yhteen näin helpottaen tuotteiden, palveluiden ja sosiaalisen arvon vaihtoa, mahdollisten arvonluonnin kaikille osapuolille (Parker ym., 2016, s. 11). Tämä toimintamalli on madaltanut markkinoille pyrkimisen kynnystä etenkin startup-yrityksille, jotka kykenevät rakentamaan liiketoimintansa hyödyntämällä digitaalisia alustoja.

Samanaikaisesti markkinoita ja liiketoimintaympäristöä muokkaavat disruptiiviset innovaatiot. Disruptiiviset innovaatiot tarjoavat usein yksinkertaisempaa, edullisempaa tai aikaisemmin alipalveltuihin asiakastarpeisiin kohdistuvia vaihtoehtoja (Christensen, 1997). Disruptiiviset innovaatiot avaavat uusille toimijoille mahdollisuuden päästä osaksi markkinaa, tavoitellen lopulta vakiintuneen toimijan syrjäyttämistä. Alustatalouden startup-yrityksille disruptio näyttäytyy etenkin mahdollisuutena kyseenalaistaa voimassa olevia toimintamalleja ja pyrkiä hyödyntämään teknologista murrosta markkina-aseman saavuttamiseksi.

Alustatalouden ja disruption yhdistäminen luo yrityksille merkittävien mahdollisuuksien lisäksi myös haasteita. Vaikka teknologinen murros voi mahdollistaa nopean kasvun ja markkina-aseman, kilpailu alustaympäristössä on hyvin intensiivistä ja nopeasti muuttuvaa. Tämän vuoksi pelkkä innovatiivinen murros ei takaa kestävästä kilpailuetua ja saavutettu asema voi muuttua hetkessä. Yrityksien on siis pohdittava millaisilla keinoilla disruption jälkeistä markkina-asemaa pyritään ylläpitämään.

## 1.1 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Alustataloutta ja disruptiivisia innovaatioita on tutkittu laajasti, mutta niiden rooli alustatalouden startup-yrityksille ei ole niin suoraviivainen. Aikaisempi kirjallisuus usein tarkastelee disruptiivisia innovaatioita, verkostovaikutuksia ja dynaamisia kyvykkyyksiä erillisinä käsitteinä, jolloin niiden yhteisvaikutus disruption mahdollistamisen sekä kestävän kilpailuedun luomisessa jää osittain hajanaiseksi. Lisäksi alustatalouden ympäristö sekä sen nopeat muutokset haastavat osittain perinteisen kilpailuedun muodostumista, mikä lisää tarvetta tarkastella ilmiötä kokonaisvaltaisesti.

Tutkielman tavoitteena on tutkia ja selvittää miten alustatalouden startup-yritykset voivat hyödyntää disruptiivisia innovaatioita kilpailuedun lähteenä sekä millaisia kyvykkyyksiä tällainen toiminta vaatii.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten startup-yritykset voivat käyttää disruptiota ja alustatalouden mekaniikkoja kilpailuedun luomiseen vakiintuneita toimijoita vastaan?
2. Miten verkostovaikutukset toimivat kestävän kilpailuedun lähteenä alustataloudessa?
3. Minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä startup-yritys tarvitsee disruption onnistuneeseen toteuttamiseen?

## 1.2 Tutkielman menetelmät ja rakenne

Tämä tutkielma on toteutettu integroivana kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoite on yhdistää aikaisempaa kirjallisuutta alustataloudesta startup-yrityksistä, disruptiivisista innovaatioista sekä kilpailuedun muodostumisesta. Kirjallisuuden avulla ilmiöstä on pyritty muodostamaan kokonaiskuva ja pyritty tunnistamaan tutkimuskysymyksiin liitettyjen termien vaikutusta alustatalouden startup-yritysten disruptioniin.

Kirjallisuuskatsaus valikoitui tutkimusmenetelmäksi empiiristen menetelmien sijaan, koska tutkielman tavoitteena ei ole tarkastella yksittäisten yritysten toimintaa vaan pyrkiä esittämään ilmiöiden välisiä teoreettisia suhteita. Kyseessä on monia teorioita yhdistävä kokonaisuus, jonka ilmiöitä yksittäiset yritystapaukset eivät olisi voineet tarpeen vaatimalla laajuudella kuvata. Tutkielma toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sijaan tutkielman luonteen ansiosta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus soveltuu paremmin tilanteisiin, joissa tutkimuskohde on käsitteellisesti yhtenäinen. Tämän tutkielman teoriaan pohjautuvat teemat eivät edusta yhtä tiettyä tutkimuslinjaa eikä teoria liity yhteen tiettyyn ilmiöön. Tällöin eri teorioiden yhdisteleminen ja asiayhteyksien tulkinnanvarainen tutkiminen suuntasi menetelmän integroituvaksi kirjallisuuskatsaukseksi.

Näin ollen tutkielman toimiessa integroivana kirjallisuuskatsauksena tutkielma ei tule synnyttämään uutta empiiristä tietoa vaan perustuu täysin aikaisempaan kirjallisuuteen, sen analysointiin ja synteysiin. Tutkielma tulee siis pystymään teoreettisella tasolla eikä tuloksia kyetä vahvistamaan empiirisen näytön avulla.

Tutkielma sekä teoreettinen että tutkimuksellinen aineisto muodostavat kokonaisuuden klassisista kirjoista, 24 vertaisarvioidusta artikkelista, viranomaislähteistä, poliittisista lähteistä sekä relevanttien yritysten verkkosivujulkaisuista.

Tutkielman rakenne on muodostettu siten, että se etenee työn kannalta keskeiseen teoreettiseen viitekehykseen, jossa pyritään avaamaan tutkielman kannalta olennaiset teemat. Teoreettinen viitekehyksen jälkeen tutkielma esittää kirjallisuuskatsauksen tulokset tutkimuskysymyksittäin. Tutkielman lopuksi kootaan johtopäätökset ja arvioidaan tutkimukseen liittyviä rajoitteita ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Disruptiiviset innovaatiot

Tässä luvussa rakennetaan tutkielman teoreettinen perusta tarkastelemalla ja tutkimalla innovaatioiden luonnetta ja erityisesti disruptiivisen innovaation käsitettä. Luvun tavoitteena on selkeyttää innovaatioiden terminologiaa sekä luoda ymmärrys niistä mekanismeista, joilla uudet toimijat pyrkivät markkinoille haastamaan vakiintuneita toimijoita. Tarkastelu etenee yleisestä innovaation määrittelystä kohti Clayton Christensenin disruptioteoriaa.

### 2.1 Innovaatio

Innovaation tarkka määrittäminen on melko haastavaa sen moninaisen luonteen ansiosta. Moninaiseen luonteeseen liittyy innovaation määrittäminen sekä aktiviteettina että aktiviteetin lopputuloksena (OECD & Eurostat, 2018, s. 68). Haastavuutta luo myös innovaatioiden toiminnan ja määritelmien muuttuminen toimialakohtaisesti muun muassa akateemisessa maailmassa, teollisuudessa, hallinnossa ja palveluiden tarjonnassa (Taylor, 2017, s. 130). Myös Kogabayev & Maziliauskas (2025) mukaisesti innovaatioilla ei ole yhtä tiettyä määritelmää, vaan se riippuu hyvin paljon tutkijasta ja hänen toimialastaan. Tämä tutkielma keskittyy disruptiivisiin innovaatioihin ja alustatalouden teknologiseen näkökulmaan, mikä ohjaa työssä käytettävän innovaation määritelmän muodostumista. Rajauksen pohjalta sekä useaan lähteeseen tukeutumalla voidaan muodostaa määritelmä, joka on mahdollisimman kattava ja vastaa mahdollisimman hyvin todellisuutta.

Oslo Manual 2018 ja Tilastokeskus 2025 määrittelee innovaation uutena tai paranneltuna tuotteena, prosessina tai niiden yhdistelmänä, joka eroaa merkittävästi yksikön aikaisemmista tuotteista tai prosesseista ja joka on saatu potentiaalisten käyttäjien saataville tai otettu yksikön käyttöön (OECD & Eurostat, 2018, s. 20; Tilastokeskus, 2025). Tässä määritelmässä käytetään yleistä termiä ”yksikkö” kuvaamaan yksinkertaisesti innovaatioista vastuussa olevaa toimijaa (OECD & Eurostat, 2018, s. 20). McKinsey & Company 2022 julkaisema ”What is Innovation?” artikkeli tarjoaa tiiviin, sekä kattavan kuvauksen

innovaatioista osana organisaatioita ja sen kehitystä. Artikkelin painottaa liiketoimintaympäristöä, jossa innovaatio heidän mukaansa tarkoittaa kykyä ideoida, kehittää, tuottaa ja laajentaa uusia tuotteita, palveluita, prosesseja ja liiketoimintamalleja asiakkaille (McKinsey, 2022). O’Sullivan laajentaa myös innovaation käsitettä pelkän tuotteen ulkopuolelle kirjassaan ”Applying Innovation”. Hänen mukaansa innovaatio tarkoittaa suuria ja pieniä muutoksia tuotteisiin, prosesseihin tai palveluihin (O’Sullivan & Dooley, 2008). Tuloksena syntyy organisaatiolle jotain uutta, joka tuo lisäarvoa asiakkaille ja kartuttaa organisaation tietoa (O’Sullivan & Dooley, 2008, s. 3–7). Voidaan siis todeta innovaation tarkoittavan tässä tutkielmassa mitä tahansa organisaatiolle uutta ja arvoa luovaa muutosta, riippumatta siitä, mihin organisaation osaan se kohdistuu.

Innovaatiot jaetaan perinteisesti kahteen päätyyppiin, tuoteinnovaatioihin (engl. product innovations) ja liiketoimintaprosessi-innovaatioihin (engl. business process innovations) (OECD & Eurostat, 2018, s. 70). Yksinkertaistettuna tuoteinnovaatio tarkoittaa hyödyllisten muutosten tekemistä fyysisiin tuotteisiin, kun taas liiketoimintaprosessi-innovaatio tarkoittaa hyödyllisten muutosten tekemistä prosesseihin, joilla tuotteita tai palveluita tuotetaan. Innovaatioita jaetaan useasti myös niiden uutuuden perusteella. Tässä kategorisoinnissa innovaatiot jaetaan kolmeen tyyppiin alkaen uutuuden kannalta alimmasta kynnyksarvosta. Organisaatiolle uuteen innovaatioon (engl. new-to-firm), markkinoille uuteen innovaatioon (engl. new-to-market) ja maailmanlaajuisesti uuteen innovaatioon (engl. new-to-world) (OECD & Eurostat, 2018, s. 47, 136, 223).

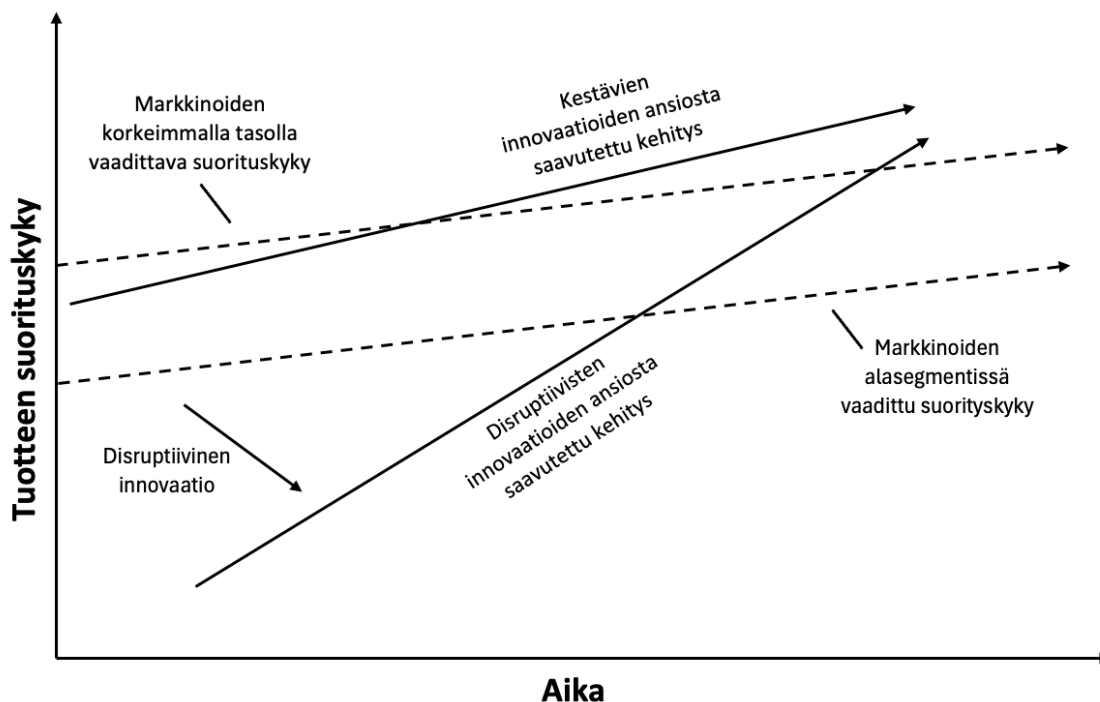
Innovaatioita jaetaan myös niiden asteen mukaisesti, toisin sanoen kuinka suuri muutos niistä seuraa niiden toteutuksen myötä. Tässä tapauksessa innovaatiot jaetaan kolmeen eri tyyppiin, joita ovat radikaalit (engl. radical), inkrementaaliset (engl. incremental) sekä disruptiiviset (engl. disruptive) innovaatiot. Radikaali innovaatio tarkoittaa suurten muutosten tekemistä johonkin vakiintuneeseen (O’Sullivan & Dooley, 2008, s. 23). Radikaalit innovaatiot saattavat siis uhata koko toimialan muuttumista tuhoamalla nykyisen voimassa olevan markkinan (O’Sullivan & Dooley, 2008, s. 23). Inkrementaalisilla eli ylläpi-

tävillä innovaatioilla tarkoitetaan innovaatioita, jotka pyrkivät parantamaan organisaation jo olemassa olevia tuotteita tai prosesseja lisäämällä suorituskykyä vastatakseen asiakkaiden aikaisempaan arvostukseen (Christensen, 1997, s. 27). Toinen vaihtoehto, joka koskee innovaation potentiaalia muuttaa tai luoda markkinaa on disruptiivinen innovaatio, joka juurtuu yksinkertaisiin sovelluksiin niche-markkinoilla ja leviää sitten koko markkinaan syrjäyttäen lopulta vakiintuneen toimijan (Christensen, 1997). Christensen kuvaa niche-markkinan tarkoittavan pienempää osaa jostain laajemmasta markkinasta, jolla on erityistarpeita, mieltymyksiä ja ominaisuuksia (Christensen, 1997, s. 140, 220). Seuraavaksi paneudutaan syvemmin tutkielman ytimeen, määrittelemällä disruptiivinen innovaatio, sen kehitys ja erilaiset vaiheet.

## 2.2 Disruptiivinen innovaatio

Christensen & Bower (1995) esittelivät termin disruptiivinen innovaatio ensimmäisen kerran Harvard Business Review artikkelissa “disruptive technologies: catching the wave” jossa he kuvaavat, miten “uudet teknologiat” voivat syrjäyttää vakiintuneita teknologioita, kun uutuus tarjoaa aluksi heikompa suorituskykyä, mutta riittävää arvoa toiselle asiakassegmentille. Myöhemmin Christensen (1997) teoksessaan *The Innovator's Dilemma* laajensi tätä ajatusta pidemmälle määrittelemällä, ettei innovaatio ole vain teknologinen muutos vaan enemmänkin prosessi, jossa uusi toimija hämärtää kilpailun perusteita ja vie markkinaosuuksia johtavilta yrityksiltä. Kirjassaan *The Innovator's Solution* (2003) Christensen ja Michael E. Raynor konkretisoi, miten yritykset voivat toimia tässä ympäristössä. Tästä syntyi määritelmä, jota Christensen ja Raynor tiivistää seuraavanlaisesti. Disruptiivinen innovaatio kuvaa prosessia, jossa tuote tai palvelu vakiintuu markkinoiden alaosassa yksinkertaisissa sovelluksissa, tyypillisesti olemalla halvempi ja helpommin saatavilla näin mahdollisesti siirtyen ylöspäin markkinoilla, syrjäyttäen lopulta vakiintuneen toimijan (Christensen & Raynor, 2003). Tilannetta pyritään havainnollistamaan Kuvassa 1., joka hahmottelee disruptiivisen ja kestävä innovaation tyypillisen kehittymisen verrattuna markkinan tarpeisiin. Kuvasta 1. voidaan myös to-

deta, ettei disruptiiviset innovaatiot aluksi pyri suoraan kilpailuun olemassa olevien toimijoiden kanssa, vaan ne kohdistavat toimintansa markkinoiden osa-alueille, jotka ovat usein tai vähemmän houkuttelevia vakiintuneille toimijoille.



**Kuva 1. Disruptiivisen innovaation klassinen malli ja suorituskyvyn kehitys (mukaillen Christensen, 1997, s.18)**

Disruptiivisten innovaatioiden ilmeneminen voi tapahtua millä tahansa toimialalla, teknologisista tai ei-teknologisista syistä. Se ei siis ole sidoksissa yksittäiseen sektoriin, vaan ilmenee aina, kun pienempi ja tyypillisesti markkinan uusi toimija onnistuu muuttamaan kilpailun ominaisuuksia sekä arvonmuodostuksen ja tehokkuuden mittareja, joiden vuoksi toimiala on aikaisemmin rakentunut (Christensen, 1997; Christensen & Raynor, 2003). Christensenin määritelmän mukaisesti disruptiiviset innovaatiot ovat tyypillisesti edullisempia, helpommin saatavilla tai toimintalogiikaltaan yksinkertaisempia kuin markkinoilla jo olemassa olevat ratkaisut. Niiden suorituskyky voi aluksi olla heikompi vakiintuneiden tuotteiden ja palveluiden mittareilla, mutta ajan myötä niiden nopean kehityksen seurauksena alkavat vastata valtavirran tarpeisiin (Christensen, 1997, s. 16).

Disruptiivisten innovaatioiden kohdemarkkinat jaetaan kahteen niin sanottuun jalansijamarkkinaan, alasegmentin (engl. low-end) -ja uuden markkinan (engl. new-market) disruptioon. Ensimmäinen viittaa disruptioon, joka syntyy, kun vakiintuneet toimijat priorisoivat liikaa vaativiin asiakkaisiin johtaen siihen, että vähemmän vaativat asiakkaat jäävät vähemmälle huomiolle (Christensen & Raynor, 2003, s. 46). Tällaisissa tapauksissa tuotteet tai palvelut ylittävät vähemmän vaativien asiakkaiden vaatiman suorituskyvyn tason, mikä avaa oven disruptiivisille toimijoille. Näin ollen vähemmän vaativat asiakkaat suosivat disruptiivisten toimijoiden edullisempia ja yksinkertaisempia ratkaisuja, jotka täyttävät heidän tarpeensa vaaditulla tasolla vakiintuneiden toimijoiden sijaan. Uuden markkinan disruptio taas viittaa tilanteeseen, joka muuttaa niin sanotut ei-kuluttajat (engl. non-consumers) kuluttajiksi ja luo siten uuden, aikaisemmin olemattoman markkinan kapealla asiakassegmentillä (Herold ym., 2023, s. 3). Tällainen tapahtuma yleensä syntyy merkittävän muutoksen kuten teknologisen kehityksen tai liiketoimintamallin mahdollistaessa täysin uuden asiakassegmentin palvelemisen tavalla, mitä vakiintuneet toimijat eivät aikaisemmin priorisoineet (Christensen & Raynor, 2003, s. 43–49).

Christensen (1997) muistuttaa, että on olennaista ymmärtää, ettei disruptiossa kaikista olennaisinta ole itse tuotteen tai palvelun paremmuus vaan ymmärrys siitä kenelle ja millä tavalla arvo tuotetaan (Christensen ym., 2020). Kuten sanottua tärkeintä on tarjota riittävää toiminnallisuutta, alhaisempaa hintaa tai muita edellä mainittuja vähemmän priorisoitujen asiakassegmenttien tarpeita, näin siirtyen valtavirtaan mahdollisesti syrjäyttäen vakiintuneen toimijan. Kyseisien toimintamallien ymmärtäminen on erityisen keskeistä yrityksille, jotka joko pyrkivät markkinoille disruption avulla tai niille, jotka pyrkivät säilyttämään oman markkina-asemansa. Yritykset kykenevät näiden tietojen ansiosta parempaan arviointiin uusista investoinneista sekä kykyyn ymmärtää ja reagoida kilpailijoihin, jotka hyötyvät tai hyödyntävät disruptiota (Christensen ym., 2020, s. 11).

### **2.2.1 Disruptiivisten innovaatioiden historiallinen synty ja kehitys**

Varhaisimmat selkeät viitteet disruptiivisista innovaatioista sijoittuvat aikaan ennen Christensenin määritelmää näistä innovaatioista. Varhaisimmat selkeästi disruptiiviset

tapaukset liittyvät 1950–60-lukuun, jolloin hydraulisesti toimivat kaivuujärjestelmät korvasivat kaapelikäyttöiset mekanismit. Ensivaiheen hydrauliikkatuotteet myytiin traktoreiden takalaitteiksi pienemmille työmaille, joiden ostajat olivat usein asuntorakentamisen urakoitsijoita, kaivaten pientä laitteistoa ojarakenteiden kaivamiseen. Näin varhaiset käyttäjät poikkesivat valtavirrasta ja muodostivat uuden arvoverkon. Kun hydrauliikkokoneet yleistyivät ja alkoivat vähitellen täyttämään valtavirran vähimmäistarpeita, valintakriteeri siirtyi luotettavuuteen, koska kaapelin katkeaminen kaapelilaitteissa oli suuri riski, joka vauhditti hydrauliiikan omaksumista heti, kun sen suorituskyky kohosi vaaditun tason yläpuolelle. Tultaessa 1970-luvulle arviolta ainoastaan neljä vakiintunutta kaapelikoneenvalmistajaa säilyi elinkelpoisena esitettään hydrauliikkamallistot disruptiivisten toimijoiden jälkeen, monet muut ajettiin pois keskeisiltä markkinoilta.

Nykyajan liiketoimintaympäristössä suoratoistopalvelu Netflix toimii havainnollisena esimerkkinä disruptiivisesta innovaatiosta. Netflix aloitti toimintansa vuonna 1997 suurten toimijoiden pienenä kilpailijana, DVD-posti- ja vuokrauspalveluna Kaliforniassa. Netflixin tarjonta ei aluksi miellyttänyt Blockbusterin ydinkuntaa vaan palvelu houkutteli sisään vain tiettyjä pienempiä ryhmiä. Kuitenkin uusien teknologioiden myötä siirtyminen suoratoistopalveluun teki Netflixistä houkuttelevan myös valtavirralla. Suoratoisto tarjosi asiakkaille kustannustehokkaan ja joustavan tavan kuluttaa sisältöä ilman fyysistä mediaa, joka loi siitä ainutlaatuisen ja houkuttelevan vaihtoehdon perinteisille videovuokraamoille (Australian Institute of Business, 2017). Näin Netflix nousi vuosienvarrella suosituimmaksi suoratoistopalveluksi, jonka uudistukset eivät pelkästään vankistaneet markkinajohtajuutta vaan pakotti muut toimijat täysin uuteen ympäristöön.

Toinen nykyaikainen disruptiivisen innovaation esimerkki suuntautuu kuljetusalalle, jossa kyseinen disruptio kuvautuu erilaisesta ja tulkinnanvaraisemmasta näkökulmasta. Kuljetusalalla toimiva Uber iski jo valmiiksi hyvin palveltuun taksimarkkinaan tarjoamalla sovelluspohjaista palvelua yhdistäen kuljettajat ja matkustajat. Keskustelua kuitenkin on ollut siitä täyttääkö Uber keskeisiä disruptiivisen innovaation kriteereitä. Aikaisempien määritelmien mukaan Uber ei täytä klassisen disruptiivisen innovaation määritelmää,

koska yritys ei aloittanut aikaisemmin mainituista jalansijamarkkinoista vaan suoraan valtavirrasta. Christensen ym. (2020, s.9) kuitenkin arvioi, että Uberin tarjoamien ylellisten ajokokemusten (engl. Black car) toiminta mukailee paremmin disruptiivisten innovaatioiden määritelmää. Ylellisemmässä ajokokemuksessa Uber toimii ylellisten limusiinipalveluiden alasegmentin markkinassa tarjoten riittävän hyvää palvelua, halvempaa hintaa ja yksinkertaisempaa käyttökokemusta perinteiseen limusiinimarkkinaan nähden. Uberin kokonaiskysyntä kasvoi, kun tarjottiin parempi ja edullisempi ratkaisu verrattain laajaan tarpeeseen, näin muuttaen taksimarkkinan rakennetta sovelluspohjaisella kokemuksella ja markkinapaikalla (Christensen ym., 2020, s. 5–9). Uberin vaikutus kuljetusalaan ja kuluttajakäyttäytymiseen on kuitenkin täysin kiistaton, sen muokkaamalla koko alan rakennetta ja toimintaperiaatteita pakottaen vakiintuneet toimijat mukautumaan uuteen tilanteeseen.

### 3 Alustatalous ja startup-yritykset

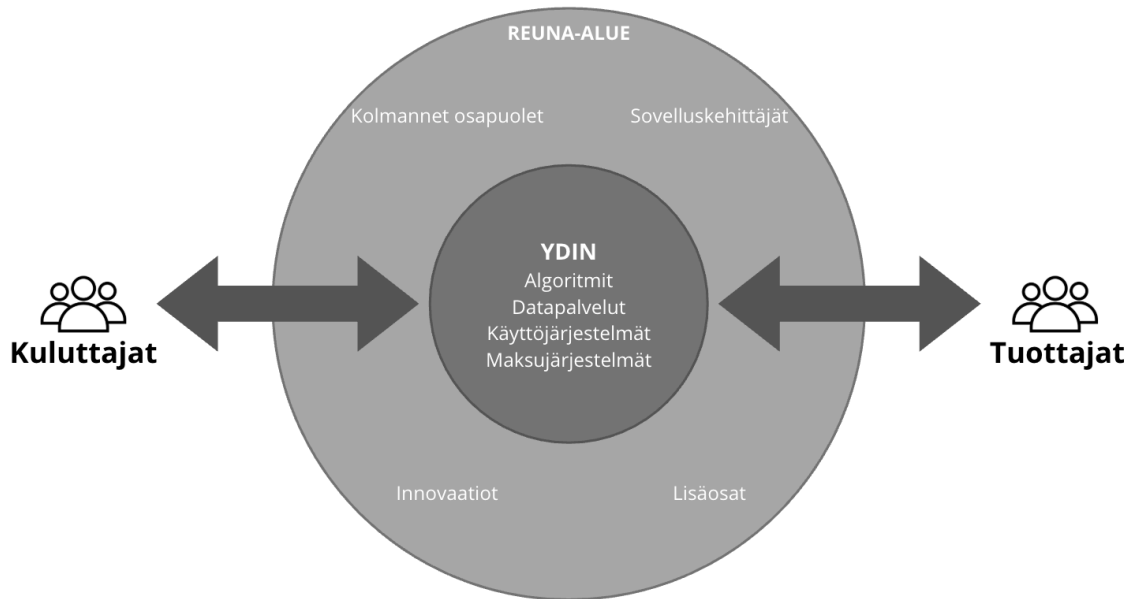
Tässä luvussa laajennetaan tutkielman teoriaa tarkastelemalla alustatalouden rakennetta ja toimintamallia sekä startup-yrityksiä etenkin alustatalouden ympäristössä. Luvun tarkoituksena on selkeyttää alustatalouden keskeisiä käsitteitä ja mekaniikkoja sekä pyrkiä selittämään miksi startup-yritykset ovat alustataloudessa relevantti tarkastelun kohde.

#### 3.1 Alustatalous

Alustataloudella tarkoitetaan markkinarakennetta ja organisoitumistapaa, jossa yritys tarjoaa alustana toimivan ratkaisun vähintään kahden toisistaan riippuvan käyttäjäryhmän välille (Rysman, 2009, s. 125). Käytännössä alusta siis näyttäytyy digitaalisena kohtaamispaikana, jossa yritykset ja yksityishenkilöt voivat vaihtaa arvoa esimerkiksi myymällä omia tuotteita tai palveluita, jakamalla sisältöä tai löytämällä toisiaan (Hagiu & Wright, 2015, s. 1–5). Myös Opetushallitus 2025 tukee aikaisempaa määritelmää kuvaamalla alustatalouden viittaavan liiketoimintamalliin, jossa yritys tarjoaa digitaalisen kohtaamispaikan yksityishenkilöille ja yrityksille, jossa tuotteiden ja palveluiden kaupankäynti voidaan suorittaa (Opetushallitus, 2025). Alustatalouden keskeisenä piirteenä on, että vastakkaisen ryhmän määrä ja aktiivisuus lisää toisen ryhmän hyötyä niin sanotun verkostovaikutuksen myötä (Rysman, 2009, s. 125).

Digitaaliset alustat perustuvat vakaaseen perusosaan eli ytimeen sekä sen ympärille kytkeytyviin lisäosiin eli reuna-alueeseen. Tilannetta pyritään havainnollistamaan kuvassa 2., jossa alustan ydin muodostaa vakaan perustan, johon kuuluvat alustan perustoiminnot kuten käyttöjärjestelmät, maksuydin sekä algoritmi- ja datapalvelut, kun taas reuna-alue tarjoaa kolmansille osapuolille kuten sovelluskehittäjille, myyjille ja palveluntarjoajille mahdollisuuden tuoda vaihtelua ja lisäarvoa (De Reuver ym., 2018, s. 3; Gawer, 2014). Reuna-alueella syntyy sovelluksia, palveluita, innovaatioita ja uusia käyttötapoja, jotka rikastavat alustaa sen kuluttajille. Reuna elää ydintä nopeammin sinne syntyvän ja sieltä poistuvan tarjonnan vuoksi. Tämä generatiivisuus kasvattaa käyttäjäekosysteemiä

räjähdysmäisesti jolloin tuottajien määrän kasvu lisää tarjonnan kirjoa houkutellen markkinoille lisää kuluttajia (De Reuver ym., 2018, s. 2–14).



**Kuva 2. Digitaalisen alustan rakenne (mukaillen De Reuver ym., 2018; Gawer, 2014; Hagiu & Wright, 2015)**

Käytännössä siis alusta ilmenee välittäjänä, joka tuo vähintään kaksi käyttäjäryhmää suoraan tekemisiin toistensa kanssa ja jossa kummankin puolen on ensin liityttävä alustaan, jotta vuorovaikutus on mahdollinen (Hagiu & Wright, 2015, s. 5). Taloustieteessä kyseinen tilanne kuvataan kahden puolen markkinana (engl. two-sided markets), jossa yhden puolen valinnat vaikuttavat toisen puolen hyötyihin, siksi alustojen arvo kasvaa, kun alusta saa kuluttajikseen molempia osapuolia (Rysman, 2009, s. 125–126). Arjessa alustat ovat laajasti läsnä ja ilmenevät hyvin erilaisina toimialan mukaan. Sosiaalinen media, mobiilikäyttöjärjestelmät, verkkomaksut ja P2P-palvelut ovat kaikki selkeitä ilmentymiä siitä kuinka alustat pyrkivät kokoamaan kuluttajia ja tuottajia saman palvelun alle (De Reuver ym., 2018).

Yhteenvetona alustatalouden erityisyys siis johtuu tavasta saada kaksi tai useampi käyttäjäryhmä kohtaamaan ja kasvattamaan arvoa verkostovaikutusten kautta (Hagiu & Wright, 2015, s. 4–5; Rysman, 2009, s. 125–126). Tämä on mahdollista vakaan ytimen ja

elävän reunan ansiosta, jotka luovat samalla kuluttajille tutun ympäristön tarjoten monipuolista ja uudistuvaa sisältöä (De Reuver ym., 2018, s. 3–11). Kilpailullisesti olennaisinta ei siksi ole hinnan tasossa pysyminen, vaan hinnaston rakenteen ja sääntöjen suunnittelu niin, että molemmat puolet saadaan mukaan ja pysymään mukana (Rochet & Tirole, 2003, s. 991–993). Näin ymmärrettynä alusta on ennen kaikkea johtamisen ja organisoinnin ongelma, jossa pyritään sitouttamaan käyttäjiä omalle alustalle vähentämällä liittymisen vaikeutta, vahvistamalla luottamusta ja kannustamaan komplementtien syntyn (Gawer, 2014, s. 1241–1245).

### **3.2 Startup-yritykset**

Startup-yrityksen käsitettä on akateemisessa kirjallisuudessa haastavaa määritellä täsmällisesti, termin toimiessa samanaikaisesti sekä taloudellisena diskurssina, että konkreettisenä yritystoiminnan muotona ja toimintatapana. Daniel Cockayne (2019) korostaa empiirisen aineistonsa pohjalta käsitteen moniselitteisyyttä. Hänen tutkimuksessaan haastatellut alan toimijat eivät usein osanneet antaa termille selkeää määritelmää tai heidän kuvauksensa olivat keskenään hyvinkin ristiriitaisia, kuvastaen hyvin termin moninaista luonnetta (Cockayne, 2019, s. 78). Toimintatapamaisuutta käsitteen käytössä lisää erityisesti myös sen taipuminen substantiivin sijasta usein adjektiiviksi lisäten ymmärrettävyyttä tuntemuksena tai työkultuurina kuin perinteisenä organisaatiomuotona (Cockayne, 2019, s. 82). Vaikka käsitteen rajaus on häilyvä ja osittain epäselvä startup-yrityksen ydin voidaan kiteyttää Eric Riesin (2011) julkaiseman teoksen ja sen sisältämien määritelmien avulla. Riesin *The Lean Startup* (2011) teoksen määritelmien mukaan startup-yritys on inhimillinen instituutio, joka on varta vasten suunniteltu luomaan uusia tuotteita tai palveluita äärimmäisen epävarmuuden vallitessa (Ries, 2011, s. 37). Tämä epävarmuuden tila on startup-yrityksiä määrittävä tekijä, sillä ne eivät toimi tunnetulla maaperällä, vaan ympäristössä, jossa sekä ratkaistava ongelma että sen ratkaisu ovat usein vielä tuntemattomia (Ries, 2011). Toinen startup kulttuurin keulahahmoista, Steve Blank (2013) syventää tätä määritelmää strategisesta näkökulmasta toteamalla, että startup-yritys on useimmiten luonteeltaan väliaikainen organisaatio, jonka ensisijaisena

tavoitteena on etsiä toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia, toisin kuin vakiintuneet yritykset toteuttaessaan jo löydettyä mallia (Blank, 2013, s. 2). Startup-yritys ei näin ollen ole vain pienennetty versio suuresta yhtiöstä, vaan se edustaa omaa vaihetta, jossa keskeistä on liiketoimintamallin aktiivinen etsintä katsomatta yrityksen ikään tai kokoon, vaan sen strategiseen pyrkimykseen luoda markkinoita uudistavaa arvoa.

Tutkielman kannalta välttämätöntä on tehdä rajausta ja määritelmä startup-yritysten sekä perinteisten kasvuyritysten välille. Termejä käytetään yleiskielessä tarpeettoman usein toistensa synonyymeinä, kerta kerralta harmaannuttaen niiden välisiä eroja. Vaikka startup-yritykset, alkuvaiheen pienyritykset ja kasvuyritykset sekoitetaan usein toisiinsa, niiden välinen ero ei ole pelkästään sanallinen, vaan se perustuu täysin erilaiseen strategiseen toimintaan ja tavoitteisiin. Jared Hecht (2017) korostaa, kuinka pienyritysten toiminta perustuu ensisijaisesti vakaaseen ja kannattavaan liiketoimintaan, kun taas startup-yrityksien rakenne ja strategia tavoittelee mahdollisimman nopeaa kasvua. Tämä voimakas kasvuhakuisuus erottaa startup-yritykset myös vakiintuneista alan toimijoista. Kuten aikaisemmin mainittua Steve Blank (2013) mukaisesti vakiintuneiden yritykset toteuttavat jo tunnettua liiketoimintamallia, kun taas startup-yritykset ovat väliaikaisia organisaatioita, joiden tehtävänä on etsiä toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia (Blank, 2013, s. 4–9; Ries, 2011, s. 37).

Vakiintuneet yritykset ovat sidottuja olemassa oleviin asiakkaisiin ja tuotto-odotuksiinsa, disruptiiviset innovaatiot saavat alkunsa markkinoiden edullisemmissä segmenteissä tai kokonaan uusilta markkinoilta (Christensen, 1997; Christensen ym., 2020, s. 4–6; Christensen & Raynor, 2003, s. 46). Näihin tarttuminen vaatii yrityksiltä joustavuutta ilman vakiintuneen liiketoiminnan rajoitteita. Tässä tutkielmassa startup-yritykset on valittu tarkastelun kohteeksi juuri tämän strategisen ketteryyden vuoksi. Startup-yritykset toimivat ja toteuttavat uusia arvoverkkoja, joita vakiintuneet yritykset ja rakenteet ei vielä tunnista. Cockayne (2019) kuitenkin muistuttaa startup-yrityksien ristiriitaisesta ja epätavallisesta luonteesta painottamalla että kyseessä on ainoastaan väliaikainen siirtymä, sillä kun yritys vakiinnuttaa liiketoimintansa ja saavuttaa laajemman kannattavuuden, se

lakkaa jossain kohtaa olemasta startup-yritys ja siirtyy noudattamaan tavallisen kasvu-yrityksen lainalaisuuksia (Cockayne, 2019, s. 81).

### **3.2.1 Startup-yritykset alustatalouden kontekstissa**

Liiketoiminnan kilpailuasetelma on kokenut perusteellisen muutoksen, jossa painopiste on siirtynyt perinteisen arvoketjun hallinnasta alustan hallintaan (Herold ym., 2023). Tässä uudessa toimintaympäristössä, suurin osa startup-yrityksistä tukeutuu liiketoimintamalleihin, jotka hyödyntävät jossain määrin digitaalisia alustoja yhdistääkseen yhteisöjä ja tarjotakseen pääsyn jaettuun tietoon ja resursseihin, jotka eivät aiemmin olleet saatavilla (Herold ym., 2023). Tämän myötä etenkin alustatalouden startup-yritykset omaksuvat roolin eräänlaisina markkinavälittäjinä erottaen ne perinteisistä tuottajista. Keskeinen määrittelevä tekijä tässä roolissa on jo aikaisemmin mainittu verkostovaikutus. Alustat saavat kaksi tai useampia osapuolia mukaan toimintaansa mahdollistaen näiden välisen suoran kanssakäymisen, jolloin osapuolet säilyttävät kontrollin keskeisiin ehtoihin sen sijaan, että välittäjät ottaisivat ne täysin hallintaansa (Hagiu & Wright, 2015, s. 5). Tämä toimintamalli mahdollistaa niin sanotun kevytrakenteisen toiminnan (engl. asset-light), josta hyvänä esimerkkinä toimii saksalainen logistiikka-alan startup-yritys Forto (Herold ym., 2023, s. 5–7). Forto ei itsessään omista kuljetusomaisuutta tai kapasiteettia, vaan tukeutuu täysin ulkopuoliseen kapasiteettiin. Samanlainen piirre ilmenee myös lukuisissa muissa alustatalouteen kytkeytyvissä yrityksissä. Fyysisten varojen puute mahdollistaa yrityksille nopean skaalautumisen perinteisten fyysisten verkostojen sijaan, samalla tukien startup-yritysten perimmäistä tavoitetta nopeasta kasvusta ja skaalautumisesta (Blank, 2013, s. 2; Hecht, 2017; Herold ym., 2023). Tämä skaalautuvuus ja toimintamallin joustavuus pohjautuvat digitaalisten alustojen teknologisiin erityispiirteisiin kuten uudelleenohjelmitavuuteen ja datan yhtenäisyyteen mahdollistaen generatiivisuutta eli spontaania ja markkina lähtöistä muutosta, kun joukko ulkopuolisia toimijoita innovoi itsenäisesti alustan päälle (De Reuver ym., 2018). Tämä teknologinen toiminta johtaa disruptiiviseen potentiaaliin muuttaen perinteisen toiminnan rajoja, avaten tulokkaille mahdollisuuksia haastaa vakiintuneita toimijoita. Laajemmassa kuvassa alustata-

louden startup-yritykset edustavat uudenlaista työn ja organisoitumisen muotoa yhdistäen itsenäiset tekijät ja kuluttajat. Koska alustan menestys riippuu pitkälti verkostovai-  
kutusten synnystä, startup-yrityksen perimmäinen toiminta on muuttaa ideat palveluiksi  
tai tuotteiksi, mitata asiakkaiden reaktiot ja oppia, pitäisikö suuntaa muuttaa vai jatkaa  
toimiessaan epävarmassa markkinassa (Ries, 2011, s. 18).

## 4 Kilpailuedun muodostuminen ja ylläpitäminen alustataloudessa

Kilpailuetu määritellään yleisesti liiketoimintateoriassa Michael Porterin (1985) luomien periaatteiden mukaisesti. Hänen mukaansa kilpailuetu syntyy siitä arvosta, jonka yritys kykenee luomaan asiakkailleen ja joka ylittää sen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset (Porter, 1985). Arvolla tässä yhteydessä Porter tarkoittaa sitä hintaa, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan saamastaan etuudesta tai hyödystä (Porter, 1985). Porterin mukaan ylivoimainen arvo voi syntyä kahdesta eri näkökulmasta, joko tarjoamalla kilpailijoita alhaisempaa hintaa vastaavista eduista tai tarjoamalla ainutlaatuisia etuja, jotka kompensoivat korkeamman hinnan (Porter, 1985).

Porterin klassisen määritelmän mukaisesti myös alustataloudessa keskeinen olemassaolon oikeus on arvonluonti. Alustan on selviytyäkseen ja menestyäkseen luotava arvosta vaihtoa tuottajien ja kuluttajien välille (Parker ym., 2016, s. 31). Porterin korostama tehokkuuden tavoittelu näkyy alustataloudessa pyrkimyksenä minimoida transaktiokustannuksia sekä osapuolien välisiä esteitä vuorovaikutuksen syntymiselle (Parker ym., 2016, s. 14; Porter, 1985, s. 23).

Alustatalouden kilpailuetu omaa myös joitain erityispiirteitä, jotka merkittävästi eroavat Porterin klassisesta kilpailuedun mallista. Porterin kuvaama arvonluontimalli on lineaarinen yrityksen kontrolloidessa prosessia vaihe vaiheelta, kun taas alustataloudessa arvo yleisesti syntyy verkostossa, jota yritys pyrkii ainoastaan ohjaamaan ja ylläpitämään (Parker ym., 2016, s. 11–12; Porter, 1985, s. 33–61). Parker ym. (2016) mukaan alustataloudessa tapahtuu yrityksen rakenteellinen kääntyminen (engl. inverted firm), jolloin kilpailuetu ei enää perustu resurssien omistamiseen, vaan ulkopuolisten resurssien hallintaan (Parker ym., 2016, s. 14–15). Näin kilpailuedun rakentuminen muuttuu ja Porterin klassiset kilpailuedun muodostuksen periaatteet muovaantuvat.

#### 4.1 Perinteisestä kilpailuedusta dynaamisiin kyvykkyyksiin

Kilpailuedun teoriaa on pitkään hallinneet staattiset mallit, jotka korostavat yrityksen sisäisten resurssien pysyvyyttä sekä omistamista. Niin kun aikaisemmin todettiin Porter (1985) keskittyi pitkälti teoriassaan tehokkuuteen tavoitteluun aktiviteettien kautta. Muutamia vuosia myöhemmin Jay Barney (1991) syvensi strategista ajattelua resurssipohjaisella näkemyksellään. Barneyn mukaan kestävä kilpailuetu ei synny pelkästään markkina-asemasta, vaan sellaisten resurssien omistamisesta, jotka täyttävät neljä kriittistä ehtoa. Barneyn mukaan nämä neljä ehtoa, mitä resurssien tulisi olla ovat, arvokkuus, harvinaisuus, vaikea jäljitettävyyttä sekä vaikea korvattavuus (Barney, 1991, s. 105–115). Nämä kriteerit perustuvat oletukseen resurssien liikkumattomuudesta, jolloin etu on kestävä, koska strategiset resurssit ovat sidottuja yritykseen eivätkä ne siirry helposti kilpailijoiden käyttöön (Barney, 1991, s. 101).

Barney (1991) Korostaa myös yrityksen historian merkitystä kilpailuedun lähteenä. Hänen mukaansa ainutlaatuinen historiallinen kehityskaari luo yritykselle niin sanottua polkuriippuvuutta sekä sosiaalista verkostoa, joita uusien tulokkaiden olisi vaikea tai lähes mahdotonta kopioida (Barney, 1991, s. 107–112). Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tämä historia voi kuitenkin kääntyä yritystä itseään vastaan. David Teece (2007) argumentoi, että vakiintuneet investoinnit ja rutiinit luovat jäykkyyttä, joka määrittää paitsi sen, mihin yritys pystyy, mutta myös sen, mihin se ei pysty (Teece, 2007, s. 1341). Teecen mukaan pelkkä staattisten resurssien omistaminen ei enää riitä takaamaan ylivertaista suorituskykyä digitaalisessa taloudessa, jossa teknologiat ja markkinat muuttuvat nopeammin kuin fyysiset resurssit (Teece, 2007). Staattisen kilpailuedun sijaan yritysten tulisi keskittyä kehittämään dynaamisia kyvykkyyksiä. Teece määrittelee nämä kyvyiksi aistia uusia mahdollisuuksia, tarttua niihin investoinneilla sekä muokata organisaation resursseja ketterästi vastaamaan muuttunutta markkinatilannetta (Teece, 2007).

Kuten aiemmin todettiin startup-yritysten perinteinen toimintaympäristö, määritetty Riesin (2011) ja Blankin (2013) mukaisesti äärimmäisessä epävarmuudessa sekä etsiessä skaalautuvaa ja toistettavaa liiketoimintamallia. Ymmärtäessämme tämän, Barney

(1991) korostama fyysiseen pääomaan ja pitkään historiaan perustuva kilpailuetu ei ole tyypillisesti startup-yrityksille saavutettavissa. Koska startup-yrityksiltä puuttuu vakiintunut resurssipohja, niiden kilpailukyky voidaan ajatella rakentuvan ensisijaisesti Teece (2007) kuvailemille dynaamisille kyvykkyyksille. Alustatalous tarjoaa startup-yrityksille konkreettisen keinon dynaamisuuden toteuttamiselle siirtämällä arvonluonnin painopisteen sisäisistä toiminnoista ulkoisen ekosysteemin hyödyntämiseen. Parkerin ym. (2016) mukaan tämä tarkoittaa strategista muutosta, jossa kilpailukyky ei enää perustu resurssien omistamiseen ja kontrollointiin, vaan niiden tehokkaaseen koordinointiin. Tämän toimintamallin ansiosta startup-yritykset voivat toimia rakenteellisesti kevyesti ilman raskaita investointeja, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin markkinamuutoksiin (Parker ym., 2016). Tämä resurssien omistamisesta vapaa toimintatapa avaa mahdollisuuden disruptiiviseen toimintaan.

## **4.2 Disruption tavoittelu kilpailuedun lähteenä**

Edellisessä luvussa kuvattu alustataloudessa startup-yritysten ketteryys ja alustojen rakenteellinen keveys luovat perustan disruptiiviselle toiminnalle. Christensenin ja Raynorin (2003) kuvaama niin sanottu epäsymmetrinen motivaatio, kuvaa kuinka vakiintuneet yritykset joutuvat jättämään markkinoiden alasegmentit vähemmälle huomiolle tai jopa hylkäämään ne itse siirtyessä korkeampien katteiden perässä markkinalla ylöspäin (Christensen & Raynor, 2003, s. 35). Alustatalouden startup-yritykset kykenevät hyödyntämään tätä vakiintuneiden yritysten jättämää aukkoa kannattavasti niiden poikkeuksellisen kustannusrakenteen ansiosta mahdollistaen voitollisen toiminnan hinnoilla ja asiakassegmenteissä, jotka luultavimmin olisivat perinteisille yrityksille tappiollisia (Parker ym., 2016, s. 9–28).

Vakiintuneen toimijan kyvyttömyys vastata tähän haasteeseen on syvälinen ja rakenteellinen ongelma, jota Christensen (1997) kuvaa resurssipohjaisella mallilla (Christensen, 1997, s. 250–261). Vaikka vakiintunut yritys tunnistaisi ja ymmärtäisi uhan, sen organisaation arvot ja päätöksentekoprosessit on viritetty priorisoimaan suuria ja

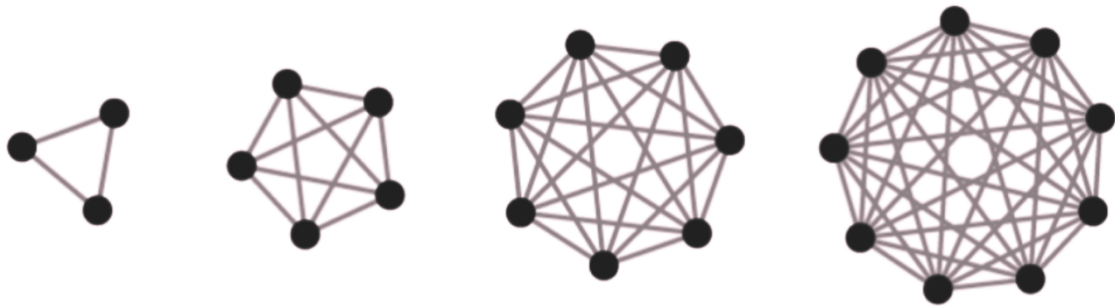
varmoja tuottoja, mikä tekee pienten markkinoiden puolustamisesta mahdotonta. Alustatalouden startup-yritykset kiihdyttävät tätä prosessia Parkerin ym. (2016) kuvaamalla arvon purkamisella (engl. unbundling). Perinteiset toimijat ovat vakiinnuttaneet arvonsa raskaisiin kokonaisuuksiin, alustat pilkkovat arvon osiin ja tarjoavat käyttäjälle täsmällisesti vain tarvittavan hyödykkeen (Parker ym., 2016, s. 44–54). Tämä pakottaa vakiintuneen toimijan valintaan, jossa vastatakseen kilpailuun sen tulisi muuttaa kannattavaa liiketoimintamalliaan, minkä harvinaisuuden vuoksi startup-yrityksille jää tilaa kasvaa ja vakiinnuttaa asemaansa ilman suoraa kilpailua vakiintuneiden toimijoiden kanssa.

On kuitenkin olennaista huomata, että disruption tavoittelu markkinoiden alasegmentin kautta tarjoaa startup-yritykselle jalansijan, mutta ei takeita pysyvästä kilpailuedusta. Jotta startup-yritys voi Christensenin teorian mukaisesti kehittyä markkinoilla ja haastaa vakiintuneen toimijan myös haastavimmissa ja tuottoisammissa asiakassegmenteissä, sen on rakennettava liiketoimintamalli, jota on vaikea murtaa kai kopioida. Pelkkä alhainen hinta tai rakenteellinen keveys ei riitä pitkällä aikavälillä niiden ollessa ominaisuuksia, jotka ovat melko helppo kopioida. Alustataloudessa kestävä ja skaalautuva toiminta sekä usein tavoiteltu markkinadominanssi perustuvat lopulta verkostovaikutuksiin, joiden ansiosta käyttäjät sitoutuvat yhteen alustan luoden esteen kilpailulle.

### **4.3 Verkostovaikutukset ja skaalautuva kilpailuetu**

Vaikka dynaamiset kyvykkyydet ja disruptio tarjoavat startup-yritykselle pääsyn markkiinaan, pitkän aikavälin kilpailuetu alustataloudessa ei perustu pelkästään keveyteen vaan verkostovaikutuksiin. Siinä missä Porterin (1985) perinteinen kilpailuetu nojasi tarjontapuolen mittakaavaetuihin ja tuotannon tehokkuuteen, alustataloudessa arvonluonnin logiikka on käännteinen (Parker ym., 2016, s. 18–28; Rietveld & Schilling, 2021). Alustataloudessa kilpailua määrittävät nimenomaan kysyntäpuolen mittakaavaedut, jolloin hyödykkeen arvo ei ole staattinen, vaan se kasvaa suhteessa sen käyttäjämäärään ja verkoston kokoon (Rietveld & Schilling, 2021, s. 1536). Tätä verkostovaikutusten keskeistä merkitystä ja niiden luomaa kiihtyvää arvon kasvua havainnollistetaan kuviossa 3, jossa on

mallinnettu verkostovaikutuksiin sidoksissa oleva Metcalfen laki (Metcalfe, 1995). Ku- vasta ilmenevän periaatteen mukaisesti alustan tarjoama arvo kasvaa eksponentiaali- sesti käyttäjämäärän lisääntymisen myötä, kun eri ryhmät luovat jatkuvasti uusia yhteyk- siä ja verkostoja toistensa kanssa. Tämä osoittaa, kuinka voimakkaasti verkoston laajuu- den kasvu vahvistaa alustalla tapahtuvia verkostovaikutuksia ja tukee siten kilpailuedun muodostumista.



**Kuva 3. Metcalfen laki (mukaillen Metcalfe, 1995)**

Tätä dynamiikka luo alustalle positiivisen kierteen, joka on startup-yritykselle keskeinen kasvun mahdollistaja. Rietveldin ja Schillingin (2021) mukaan alustojen kilpailukyky kum- puaa erityisesti epäsuorista verkostovaikutuksista, joilla tarkoitetaan sitä kuinka eri käyt- täjäryhmien välinen vuorovaikutus, ruokkii toinen toistaan. Tämä kasvu ei kuitenkaan ole riskitöntä niin sanottujen negatiivisten verkostovaikutusten vuoksi, jotka seuraavat hal- litsemattomasta käyttäjämäärän kasvusta joka voi johtaa palvelun ruuhkautumiseen tai laadun heikkenemiseen (Parker ym., 2016, s. 19–28). Tällainen tapahtuma kääntää no- peasti positiivisen kierteen negatiiviseksi.

Lopullinen tavoite verkostovaikutusten hyödyntämisessä on markkina-aseman vakiin- nuttaminen. Kun alusta saavuttaa kriittisen massan, markkinat alkavat kallistua johtavan alustan eduksi usein mahdollistaen ”Winner-takes-all” lopputuloksen (Parker ym., 2016, s. 125–138; Rietveld & Schilling, 2021). Tällaisen aseman saavuttaminen tai ylläpito ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Markkinadominanssia uhkaa jatkuvasti monialaisuus (engl. multi-homing) eli tilanne, jossa käyttäjät hyödyntävät rinnakkain kilpailevia alus- toja (Rietveld & Schilling, 2021). Todellinen kestävä kilpailuetu syntyy ja rakentuu vasta

silloin, kun alusta kykenee sitouttamaan käyttäjiä niin vahvasti, että rinnakkaisten alustojen käyttö ei tuota enää lisäarvoa (Parker ym., 2016, s. 125–138). Voidaan siis todeta, että disruption sekä vahvojen verkostovaikutusten ansiosta avautuu mahdollisuus markkinoille pääsyyn, mutta takuuta jatkuvasta kasvusta sekä vakiintuneiden toimijoiden syrjäyttämisestä ei ole. Saavutetun markkina-aseman säilyttäminen edellyttää uusiutumiskykyä korostaen ketteryyden ja jatkuvan innovoinnin merkitystä.

## 5 Tutkimukset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusaineistoksi valittua seitsemää vertaisarvioitua tieteellistä artikkelia, joiden julkaisuvuosi sijoittuu vuosille 2018–2025. Tutkimus toteutetaan integroivana kirjallisuuskatsauksena ja luvun keskeisenä tavoitteena on vastata tutkielman johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin analysoimalla valittujen tutkimusten löydöksiä aiemmin esitettyyn teoriaan peilaten. Valittu aineisto tarjoaa sekä empiiristä että teoreettista näyttöä startup-yrityksien vaatimista ominaisuuksista disruption hyödyntämisestä alustatalouden toimintaympäristössä. Luvussa esitellään valitut tutkimukset ja niissä käytetyt tutkimusmenetelmät, minkä jälkeen tutkimustuloksia analysoidaan temaattisesti aiemmin esitetyn teorian kanssa. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa synteesi ja kokonaisvaltainen kuva siitä, kuinka dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat disruptiivisten innovaatioiden toiminnan alustatalouden startup-yritysten kilpailuedun lähteenä.

### 5.1 Tutkimusten kuvaus ja analyysin toteutus

Tämän tutkielman tutkimusaineisto on kerätty toteuttamalla kirjallisuushaku, jonka tavoitteena oli tunnistaa mahdollisimman ajankohtainen sekä korkeatasoinen tieto alustatalouden startup-yritysten kilpailuedun muodostumisesta. Aineiston haussa hyödynnettiin tunnettuja tietokantoja, kuten Scopus ja Google Scholar. Hakusanoina käytettiin tutkimuskysymyksistä johdettuja termejä ja niiden yhdistelmiä, kuten ”platform economy”, ”disruptive innovation”, ”startup competitive advantage”, ”network effects” ja ”dynamic capabilities”. Karkean tiedonhaun jälkeen, noin 50 aineiston kokonaisuudesta pyrittiin valitsemaan tutkimuskysymyksiin parhaimmin vastaavat artikkelit. Tämä karsiminen toteutettiin tutustumalla artikkelien tiivistelmiin ja tehden johtopäätös sen mukaisesti. Aineisto käytiin läpi ja tutkimuksia karsittiin, jos ne eivät vastanneet tarkasti yhteenkään tutkielman tutkimuskysymykseen. Työssä on hyödynnetty laajoja kielioppimalleja kuten Googlen Gemini Thinking ja 3 Pro, tutkimusten tiivistämisessä sekä tiedon etsimisessä tehokkaamman työskentelyn vuoksi. Tekoäly osoittautui loistavaksi työkaluksi

etsiä tietoa ja rajata tarpeeton aineisto tutkielman ulkopuolelle. Tutkimusten suomentamisessa ja asiayhteyksien paremman ymmärryksen takaamisessa hyödynnettiin tekoälypohjaista kääntäjää, DeepL. Tekoäly ei siis osallistunut varsinaisen tekstin tuottamiseen.

Tutkimusten ajankohtaisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi aineiston valinnassa käytettiin tarkkoja hakukriteereitä. Aineistoksi hyväksyttiin vain vertaisarvioituissa teollisissa lehdissä julkaistut tutkimukset sekä aineisto rajattiin koskemaan vuosia 2018–2025 tutkimusten ajankohtaisuuden varmistamiseksi. Lisäksi valittujen tutkimusten tuli vastata ainakin yhteen tutkimuskysymykseen. Seuraavaksi tutkielmassa käydään läpi jokaisen valitun tutkimuksen kirjoittaja ja tutkimuksen julkaisuvuosi sekä käytetty tutkimusmenetelmä. Tutkimukset on ryhmitelty tutkimuskysymyksittäin alla olevan taulukon mukaisesti. Tarkoituksena selkeyttää ajatusta siitä, kuinka tutkimukset on tutkielman kannalta jäsennelty.

**Taulukko 1. Tutkimusten ryhmittely**

<i>Tutkimuskysymys</i>	<i>Kirjoittajat ja vuosi</i>	<i>Tutkimusmenetelmä</i>
1. <i>Disruptio ja alustamekaniikat startupien kilpailuetuna</i>	Cozzolino & Geiger (2024)	Laadullinen monitapaustutkimus
	Chen, Zhou & Chan (2024)	Teoreettinen mallinnus
	Usman & Sun (2023)	Kvantitatiivinen analyysi (SEM)
2. <i>Verkostovaikutukset kestävän kilpailuedun lähteenä</i>	Hagiu & Wright (2023)	Teoreettinen analyysi
	Wang, Zhao & Wang (2024)	Kvantitatiivinen kyselytutkimus
3. <i>Dynaamiset kyvykkyydet disruption mahdollistajana</i>	Helfat & Raubitschek (2018)	Käsitteellinen tutkimus
	McDonald & Eisenhardt (2020)	Monitapaustutkimus

## 5.2 Tutkimustuloksien analysointi

Tässä luvussa aineiston havaintoja peilataan tutkielman aikaisemmissa luvuissa esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen. Analyysin tavoitteena on muodostaa synteesi siitä, kuinka valitut tutkimukset vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja millä tavoilla ne joko vahvistavat, laajentavat tai haastavat aikaisempaa kirjallisuutta. Luku on jäsennelty kolmeen erilliseen osaan tutkimuskysymysten mukaisesti.

### **5.2.1 Miten startupit voivat käyttää disruptiota ja alustatalouden mekaniikkoja kilpailuedun luomiseen vakiintuneita toimijoita vastaan?**

Tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kohdistetut tutkimukset (Chen ym., 2024; Cozzolino & Geiger, 2024; Usman & Sun, 2023) pyrkivät tarjoamaan vastauksen siihen, kuinka resursseiltaan niukat startup-yritykset voivat horjuttaa vakiintuneita toimijoita alustatalouden toimialalla. Tulokset pyrkivät laajentamaan aikaisempia teoriatuloksia mutta myös haastamaan siinä esiintyvää kirjallisuutta.

#### **Sääntelyn mahdollistama ekosysteemin disruptio**

Kuten teoriaosiossa mainittua Christensenin (1997) disruptioteoria keskittyy tyypillisesti tuotteen, palvelun tai liiketoimintamallin innovaatioihin, joissa halvempi tai yksinkertaisempi vaihtoehto alipalvelulle asiakassegmentille avaa uudelle toimijalle mahdollisuuden syrjäyttää vakiintunut toimija. Cozzolino ja Greiger (2024) osoittavat kuinka sääntelyissä ja alustapohjaisissa ekosysteemeissä disruptio ei perustu pelkästään aikaisemmin mainittuun, vaan se kohdistuu ekosysteemin arvonluontiin (Cozzolino & Geiger, 2024, s. 2). Tämä havainto täydentää aikaisempaa tietoa siitä, ettei alustataloudessa ilmenevä disruptio tapahdu vain tarjoamalla riittävän hyvää tuotetta alasegmentille, vaan se vaatii myös kykyä muuttaa toimijoiden välisiä suhteita (Cozzolino & Geiger, 2024, s. 15).

Cozzolino ja Greiger (2024) tunnistavat strategian, jossa startup-yritys asemoituu niin sanotuksi sääntelyn mahdollistamaksi orkestraattoriksi (engl. regulatory-enabled orchestration) (Cozzolino & Geiger, 2024, s. 2–6). Tässä tilanteessa yritys ei ainoastaan kilpaile markkinasta, vaan käyttää sääntelymuutosta apuna pakottaakseen vakiintuneet toimijat integroitumaan omaan alustaansa. Tutkimus havainnollistaa tapahtumaa CollaborativeHealth nimisen startup-yrityksen kanssa. Yritys pyrki ratkaisemaan terveydenhuollon hajanaisuutta tarjoamalla alustaa, joka yhdistäisi eri sairaaloiden potilastiedot reaaliaikaisesti. Hanke kohtasi merkittävää vastustusta suurten yhtiöiden haluttomuudesta jakaa omaa dataansa pienen yrityksen käyttöön (Cozzolino & Geiger, 2024, s. 8). Tilanne muuttui sairaaloille asetetun uhkakuvan seurauksena, jossa valtio lakkaisi korvaamasta

tietyn asiakasryhmän päivystyskäyntejä kolmannen kerran jälkeen. Aikaisempi sairaaloiden toiminta muuttui siis taloudellisesti heikommaksi ja koordinoitua muiden sairaaloiden välillä oli lisättävä. Sääntely toimi tällöin startup-yrityksen eduksi ja sairaaloiden oli pakko jakaa tietoa eri sairaaloiden välillä taloudellisten tappioiden välttämiseksi (Cozzolino & Geiger, 2024, s. 9). CollaborativeHealth asemoi itsensä ainoaksi ratkaisuksi ja pakotti vakiintuneet toimijat integroitumaan ekosysteemiinsä.

Tämä haastaa hieman aikaisemmin hyödynnettyä kirjallisuutta resurssiperusteisen näkemyksen osalta, jonka mukaan kilpailuetu perustuu yrityksen hallussa oleviin arvokkaisiin ja harvinaisiin resursseihin (Barney, 1991, s. 105–112). Tapaus osoittaa, että alustataloudessa kilpailuetu ei välttämättä vaadi suoranaista resurssien omistamista. Startupilla ei ollut omia sairaaloita, potilaskantaa tai laajaa datahistoriaa. Sen sijaan se saavutti kilpailuetunsa kyvyllä hyödyntää sääntelyn muodostamia kannustimia pakottaen vakiintuneet toimijat yhteistyöhön.

### **Yrittäjämäinen brikolage kilpailuedun rakentajana alustataloudessa**

Usman ja Sun (2023) korostavat myös tarpeettomuutta resurssien omistamiselle tulkiten resurssiperusteisen näkemyksen uudella tavalla. Heidän keskeinen oivalluksensa osoittaa, ettei alustatalouden kilpailu perustuu resurssien omistamiseen vaan kykyyn hyödyntää alustaa resurssivarastona (Usman & Sun, 2023, s. 3). Tätä kykyä tutkijat kuvaavat käsitteellä yrittäjämäinen brikolage (engl. entrepreneurial bricolage), joka tarkoittaa käsillä olevien, usein niukkojen resurssien luovaa ja uudenlaista yhdistelyä ongelmien ratkaisemiseksi (Usman & Sun, 2023, s. 1–4). Hyödyntämällä brikolagea yritykset voivat korvata puuttuvia sisäisiä resursseja alustan tarjoamilla jaetuilla resursseilla. Tutkimus tunnistaa ja esittelee kolme erillistä yrittäjämäisen brikolagen muotoa.

Markkinabrikolage, jonka avulla yritykset voivat määritellä uudelleen olemassa olevia verkostojaan, kuten asiakkaita, toimittajia ja jopa kilpailijoita sekä muuttaa näitä suhteita uusiksi asiakkuuksiksi. Näin yritys kykenee uusien asiakkuuksien

luomiseen sekä markkinoiden laajentamiseen ilman raskaita investointeja (Usman & Sun, 2023, s. 3–4).

Panosbrikolage, joka viittaa startup-yrityksien kykyyn hyödyntää alustan jaettua infrastruktuuria, kuten maksujärjestelmiä, logistiikkaa ja viestintäkanavia saavuttaakseen alhaisimmat mahdolliset työvoimakustannukset. Tämä mahdollistaa kustannus tehokkaamman skaalautumisen, kun käytössä on alustan yhteiset resurssit (Usman & Sun, 2023, s. 3–4).

Institutionaalinen brikolage, joka tarkoittaa sopeutumisen uusiin haasteisiin tai kriiseihin kokoamalla, tulkitsemalla uudelleen ja yhdistelemällä olemassa olevia sääntöjä ja resursseja uusiksi toimiviksi järjestelyiksi. Tämä auttaa yrityksiä hyödyntämään jo olemassa olevia yhteisiä resursseja sen sijaan, että suunnittelisivat täysin uusia järjestelmiä (Usman & Sun, 2023, s. 3–12).

Yhteenvetona tutkimus sekä teoria osoittaa, että alustatalouden startup-yritykset voivat tavoitella kilpailuetua ilman perinteisten resurssien omistamista hyödyntämällä yrittäjämäistä brikolagea ja jaettuja resursseja (Parker ym., 2016, s. 14–15; Usman & Sun, 2023, s. 3). Brikolagen muodot mahdollistavat laajemman markkinaulottuvuuden, kustannus-  
tehokkaamman toiminnan sekä verkostovaikutusten syntyminen (Usman & Sun, 2023, s. 4–6). Näiden havaintojen perusteella voidaan tulkita, että yrittäjämäinen brikolage tarjoaa startup-yrityksille keinon haastaa markkinoiden vakiintuneita toimijoita ja pyrkiä sitä kautta mahdolliseen markkinan disruptointiin.

### **Algoritminen valtaus kilpailuetuna ilman laajaa käyttäjäverkostoa**

Perinteinen alustatalouden teoria nojaa vahvasti jo aikaisemmin esiin nousseisiin verkostovaikutuksiin, joissa vakiintuneet toimijan suuri käyttäjäkunta nähdään suurena etuna ja markkinoille tulon esteenä. Chen ym. (2024) haastavat tämän käsityksen ja pyrkivät osoittamaan, että käyttäjän alustasta saama arvo ei riipu vain verkoston koosta vaan yhä

enemmän kohtaamisen laadusta. Tällä laadulla tutkimuksessa tarkoitetaan alustan kykyä yhdistää käyttäjä juuri hänelle relevanttiin sisältöön tai vastapuoleen (Chen ym., 2024). Näin ollen startup-yrityksen on mahdollista tarjota parempaa käyttäjäkokemusta pienemmällä verkostolla. Vakiintuneiden toimijoiden keskeinen puolustusmekanismi on keskittyminen historialliseen dataan, mikä startup-yrityksiltä puuttuu (Chen ym., 2024, s. 25). Tutkimuksen mukaan markkinoille pyrkijä voi haastaa vakiintuneen toimijan dataedun tuomalla markkinoille yliveraisen algoritmiteknologian (Chen ym., 2024, s. 2–12). Jos startup-yrityksen teknologia on riittävän tehokas, se kykenee tuottamaan vakiintuneita toimijoita parempia suosituksia ja käyttäjäkokemusta vähäisemmällä datalla (Chen ym., 2024).

Strategian onnistuminen ei ole kuitenkaan taattua kaikilla markkinoilla. Tutkijat tunnistavat markkinoiden oppimistehokkuuden ja sen määrän tietyllä markkinalla kriittiseksi reunaehdoksi (Chen ym., 2024). Oppimistehokkuus kuvaa, kuinka nopeasti lisädata parantaa palvelun laatua (Chen ym., 2024). Tutkimuksen mukaan algoritminen valtaus onnistuu todennäköisimmin markkinoilla, joissa oppimistehokkuus on matala, jolloin vakiintuneen toimijan suuri data ei tuota sille ratkaisevaa etua. Jos taas markkinan oppimistehokkuus on korkea, historiallinen data on liian arvokasta, jolloin startup-yrityksen kannattaa suoran kilpailun sijaan pyrkiä fuusioon, jossa teknologia yhdistetään vakiintuneen toimijan kanssa.

Tutkimus siis osoittaa, ettei startup-yritykset pyri kilpailemaan verkoston suuruudella vaan muuttaa kilpailun painoarvon käyttäjäkokemuksen laatuun mahdollisella ylivertaisella algoritmiteknologialla. Tällä tavoin startup-yritys tekee vakiintuneen toimijan historiallisesta datasta vähemmän merkityksellisen. Startup-yritysten tulisi tunnistaa näin ollen matalan oppimistehokkuuden markkinaraot, jossa vakiintuneen toimijan suuruus ei tuota merkittävää lisäarvoa ja sitä kautta pyrkiä disruptoimaan kyseistä toimijaa.

## 5.2.2 Verkostovaikutusten dynamiikka ja kestävä kilpailuetu

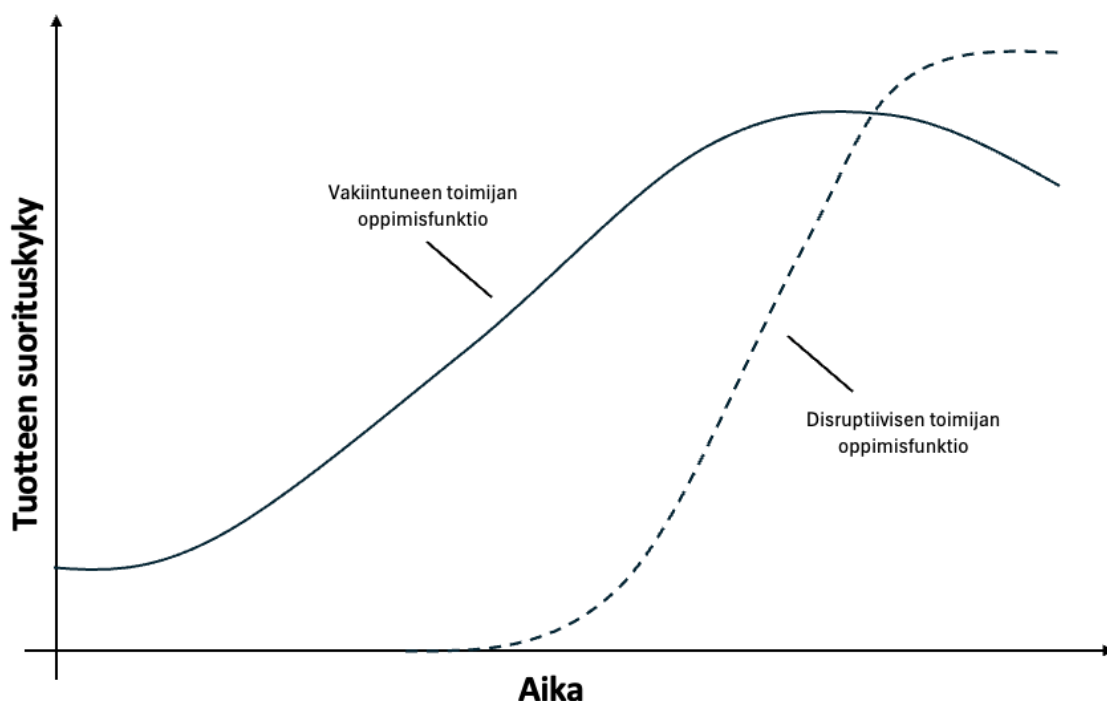
Tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen kerätyt tutkimukset (Hagiu & Wright, 2023; Wang ym., 2024) pyrkivät vastaamaan siihen, kuinka verkostovaikutukset toimivat kestävän kilpailuedun lähteenä alustatalouden kontekstissa. Tuloksilla pyritään laajentamaan sekä haastamaan aikaisemman teoriaosuuden kirjallisuutta.

### Dataperusteisen oppimisen mekanismit

Hagiu ja Wright (2023) syventävät ymmärrystä alustatalouden kilpailuedun muodostumisesta kyseenalaistamalla oletuksen, jonka mukaan datan kerääminen johtaisi automaattisesti kestäviin verkostovaikutuksiin. Tutkijat erottelevat dataperusteiden oppimisen kahteen erilliseen mekanismiin: käyttäjien väliseen oppimiseen (engl. *cross-user learning*) sekä käyttäjäkohtaiseen oppimiseen (engl. *within-user learning*) (Hagiu & Wright, 2023, s. 639). Tämä erottelu on startup-yrityksien kannalta merkittävä, mekanismien tuottaessa toisiinsa verraten hyvin erilaista kilpailuetua. Käyttäjien välinen oppiminen, jossa yhden asiakkaan data parantaa palvelua kaikille, luo aidon dynaamisen verkostovaikutuksen, jossa kuluttajan maksuhalukkuus kasvaa käyttäjämäärän kasvaessa (Hagiu & Wright, 2023, s. 639–640). Se sijaan käyttäjäkohtainen oppiminen, jossa palvelu paranee vain kyseiselle yksilölle hänen oman käyttöhistoriansa mukaan, ei synnyttänyt verkostovaikutusta vaan kasvavan vaihtokustannuksen (Hagiu & Wright, 2023, s. 640–641). Tutkimus osoittaa yksilöllistämisen tehokasta vaikutusta sitouttamisessa, mutta se ei kuitenkaan itsessään luo tilannetta, joka toimisi kestäväenä kilpailuedun lähteenä automaattisesti houkutellen uusia käyttäjiä (Hagiu & Wright, 2023, s. 640).

Hagiu ja Wright (2023) havaitsivat, ettei vakiintuneen toimijan suuri datavaranto muodosta ylittämätöntä estettä markkinoilla, sillä kilpailuetu määräytyy datan määrän lisäksi myös yrityksen oppimisfunktion muodosta (Kuva 4.). Oppimisfunktiolla tässä yhteydessä tarkoitetaan siis mallia sille, kuinka tehokkaasti yritys kykenee oppimaan datan avulla määrittäen kuinka korkealle tuotteen laatu voi nousta suhteessa aikaan ja sen mukaan kertyneeseen kokemukseen (Hagiu & Wright, 2023, s. 640–644). Uusi tulokas voi

horjuttaa vakiintuneen toimijan asemaa, mikäli sillä on ylivoimaisempi oppimisteknologia tai algoritmiteknoologia mahdollistaen jyrkemmän oppimisfunktion (Hagiu & Wright, 2023, s. 657). Tämä haastaa perinteistä resurssipohjaista teoriaa, koska data ei tällöin ole este vaan startup-yritys voi kompensoida vähäisempää dataa dynaamisilla kyvykkyyksillä yrittäen mahdollistaa jyrkempää oppimisfunktiota (Hagiu & Wright, 2023, s. 657). Kuvasta 4. huomataan kuinka oppimisfunktio yleisesti noudattaa niin sanottua s-käyrää, jolloin vakiintuneen toimijoiden lisädatasta saama hyödy heikentyy ajan myötä avaten mahdollisuuksia uusille toimijoille (Hagiu & Wright, 2023, s. 644, 666).



**Kuva 4. Vakiintuneen ja disruptiivisen toimijan oppimisfunktiot (mukaillen Hagiu & Wright, 2023)**

Tutkimus tuo esiin myös sääntelyn vaikutuksen kilpailuedun kestävyys. Hagiu ja Wright (2023) tunnistavat kuinka tiukentunut yksityisyydensuoja ja datan keräämisen rajoittaminen saattavat vahvistaa vakiintuneen toimijan asemaa. Tämä johtuu aikaisemmin mainituista oppimiskäyristä ja tilanteesta, jossa vakiintunut toimija on saavuttanut käyränsä lakipisteen, jolloin datavirran hidastuminen ei enää heikennä sen palvelun laatua merkittävästi. Rajoitukset iskevät voimakkaimmin tulokkaisiin joka on riippuvainen uu-

desta datasta kehittääkseen tuotettaan (Hagi & Wright, 2023, s. 650). Sääntely vaikuttaa siis suoraan kilpailuun ja määrittää, onnistuuko uusi yritys horjuttamaan vakiintunutta toimijaa paremman teknologian avulla vai säilyykö vakiintuneen toimijan asema pysyvänä.

### **Verkoston orkestrointi ja innovaatiokyvykyys**

Wang, Zhao ja Wang (2024) tutkivat kestäväen kilpailuedun ongelmaa resurssiperusteisesta näkökulmasta samalla laajentaen käsitystä myös alustatalouden piirteisiin. Tutkijat tunnistavat alustayrityksien ja perinteisten yritysten eroavan toisistaan siinä, että alustayritykset ovat erittäin riippuvaisia ulkoisista resursseista ja verkostokumppaneista (Wang ym., 2024, s. 1). Kuitenkaan pelkkä verkoston koko tai verkostovaikutusten olemassaolo ei riitä takaamaan kilpailuedun kestävyttä, sillä resurssit eivät ole yrityksen suorassa omistuksessa (Wang ym., 2024, s. 1–2). Kestäväen edun takaamiseksi alustayrityksen on omaksuttava aktiivinen rooli verkostonsa johtajana, jota tutkimuksessa kutsutaan termillä sponsori-orkestroija (engl. Sponsor-orchestrator) (Wang ym., 2024, s. 2–3). Kyseinen rooli edellyttää dynaamista kyvykkyyttä, jolla yritys hallinnoi, koordinoi ja integroi verkostossa hajallaan olevia resursseja (Wang ym., 2024, s. 2).

Tutkimus erottelee orkestrointikyvykkyudet kolmeen erilliseen ulottuvuuteen, jotka ovat kriittisiä verkostovaikutusten muuttamisessa hallittavaksi kilpailueduksi. Ensimmäinen ulottuvuus on tiedon liikkuvuus, jolla viitataan alustan kykyyn tunnistaa, jakaa ja hyödyntää tietoa verkoston sisällä, mikä tehostaa vuorovaikutusta ja käyttäjätarpeiden tunnistamista (Wang ym., 2024, s. 3–4). Toinen ulottuvuus on innovaatioiden omittavuus, joka tarkoittaa alustan kykyä suojata innovaatioita jäljittelyltä ja hallita resurssien käyttöoikeuksia näin turvaten innovaatioiden tuottaman arvon (Wang ym., 2024, s. 4). Kolmas ulottuvuus on verkoston vakaus, joka keskittyy dynaamisten ja pysyvien yhteistyösuhteiden ylläpitämiseen luoden luottamusta ja turvaa säilyttäen jäsenet alustalla (Wang ym., 2024, s. 4).

Tutkimuksen keskeinen löydös tutkimuskysymyksen kannalta on yhteistyöhön perustuva innovaatio, joka toimii orkestrointikyvykkyyksien ja kestävän kilpailuedun välillä (Wang ym., 2024, s. 5–9). Kun alusta orkestroiki verkostiaan tehokkaasti, se luo suotuisen ilmapiiirin innovointiin ja tehostaa tiedonkulkua kannustaen kumppaneita innovaatioihin kyseisellä alustalla (Wang ym., 2024, s. 4). Tämä jatkuva innovaatioprosessi luo kestävyyttä rakentaen kilpailullisen esteen tuottamalla ainutlaatuista arvoa, jota kilpailijoiden on vaikeaa jäljitellä.

Tutkimus tuo esiin myös startup-yrityksille tärkeän havainnon toimintaympäristön vaikutuksista. Yleisesti ajatellaan, että epävakaa ja monimutkainen markkinatilanne vaikeuttaa liiketoimintaa, mutta Wang ym. (2024) pyrkivät osoittamaan toisin. Heidän mukaansa monimutkainen ympäristö voi vahvistaa tiettyjen orkestrointikyvykkyyksien, kuten tiedon liikkuvuuden merkitystä (Wang ym., 2024, s. 8). Markkinan ollessa epävarma kyky liikutella tietoa ja reagoida nopeasti muuttuu arvokkaammaksi kuin vakaassa tilanteessa (Wang ym., 2024, s. 8). Startup-yrityksille tämä tarkoittaa, että kilpailuetu ei synny vakaudesta, vaan kyvystä hallita epävarmuutta ja kääntää se mahdolliseksi uudeksi innovaatioksi (Wang ym., 2024, s. 8).

### **5.2.3 Dynaamiset kyvykkyydet disruption mahdollistajana**

Tutkielman kolmanteen tutkimuskysymykseen kohdistetut tutkimukset (Helfat & Raubitschek, 2018; McDonald & Eisenhardt, 2020) pyrkivät vastaamaan kuinka dynaamiset kyvykkyydet toimivat disruption mahdollistajana.

#### **Integratiiviset, innovaatio- ja aistimiskyvykkyydet alustatalouden disruptiossa**

Helfat ja Raubitschek (2018) keskittyvät tutkimuksessaan alustaekosysteemin erityispiirteisiin dynaamisten kyvykkyyksien kautta. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että disruption onnistunut toteuttaminen ja sen vakiinnuttaminen kestäväksi liiketoiminnaksi vaatii kolme toisiaan täydentävää dynaamista kyvykkyyttä, jotka he nimeävät integratiiviseksi, innovaatio- ja aistimiskyvykkyyksiksi (Helfat & Raubitschek, 2018, s. 1391).

Tutkimuksen merkittävin havainto on integratiiviset kyvykkyydet. Käsite syventää aikaisemmin teorialuvuissa käsiteltyä alustateoriaa ja tarjoaa tietoa siitä, miten yritys kykenee hallitsemaan resursseja, joita ei itse omista (Helfat & Raubitschek, 2018, s. 1395). Toisin kuin perinteisessä resurssipohjaisessa näkemyksessä alustataloudessa kriittistä on resurssien käyttö ja niihin pääsy eikä niinkään niiden omistaminen. Integratiivisten kyvykkyyksien avulla yritys kykenee suunnittelemaan ekosysteeminsä hallintorakenteen, joka alentavaa ulkoistamisen kustannuksia ja sitovat täydentävien tuotteiden tarjoajat alustalle (Helfat & Raubitschek, 2018, s. 1395–1396). Tämä mahdollistaa ja varmistaa yritykselle oman osuuden luomastaan arvosta sekä hankaloittaa kilpailijoiden pääsyä samalle markkinalle (Helfat & Raubitschek, 2018, s. 1396).

Disruption jatkuvuuden kannalta olennaista ovat integratiivistenkyvykkyyksien lisäksi myös innovaatio- ja aistikyvykkyydet. Tutkimuksessaan Helfat ja Raubitschek (2018) nostavat esiin tuotesekvensoinnin merkittävänä innovaatiokyvykkyytenä. Tällä he tarkoittavat prosessia, jossa yritys tuo markkinoille ajallisesti toisiinsa liittyviä tuotteita tai palveluita, jolloin jokainen uusi tuote rakentuu aiemmin kehitetyn tiedon ja tuotteiden avulla (Helfat & Raubitschek, 2018, s. 1394). Innovaatiot kytkeytyvät siis toisiinsa luoden kumuloituvan ja oppimiseen pohjautuvan rakenteen tehden siitä hankalammin kopioitavan ja toimien näin jatkuvan kilpailuedun mahdollistajana. Innovaatiokyvykkyyksiä sekä tuotesekvensointia tukevat aistimiskyvykkyydet, joiden avulla yritys havaitsee ympäristön uhat ja mahdollisuudet (Helfat & Raubitschek, 2018, s. 1393). Helfat ja Raubitschek (2018) korostavat, että alustataloudessa kilpailu voi syntyä yllättävistä suunnista, esimerkiksi alustalla toimivien toimijoiden kääntyessä kilpailijoiksi (Helfat & Raubitschek, 2018, s. 1392–1394). Tämän vuoksi kyky tunnistaa heikkoja signaaleja ja tulkita markkinan muutoksia on keskeistä disruption jatkuvuuden kannalta (Helfat & Raubitschek, 2018, s. 1395). Ilman riittäviä aistimiskyvykkyyksiä yritys ei kykene ajoittamaan innovaatio toimiaan oikein, jolloin muut dynaamiset kyvykkyydet menettävät merkitystään.

### **Aistimis-, tarttumis- ja muuntautumiskyvykkyudet disruptiossa**

McDonaldin ja Eisenhardtin (2020) luoma tapaustutkimus viidestä startup-yrityksestä nousevalla markkinalla osoittaa, että onnistunut disruptio edellyttää yritykseltä kolmea seuraavaa dynaamista kyvykkyyttä: aistimista, tarttumista ja muuntautumista (McDonald & Eisenhardt, 2020, s. 483). Tutkimus vahvistaa ymmärrystä siitä, ettei disruptio perustu yksittäiseen innovaatioon tai teknologiseen etuun, vaan toimijan kykyyn aistia, hyödyntää ja muuntaa liiketoimintamalliaan epävarmassa ympäristössä (McDonald & Eisenhardt, 2020, s. 510–513). Aistimiskyvykkyys ilmenee tutkimuksessa erityisesti siinä, kuinka menestyneet startup-yritykset eivät keskittyneet kilpailemaan muiden uusien toimijoiden kanssa, vaan asemoivat itsensä suhteessa vakiintuneisiin toimijoihin (McDonald & Eisenhardt, 2020, s. 513–514). Tämä tukee aikaisempaa disruptio-teoriaa siinä, kuinka kilpailu käydään vakiintunutta toimijaa vastaan eikä uusien toimijoiden kesken.

Tarttumiskyvykkyyksien osalta tutkimus täydentää aikaisempaa teoriaa osoittamalla, että dynaaminen kyvykkyys ei tarkoita jatkuvaa muutosta, vaan kykyä hallita epävarmuutta kokeilujen avulla. Tutkimuksen menestyneet startup-yritykset kokeilivat keskeisiä oletuksiaan asiakaskäyttäytymisestä ja sääntelystä ennen kuin sitoutuivat yhteen liiketoimintamalliin (McDonald & Eisenhardt, 2020, s. 500–501). Tämä havainto täydentää Teecen (2007) luomaa käsitystä tarttumisvaiheesta korostamalla ajoitetun sitoutumisen merkityksen disruption onnistumisessa.

Tutkimuksessa muuntamiskyvykkyys näkyy kykyinä ylläpitää rakenteellista joustavuutta myös strategisen sitoutumisen jälkeen. Menestyneet startup-yritykset eivät pyrkineet saamaan liiketoimintamalliaan valmiiksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, vaan jättivät sen tietoisesti osittain keskeneräiseksi (McDonald & Eisenhardt, 2020, s. 509). Näin yritykset kykenivät oppimaan markkinasta lisää ja hyödyntämään uusia, ennalta ar-

vaamattomia mahdollisuuksia. Tutkimus korostaa kuinka nousevilla markkinoilla kilpailu ei synny tehokkuuden maksimoimisesta heti varhaisessa vaiheessa, vaan kyvystä välttää liian aikainen sitoutuminen ja mukauttaa toimintaa markkinan kehittyessä.

## 6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia ja selvittää kuinka alustatalouden startup-yritykset voivat hyödyntää disruptiivisia innovaatioita kilpailuedun lähteenä sekä minkälaisia mekanismeja ja kyvykkyyksiä tällainen toiminta niiltä edellyttää. Tavoitteena oli selvittää myös verkostovaikutusten vaikutuksia kilpailuedun kestävyteen sekä tutkia minkälaisia kyvykkyyksiä disruptiivinen toiminta mahdollisesti edellyttää. Tulokset osoittavat, että disruptiiviset innovaatiot saattavat mahdollistaa yrityksille tehokkaan keinon päästä osaksi markkinaa, mutta yksinään se ei riitä kestäväen kilpailuedun luomiseen.

### 6.1 Tuloksista johdetut johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella alustatalouden startup-yritykset voivat hyödyntää disruptiivisia innovaatioita kilpailuedun luomisessa etenkin hyödyntämällä vakiintuneiden toimijoiden rakenteellisia rajoitteita ja huomioimalla disruptioteorian mukaisesti niiden keskittymisen suuriin markkinaosuuksiin. Alustatalouden disruptio ei kohdistu ainoastaan tuotteeseen tai palveluun, vaan laajemmin koko ekosysteemiin ja tapaan, jolla arvoa tuotetaan ja jaetaan alustalla. Tutkimustulosten perusteella startup-yritykset voivat aiheuttaa disruptiota esimerkiksi hyödyntämällä sääntelymuutoksia, alustojen tarjoamia jaettuja resursseja sekä yrittäjämäistä brikolagea, jossa uutta arvoa tuotetaan yhdistelemällä luovasti vähäisiä resursseja. Näin yritykset voivat toimia kevyemmällä kustannusrakenteella palvelen niitä asiakassegmenttejä, jotka eivät ole vakiintuneille toimijoille taloudellisesti kannattavia. Vaikka tulokset osoittavatkin disruption mahdollisuutena markkinoille, se ei vielä takaa kestävää ja pitkäaikaista markkina-asemaa.

Tutkimustulokset osoittavat, että verkostovaikutuksilla on merkittävä rooli alustayrityksen pyrkiessä rakentamaan kestävää kilpailuetua. Kun yritys onnistuu houkuttelemaan omalle alustalleen riittävän määrän käyttäjiä markkinan molemmilta puolilta, alustan arvo tyypillisesti kasvaa käyttäjämäärän mukana vahvistaen sen asemaa kilpailijoihin verrattuna. Tutkimukset ja aikaisempi teoria tukevat näkemystä siitä, että erityisesti epä-

suorat verkostovaikutukset, joissa toisen käyttäjäryhmän kasvu lisää toisten saamaa arvoa tukevat vahvasti kestävä kilpailuedun muodostumista. Teoria kuitenkin huomauttaa, ettei verkostovaikutukset synny automaattisesti ja eivätkä ole täysin riskittömiä. Hallitsematon käyttäjämäärän kasvu voi johtaa negatiivisiin verkostovaikutuksiin, joka voi johtaa palvelun laadun heikkenemiseen ja sitä kautta käyttäjäkokemuksen huonontumiseen. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että useiden palveluiden ja alustojen päällekkäinen käyttö voi heikentää verkostovaikutusten kehittymistä. Näin ollen verkostovaikutukset näyttäytyvät alustatalouden startup-yrityksille välttämättöminä, mutta vaikeasti hallittavana kokonaisuutena, jonka hyödyntäminen vaatii jatkuvaa kehitystä ja reagoimista muuttuviin markkinatilanteisiin.

Tutkimustuloksien perusteella disruptiivisten innovaatioiden onnistunut hyödyntäminen alustatalouden startup-yrityksille edellyttää dynaamisia kyvykkyyksiä. Keskeisiksi kyvykkyyksiksi nousevat etenkin kyky tunnistaa uusia mahdollisuuksia, tarttua ja sitoutua niihin oikeassa kohdassa sekä muokata liiketoimintamallia ja toimintatapoja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tutkimustulokset korostavat, ettei startup-yrityksen kilpailukyky perustu pysyviin resursseihin, vaan niiden kykyyn oppia, kokeilla ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Alustataloudessa dynaamiset kyvykkyydet kohdistuvat usein myös käyttäjien, kumppaneiden ja täydentävien toimijoiden välisiin suhteisiin ja niiden hallintaan. Tulokset tukevat käsitystä siitä, että ilman dynaamisia kyvykkyyksiä startup-yrityksen on vaikeampi saavuttaa disruptio sekä disruption jälkeinen kestävä kilpailuetu.

## **6.2 Tutkielman rajoitteet**

Kuten jo aikaisemmin mainittua tämä tutkielma on toteutettu integroivana kirjallisuuskatsauksena, mikä asettaa rajoitteita tutkimustulosten yleistettävyyden osalta. Analyysi perustuu seitsemään tutkimukseen, joiden joukosta löytyy sekä empiiristä että teoreettista aineistoa. Vaikka aineisto tarjoaa monipuolisen näkökulman disruptiivisista innovaatioista, alustataloudesta ja dynaamisista kyvykkyyksistä, rajoitettu aineiston määrä tarkoittaa, että analyysi perustuu ainoastaan rajattuun ja valikoituun määrään aikaisempaa kirjallisuutta.

Lisäksi tutkimuksien maantieteellinen painottuminen erityisesti Yhdysvaltoihin ja Kiinaan rajoittaa tulosten soveltuvuutta muihin valtioihin ja maantieteellisiin alueisiin. Useat tutkimukset nojaavat näiden maiden talouden sekä digitaalisen talouden piirteisiin, mikä rajoittaa johtopäätösten soveltuvuutta muilla alueilla. Toisaalta aineistoon sisältyvät teoreettiset tutkimukset pyrkivät yleispätevään tulkintaan, mutta niiden teoreettinen luonne vaikeuttaa sovellettavuutta reaali maailman tilanteisiin.

Tutkielma ei sisällä omaa empiiristä aineistoa, joten se ei mahdollista yksittäisten alustatalouden startup-yritysten toiminnan tarkastelua käytännön tasolla. Näin ollen tulokset kuvaavat ilmiöitä teoreettisesti aikaisempaan kirjallisuuteen perustuvalla tasolla eikä niiden avulla voida tehdä vahvoja johtopäätöksiä.

### **6.3 Jatkotutkimus mahdollisuudet**

Tiedon ja johtopäätösten yleistettävyyden kannalta tutkielmaa olisi perusteltua täydentää mahdollisilla jatkotutkimuksilla. Tämä voisi tapahtua tukemalla tutkielman kirjallisuuskatsausta ja siihen perustuvia havaintoja myös empiirisellä aineistolla. Erityisesti tapaututkimukset sekä haastattelut alustatalouden startup-yrityksistä voisivat tarjota syvempää ymmärrystä siitä, kuinka disruptiota ja disruptiivisia innovaatioita hyödynnetään käytännössä ja minkälaisia haasteita yritykset kohtaavat pyrkiessään kestävään kilpailuun. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä myös keskittyä laajaan maantieteelliseen hajauttamiseen, tutkimustulosten yleistettävyyden vahvistamiseksi.

## Lähteet

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*.
- Chen, L., Zhou, Z., & Chan, L. T. (2024). Algorithm Envelopment in Platform Markets. *Academy of Management Review*, amr.2023.0156. <https://doi.org/10.5465/amr.2023.0156>
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail* (Paperback). Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2020). *What Is Disruptive Innovation?*
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Cozzolino, A., & Geiger, S. (2024). Ecosystem disruption and regulatory positioning: Entry strategies of digital health startup orchestrators and complementors. *Research Policy*, 53(2), 104913. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104913>
- De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124–135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>

- Gawer, A. (2014). Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework. *Research Policy*, 43. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). *Multi-Sided Platforms*.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2023). Data-enabled learning, network effects, and competitive advantage. *The RAND Journal of Economics*, 54(4), 638–667. <https://doi.org/10.1111/1756-2171.12453>
- Hecht, J. (2017). *Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jaredhecht/2017/12/08/are-you-running-a-startup-or-small-business-whats-the-difference/>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391–1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Herold, D. M., Fahimnia, B., & Breitbarth, T. (2023). The digital freight forwarder and the incumbent: A framework to examine disruptive potentials of digital platforms. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 176, 103214. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103214>
- McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. (2020). Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and Effective Business-model Design. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 483–523. <https://doi.org/10.1177/0001839219852349>
- McKinsey. (2022, elokuuta 17). *What is innovation?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation#/>

- Metcalfe, R. M. (1995). Metcalfe's law: A network becomes more valuable as it reaches more users. *InfoWorld*, 17(40), 53–54.
- OECD & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Opetushallitus. (2025). *Mitä on alustatalous ja datatalous?* <https://www.oph.fi/fi/digiosaaminen/datatalousosaamisen-perusteita-perusopetukseen-ja-toiselle-asteelle/mita>
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2008). *Applying Innovation*. SAGE Publications.
- Parker, G. G., Alstyne, M. W. V., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press ; Collier.
- Ries, E. (2011). *The lean startup How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*.
- Rietveld, J., & Schilling, M. A. (2021). Platform Competition: A Systematic and Interdisciplinary Review of the Literature. *Journal of Management*, 47(6), 1528–1563.  
<https://doi.org/10.1177/0149206320969791>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.  
<https://doi.org/10.1162/154247603322493212>

- Rysman, M. (2009). The Economics of Two-Sided Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 125–143. <https://doi.org/10.1257/jep.23.3.125>
- Taylor, S. P. (2017). What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 05(11), 128–146. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tilastokeskus. (2025). *Innovaatio | Käsitteet*. <https://stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>
- Usman, M. A., & Sun, X. (2023). The impact of digital platforms on new startup performance: Strategy as moderator. *Heliyon*, 9(12), e22159. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22159>
- Wang, T., Zhao, X., & Wang, X. (2024). Making platform firms' competitive advantage sustainable: The roles of network orchestration capabilities and collaborative innovation. *Journal of Business Research*, 183, 114854. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114854>