

### Viikkotehtävä 3: Alusta ja ekosysteemi

#### **Applen ekosysteemi alustojen, verkostovaikutusten ja toisiaan täydentävien palvelutuotteiden näkökulmasta**

Tässä esseessä analysoin Applen ekosysteemiä Michael Cusumanon esittämästä ”The ecosystem of platforms, complements, and network effects” -näkökulmasta (Cusumano, 2010). Käsittelemän esseessä alustana (platform) Applen kuluttajille ja kehittäjille suunnittelemissa, käyttöjärjestelmien päälle rakentuvista käyttöympäristöistä muodostuvaa, pääosin yhtenäistä alustaa, jonka oleellisen ytimen muodostavat eri Applen laitteissa toimivat käyttöjärjestelmät iOS, macOS, tvOS ja watchOS.

Alusta on erottamaton yrityksen valmistamista älykkäistä laitteista, joilla sitä käytetään. Alustan käyttäjäryhmät ovat seuraavat: loppukäyttäjät, kolmannen osapuolen kehittäjät, sisältöjen tuottajat, sekä Applen palkkalistoilla toimivat kehittäjät ja ylläpitäjät. Alustassa toimivat keskeisimmät palvelut ovat sovelluskaupat, pilvessä toimivat tallennus- ja jakamispalvelut, älykodin etäohjaus, terveystietojen seuranta ja Applen laitteisiinsa kehittämät ohjelmistot ja kolmansien osapuolten toteuttamat sovellukset ja palvelut.

Applen ekosysteemissä toimiva alusta sopii erinomaisesti kaikkien seuraavien Cusumanon käsitteistössä kuvaamien elementtien tutkimiseen: suorat verkostovaikutukset (direct network effects), epäsuorat verkostovaikutukset (indirect network effects), toisiaan täydentävät, alustaan liittyvät tuotteet ja palvelut (complements), positiiviset kierteet (positive feedback loops), mainostajien ja sisällöntuottajien määrän (number of advertisers/content providers) sekä käyttäjien määrän (number of users) rooleja liittyen alustassa tapahtuvaan arvon syntymiseen, kokemiseen ja voiton tuottamiseen.

Arvoa toisilleen luovat toimijat ovat siis Apple (alihankkijoinen), käyttäjät ja erilaisten sisältöjen tuottajat, mutta välillisesti myös mainostajat, sillä monet ilmaiset sovellukset ovat mainosrahoitteisia. Silloin kyseessä on sopimus kehittäjän ja mainostajan välillä, eikä heidän läsnäolonsa Applen ekosysteemissä ole varsinaisesti ekosysteemiin sisäänrakennettu ominaisuus, sillä Applen itse kehittämät ympäristöt, kuten käyttöjärjestelmät ja sovellukset ovat täysin vapaita mainoksista. Apple kuitenkin hyväksyy menettelyn ja näin osassa sovelluskauppojen kolmannen osapuolen kehittämässä sovelluksissa näkee myös mainoksia.

Suorilla verkostovaikutuksilla (direct network effects) tarkoitetaan positiivisia arvovaikutuksia ekosysteemin käyttäjille, kun tuote tai palvelu saa lisää vertaiskäyttäjiä (number of users). Suorina verkostovaikutuksina Applen ekosysteemissä voidaan nähdä ainakin ilmainen ja monipuolinen viestintä, sekä sisältöjen jakaminen muiden Applen laitteiden käyttäjien kanssa Airdrop, iCloud, iMessage ja Facetime -palveluiden avulla. Nämä palvelut tuottivat varsinkin aiemmin selkeää rahallista arvoa käyttäjilleen, sillä datayhteyden yli kommunikointi näiden palveluiden avulla on ilmaista, pois lukien operaattorin veloittamat datamaksut. Sen lisäksi käyttäjät saavat näistä palveluista sosiaalista arvoa, sillä asioiden, sekä erilaisten sisältöjen jakaminen datayhteyden yli ekosysteemin sisällä on maksutonta, monipuolista ja vaivatonta. Samalla saattaa syntyä myös viihdearvoa koska käyttäjät saattavat jakaa toisilleen viihdyttävää

sisältöä ja nykyään jopa Applen oma, käyttöjärjestelmiin integroitu, Facetime-sovellus tukee erilaisia filttareita ja ”memojeita”, joilla käyttäjä voi rikastaa esimerkiksi videopuhelukokemusta viihdyttävämpään suuntaan.

Epäsuorilla verkostovaikutuksilla tarkoitetaan positiivisia arvoaikutuksia toiselle ekosysteemissä toimivalle käyttäjäryhmälle silloin kun ekosysteemi saa lisää toiseen ryhmään kuuluvia käyttäjiä. Applen tapauksessa esimerkiksi Apple, sisällöntuottajat, sovelluksien mainostajat ja sovelluskehittäjät hyötyvät lisääntyneistä käyttäjämääristä, sillä enemmän käyttäjiä tuottaa enemmän rahallista arvoa heille kaikille saadessaan palveluita ja sovelluksia enemmän myytyä. Apple saa kaikista sovelluskauppojen myynneistä voittoa itselleen, samoin sovellusten kehittäjät ja toisaalta sisällöntuottajat, esimerkiksi videoiden tekijät, saavat osuutensa Applen striimauspalveluiden kuukausimaksuista. Samalla mainostajat saavat lisää katsojia mainoksilleen, joka saa heille aikaan voittoa.

Samalla kun Apple, sovelluskehittäjät, mainostajat ja sisällöntuottajat tekevät voittoa lisää tai saavat vähintäänkin mahdollisuuksia tehdä enemmän voittoa, nämä saavat syitä ja motivaatiota panostaa ekosysteemiin lisää. Apple kehittää alustan perustan muodostavia käyttöjärjestelmiä ja sen oleellisia osia kuten sovelluskauppoja eteenpäin, sovelluskehittäjät tekevät uusia sovelluksia ja päivittävät vanhoja, sekä sisällöntuottajat tekevät lisää tasokasta sisältöä. Tämä saa aikaan positiivisten kierteen (positive feedback loop) sillä käyttäjät hakeutuvat ekosysteemeihin, jossa on paljon laadukkaita sovelluksia, sisältöjä ja korkeaa käytettävyyttä. Näin käyttäjälle synnytetään lisää sosiaalista ja viihteellistä, sekä hyötyarvoa, sillä tällaisessa alustassa on paljon mahdollisuuksia jakaa ja kokea viestintää, pelejä, oppimista, musiikkia, kirjoja, elokuvia, kulttuuria ja muuta mediaa yksin tai muiden käyttäjien kesken. Kolmannen osapuolen sovelluskehittäjien lisäksi myös Apple itse kehittää ja tarjoaa laitteisiinsa korkeatasoisia sovelluksia esimerkiksi luovaan työhön, joista monet eivät ole käytössä muilla alustoilla. Tästä seuraa lisää tällaista positiivista kierrettä.

Myös alustaan liittyvät laitteet ja palvelut saavat aikaan Applen näkökulmasta katsottuna positiivisen kierteen. Applen hyvin suunnittelemat laitteet älykelloista, älypuheliin, tietokoneisiin ja kodinautomaatiikkaan tukevat tuotteina toinen toisiaan ja jopa vaativat parikseen toisen samalla alustalla toimivan laitteen. Tästä esimerkkinä Applen älykello, jota ei saa edes aktivoitua käyttöön, mikäli sitä ei yhdistetä Applen puhelimeen. Toinen esimerkki on iOS käyttöjärjestelmän riippuvuus Applen sovelluskaupasta, sillä iOS käyttöjärjestelmään ei ole käytännössä mahdollista asentaa ohjelmia tai sovelluksia sen ulkopuolelta. Näin syntyy Applelle positiivinen kierre, sillä uusia ominaisuuksia haluavat käyttäjät hankkivat uusia laitteita ja sitoutuvat tätä kautta ekosysteemiin yhä syvemmin. Samalla käyttäjät mahdollisesti ostavat myös hyötyarvoa, helppousarvoa ja käytettävyyssarvoa tuovan pilvitallennuspalvelun, jolla laitteisiin tallennetut tiedot ja sisällöt säilyvät ja ovat käytettävissä myös muissa Applen laitteissa. Yhtä lailla erilaiset Applen alustalle optimoidut audiovisuaalisten sisältöjen hankkimiseen tai striimaamiseen tarkoitettut sovellukset saavat lisää käyttäjiä ja näin syntyy tulovirtoja sisällöntuottajille sekä Applelle. Sovelluksista ja palveluista syntyvän helpon ja mutkattoman kokemuksen viimeistelee maksamisen helppous, kun maksutkin hoituvat kätevästi Applen omalla maksupalvelulla, Apple Paylla. Apple Paynkin syntyminen on vaatinut ensin suuren määrän alustassa toimivia käyttäjiä, jotta sen luominen on ollut kannattavaa ja maksuväline on saatu toimimaan myös fyysisissä ympäristöissä. Näin myös loppukäyttäjille on syntynyt merkittävää käytettävyyssarvoa Applen alustasta jokapäiväisessä elämässään.

Hiukan yllättäen kuitenkin, monista tulovirroistaan, sekä vahvasta sovelluksien ja palveluiden alustastaan huolimatta, tällä hetkellä Applen tärkein tulonlähde on laitteiden myynti Applen tehdessä neljä viidesosaa tuloistaan laitteiden myynnillä (Apple, 2019). Ehkä tässä voidaan kuitenkin ajatella, että laitemyynnit ovat tietynlainen pääsylippu laadukkaaseen ekosysteemiin, jonka tuotoilla Apple rahoittaa, muuten suhteellisen edulliset ja erinomaisesti toimivat alustansa, eikä laitteen hankinnan jälkeen käyttäjä koe jatkuvia yrityksiä rahastaa kaikilla toiminnollisuuksilla.

Näin ollen tarkastellessamme Applea Cusumanon ”The ecosystem of platforms, complements, and network effects” -näkökulmasta, voimme todeta, että Applen ekosysteemissä kaikki Cusumanon käsitteistön arvoa luovat elementit ovat läsnä vahvasti. Applen yksi isoimmista valttikorteista liittyy ohjelmistoista, palveluista ja laitteista koostuvaan yhtenäiseen alustaan ja siksi minusta on yllättävää, että Apple kuitenkin tekee suurimman osan tuloista vain laitemyynneillä. Liiketoimintamalli on kuitenkin selkeästi ollut menestynyt Applen kuuluessa tällä hetkellä maailman arvokkaimpien teknologiayritysten joukkoon.

Lähteet:

Cusumano, M. A. (2010). Staying power: Six enduring principles for managing strategy and innovation in an uncertain world (lessons from Microsoft, Apple, Intel, Google, Toyota, and more). New York, NY: Oxford University Press.

Apple (2019, lokakuu 30). Reports Fourth Quarter Results. Haettu osoitteesta:  
<https://www.apple.com/newsroom/pdfs/Q4%20FY19%20Consolidated%20Financial%20Statements.pdf>