

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	3.12.2020
Tekijä	Per-Erik Breitholtz	Sivumäärä	129+liitteet
Otsikko	Palvelumuotoilu alustatalousliiketoiminnassa		
Ohjaaja	KTT Joachin Ramström		

### Tiivistelmä

2010-luvulla osa alustatalousliiketoimintaa harjoittavista yrityksistä on kasvanut eksponentiaalisella vauhdilla ja saavuttaneet joillain toimialoilla jo monopolistisia markkinaosuuksia. Samalla, kun alustatalousliiketoiminnat ovat disruptoineet eri toimialoja, arvoketjuun perustuva liiketoimintaa harjoittaneet yritykset ovat hyödyntäneet yhä enemmän palvelumuotoilua heidän palveluiden ja liiketoimintojen kehittämisessä. Palvelumuotoilu on nuossut 2010-luvussa erittäin suosituksi kehitystavaksi, jolla on saavutettu merkittäviä liiketaloudellisia hyötyjä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten nämä kaksi menestyvää toimintatapaa, alustatalousliiketoiminta ja palvelumuotoilu liittyvät toisiinsa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää alustatalousliiketoiminnassa. Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten alustatalousliiketoimintaa voidaan teoreettisesti ymmärtää? Miten palvelut ilmenevät alustatalousliiketoiminnassa? Miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä alustatalousliiketoiminnassa?

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Empiirisen aineiston kerään puolistrukturoitujen teema-haastatteluiden avulla haastatteleamalla kahta valitun ilmiön asiantuntijaa. Empiirisen aineiston analysointi tehdään teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulosten perusteella palvelumuotoilu soveltuu jo sen ominaisuuksien mukaan hyvin käytettäväksi palveluiden kehittämisenmenetelmäksi alustatalousliiketoiminnassa. Alustatalousliiketoiminnan palveluiden kehittämisellä tavoitellaan asiakas- eli käyttäjäuskollisuutta. Palvelumuotoilulla vaikutetaan alustatalousliiketoiminnassa erityisesti koetun laadun, asiakasarvon ja jatkuvan kehittämisen osa-alueisiin. Palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa uskollisia käyttäjiä, suuria verkostovaikutuksia ja tehokasta alustayrityksen palvelutuotantoa ja sen kontrollointia.

Tutkimus lisää uutta tietoa alustatalousliiketoiminnassa ilmenevään palvelumuotoiluun liittyen. Tutkimustulokset ovat yleistettävissä, koska tutkimusmenetelmänä on laadullinen pöytäkirjatutkimus. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää, kun pyritään ymmärtämään alustatalousliiketoimintaa ja palvelumuotoilua. Jatkotutkimuksissa tutkisin palvelumuotoilun hyödyntämistä alustayrityksen strategisena työkaluna.

Avainsanat	Alustatalous, alustatalousliiketoiminta, alustaekosysteemi, palvelut, palveluiden kehittäminen, palvelumuotoilu
------------	---





**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **PALVELUMUOTOILU ALUSTATALOUSLIIKETOIMINNASSA**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Per-Erik Breitholtz

Ohjaaja:  
KTT Joachim Ramström

3.12.2020  
Pori

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	3
1.2.1	Tutkimuskysymykset .....	4
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	4
1.4	Tutkimusstrategia ja tutkimuksen rakenne.....	6
1.5	Keskeiset käsitteet.....	8
<b>2</b>	<b>ALUSTATALOUSLIIKETOIMINTA</b> .....	<b>10</b>
2.1	Alustatalouden kehitys .....	10
2.2	Alustatalouden määrittely .....	12
2.2.1	Alustatalouden lähikäsitteet .....	14
2.2.2	Arvoketju-liiketoiminnan määrittely.....	16
2.3	Alustatalousliiketoiminnan keskeiset elementit.....	16
2.3.1	Alustatalousliiketoiminta .....	16
2.3.2	Moniulotteiset markkinat .....	17
2.3.3	Komplementorit .....	18
2.3.4	Verkostovaikutus.....	19
2.3.5	Arvoketju-liiketoiminnan keskeiset elementit .....	20
2.4	Alustaekosysteemit .....	21
2.4.1	Ekosysteemien määrittely .....	21
2.4.2	Liiketoiminta alustaekosysteemissä .....	22
2.4.3	Alustaekosysteemin arkkitehtuuri .....	25
2.4.4	Liiketoiminta-alustat .....	27
2.4.5	Arvoketjuun-perustuva liiketoiminta .....	31
2.5	Digitaalinen alusta .....	32
2.5.1	Digitaalisen alustan toimintalogiikka.....	34
2.6	Alustatalousliiketoiminnan johtopäätökset.....	36
<b>3</b>	<b>PALVELUIDEN ERITYISPIIRTEET</b>	
	<b>ALUSTATALOUSLIIKETOIMINNASSA</b> .....	<b>42</b>
3.1	Palveluiden määrittely .....	42
3.1.1	Palveluiden määrittely arvoketju-liiketoiminnassa .....	42
3.1.2	Palveluiden määrittely alustatalousliiketoiminnassa.....	43
3.2	Palvelukeskeinen logiikka .....	45
3.2.1	Palvelukeskeinen logiikka arvoketju-liiketoiminnassa .....	45
3.2.2	Palvelukeskeinen logiikka alustatalousliiketoiminnassa.....	46

<b>3.3</b>	<b>Resurssit ja palvelutuotanto</b> .....	<b>48</b>
3.3.1	Resurssit ja palvelutuotanto arvoketju-liiketoiminnassa .....	48
3.3.2	Resurssit ja palvelutuotanto alustatalousliiketoiminnassa.....	48
<b>3.4</b>	<b>Palveluiden kehittäminen</b> .....	<b>48</b>
3.4.1	Palveluiden kehittäminen arvoketju-liiketoiminnassa .....	48
3.4.2	Palveluiden kehittäminen alustatalousliiketoiminnassa.....	50
<b>3.5</b>	<b>Palveluiden arvo</b> .....	<b>52</b>
3.5.1	Palveluiden asiakasarvo arvoketju-liiketoiminnassa .....	52
3.5.2	Palveluiden asiakasarvo alustatalousliiketoiminnassa.....	53
<b>3.6</b>	<b>Palvelun laatu</b> .....	<b>55</b>
3.6.1	Palvelun laatu arvoketju-liiketoiminnassa .....	55
3.6.2	Palvelun laatu alustatalousliiketoiminnassa.....	56
<b>3.7</b>	<b>Alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteiden yhteenveto ja viitekehys</b> .....	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>PALVELUMUOTOILU</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1</b>	<b>Muotoilun määrittely</b> .....	<b>61</b>
<b>4.2</b>	<b>Palvelumuotoilun määrittely</b> .....	<b>63</b>
<b>4.3</b>	<b>Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt</b> .....	<b>65</b>
<b>4.4</b>	<b>Palvelumuotoilun ominaispiirteet ja keskeisimmät käsitteet</b> .....	<b>69</b>
4.4.1	Palvelupolku ja asiakkaan kontaktipisteet .....	70
<b>4.5</b>	<b>Palvelumuotoiluprosessi</b> .....	<b>73</b>
<b>4.6</b>	<b>Palvelumuotoilun viitekehys</b> .....	<b>76</b>
<b>4.7</b>	<b>Tutkielman teoreettisen viitekehysten yhteenveto</b> .....	<b>78</b>
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>82</b>
<b>5.1</b>	<b>Tutkimukset lähtökohta</b> .....	<b>82</b>
<b>5.2</b>	<b>Tutkimusstrategia</b> .....	<b>82</b>
<b>5.3</b>	<b>Aineistonkeruumenetelmä</b> .....	<b>83</b>
5.3.1	Puolistukturoitu teemahaastattelu .....	83
<b>5.4</b>	<b>Empiirisen aineiston käsittely ja analysointi</b> .....	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>EMPIIRISEN AINEISTON ESITTELY JA ANALYSOINTI</b> .....	<b>87</b>
<b>6.1</b>	<b>Aineiston esittely</b> .....	<b>87</b>
<b>6.2</b>	<b>Aineiston analysointi</b> .....	<b>92</b>
6.2.1	Empirian tuloksien analysointi alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteiden osalta.....	98
6.2.2	Empirian tuloksien analysointi alustatalousliiketoiminnan palvelumuotoilun osalta	
	101	
<b>7</b>	<b>PALVELUMUOTOILU ALUSTATALOUSLIKETOIMINNASSA</b> .....	<b>103</b>

<b>7.1</b>	<b>Palveluiden ilmeneminen alustatalousliiketoiminnassa .....</b>	<b>103</b>
<b>7.2</b>	<b>Alustatalousliiketoiminnan palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun avulla 108</b>	
<b>7.3</b>	<b>Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi .....</b>	<b>113</b>
7.3.1	Haastattelukysymysten ja tutkimusteemojen luotettavuus.....	113
7.3.2	Aineiston analyysin luotettavuus .....	114
7.3.3	Tutkimuksen validiteetti.....	114
7.3.4	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	116
<b>7.4</b>	<b>Jatkotutkimusaiheet .....</b>	<b>117</b>
<b>LÄHTEET .....</b>		<b>119</b>
<b>Liitteet .....</b>		<b>130</b>
 <b>KUVIOT</b>		
	Kuvio 1. Mallinnuskuva tutkielman keskeisistä käsitteistä. ....	5
	Kuvio 2. Alustatalousliiketoiminnan teemojen keskinäinen suhde. ....	10
	Kuvio 3. Alustaekosysteemien liiketoimintalogiikka (Viitanen ym. 2017, 22.).....	23
	Kuvio 4. Toimijat alustaekosysteemissä (mukaillen Van Alstyne, ym. 2018, 6). ....	25
	Kuvio 5. Liiketoiminta-alustat. ....	30
	Kuvio 6. Arvoketju (Porter, 2006, 78). ....	31
	Kuvio 7. Digitaalisen alustan toimintalogiikka. (Viitanen ym, 2017, 82.) .....	34
	Kuvio 8. Alustatalousliiketoiminnan alateemojen kategorisointi. ....	38
	Kuvio 9. Alustaekosysteemin toimintamekanismit toimijoiden kesken (Mukaillen Viitanen, ym. 2017, 82).....	39
	Kuvio 10. Asiakasuskollisuuden kulmakivet alustatalousliiketoiminnassa. (Mukaillen Akhmedova, 2020, 3-4.).....	50
	Kuvio 11. Arvon yhteisluontimalli alustaekosysteemissä. (Vargo & Lusch, 2017, 4-5.) .....	53
	Kuvio 12. Alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteiden ja kehittämisen muodostama viitekehys.....	60
	Kuvio 13. Muotoilun tasot ja tasojen keskinäiset suhteet palvelumutoilussa. ....	61
	Kuvio 14. Palvelumuotoilun keskinäiset suhteet .....	65
	Kuvio 15. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet.....	73
	Kuvio 16. Tutkielman teoreettinen viitekehys. ....	79

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Arvoketju-liiketoiminnan ja alustatalousliiketoiminnan eroavaisuudet.....	36
Taulukko 2. Alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteet. ....	58
Taulukko 3. Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt (Koivisto ym, 2019, 153-156) .....	67
Taulukko 4. Palvelumuotoilu arvoketju-liiketoiminnassa .....	76
Taulukko 5. Empiriisen aineiston esittely teemoittain.....	87
Taulukko 6. Empiirisen aineiston analyysi teemoittain.....	93
Taulukko 7. Alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteet ja niiden kehittäminen.....	103
Taulukko 8. Palvelumuotoilu kehittämisen välineenä alustatalousliiketoiminnassa. ...	108



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

2010-luvussa digitalisaatio, teknologian kehittyminen ja palveluliiketoiminnan murros ovat mahdollistaneet aiemmasta poikkeavan liike toiminnan, alustatalousliiketoiminnan muodostumisen ja nopean kasvun. Alustatalous kerää yhteen erilaisia digitalisaation luomia mahdollisuuksia, jäsentää ne uudelleen ja luo tuottavaa kasvua erilaisiin tarpeisiin. Erityisesti nopeinten kasvavat ja arvoa tuottajat ne yritykset, joiden toiminta nojautuu *palvelutuotannon logiikkaan (service dominant logic)* (Viitanen ym. 2017, 16; Helander ym. 2013, 12.)

Alustatalousliiketoiminta on tunnistettu tämän hetken voittavaksi liiketoimintasuuntaukseksi. Tämän paradigman vakiintumisen taustalla olevat syyt puhuvat puolestaan. Ensinnäkin palvelukeskeisen logiikan avulla tuotettu tuote tai palvelu muotoillaan komponentiksi ja osaksi kattavampaa kokonaispalvelua. Lisäksi alustatalousliiketoiminta sopii infrastruktuuriltaan kehittyneen teknologian nopeaan hyödyntämiseen. Alustatalousliiketoiminta myös palvelee loppukäyttäjää lähes suoraan eli ohittaa tuotannon välikädet ja niiden kustannukset. (Viitanen ym. 2017, 16.) Palveluliiketoiminta on yhä voimakkaammin siirtynyt kohti palvelusysteemejä. Palvelusysteemeissä palveluiden tuottaminen tapahtuu verkostojen yhteistyönä. Verkostoyhteistyön avulla tapahtuu innovointia ja kehitystä, joka edesauttaa kaikkia verkoston jäseniä. Tästä arvoverkostosta voidaan käyttää myös termiä alustaekosysteemi.

Parkerin ym. (2016, 6-7) mukaan alustatalouden monisäikeiset alustaekosysteemit disruptoivat varsinkin perinteiseksi koettuja toimialoja ja ne alustatalousyhtiöt vievät monelta yritykseltä edellytykset kannattavan liiketoiminnan harjoittamiseen. Tämä johtuu siitä, että alustayhtiöt ratkaisevat asiakastarpeita ja luovat arvoa alustan toimijoille poikkeuksellisilla tavoilla. Alustaekosysteemissä arvontuottaminen tapahtuu verkostojen välisen yhteistyön myötä, kun aiemmin arvonluonti on voinut tapahtua kahden toimijan välisessä vuorovaikutuksessa. (Sangrioni ym. 2017, 52-56.) Alustatalouden nousun nopeudesta ja voimakkuudesta kertoo mm. New Yorkin pörssi. Ailiston ym. (2016, 11.) mukaan digitaalisia alustatalousyhtiötä on jo puolet kahdenkymmenen arvokkaimman yrityksen joukossa New Yorkin pörssissä.

Alustaekosysteemien liiketoiminta kiteytyy ekosysteemissä olevaan digitaaliseen alustaan. Digitaaliset alustat toimivat ikäänkuin työkaluna alustaekosysteemissä, koska niiden avulla on mahdollista tehokkaasti integroida halutun markkinan toimijat samalle alustalle. Digitaaliset alustat ovat eräänlaisia palvelualustoja (Viitanen ym. 2017, 154). Digitaalisten alustojen avulla on jo luotu merkittäviä mullituksia eri toimialoille ja markkinoille. Esimerkiksi Amazon, Airbnb ja Über ovat kukin omalla alustallaan disruptoineet toimialoja ja saavuttaneet merkittävän, jopa monopolistisen markkina-aseman toimialallaan. Alustojen ympärillä on alustaekosysteemejä, joiden keskiössä olevat alustat ovat keskenään riippuvaisuussuhteessa. Siten digitaalisten alustojen ja alustaekosysteemien kehityksen pitää tuottaa arvoa sen kaikille toimijoille, jotta ekosysteemi menestyy ja on kaikille tuottava. (Ali-Vehmas ym. 2016, 1-3)

Alustatalouden läpimurto luo paineita palveluiden tarjoajille löytää uusia arvoalueita liiketoiminnallisia mahdollisuuksia (Helander ym. 2013, 12.). Tuulaniemi (2011, 22-23) jatkaa Helanderin ym. näkemyksiä siten, että asiakkaalle uudella tavalla arvoa luovat palvelut ovat tässä yhteydessä keskiössä. Palveluliiketoiminta on mm. alustatalouden nousun myötä muuttunut kohti palvelusysteemiä, jossa eri toimijoista koostuva verkosto tuottaa yhteistyössä palvelua asiakkaille. Verkostomainen toiminta on mahdollistamassa eri yritysten välillä osaamisen ja tietotaidon yhdistymistä sekä innovaatioita, joilla on mahdollista tuottaa lisäarvoa jokaiselle verkoston sidosryhmäläiselle (Helander ym. 2013, 14). Tämän kontekstin muutosajurina nähdään nopeasti kehittyvä teknologia, jonka myötä uudenlaiset vuorovaikutustavat ja monisäikeiset arverkonstot voidaan luoda. (Sangrioni ym. 2017, 51-52).

Perinteisessä arvoketju-ajatteluun perustuvassa liiketoiminnassa palvelumuotoilu on ollut suosittua jo pidemmän aikaan. Ennen alustataloutta palvelumuotoilu on ollut pääosin kehittämistapa arvoketju-liiketoiminnassa, jossa yrityksen sisäisiä palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti ja ihmiskeskeisesti yrityksen sisällä. Palveluiden siirtyessä yhä enemmän digitaalisille alustoille ja alustaekosysteemeihin, vaaditaan myös palvelumuotoilulta muuntautumiskykyä. Sangrioni ym. (2017, 53-59) puolestaan näkevät, että palvelumuotoilu laajenee strategisemmaksi ajatteluksi, jotta se tukee alustaekosysteemien palvelusysteemejä. Heidän mukaansa palvelumuotoilun uutena tehtävä on kehittää uusia työkaluja ja konteksteja vastaamaan alustaekosysteemien ja digitaalisten alustojen tarpeita. Palvelumuotoilusta ei vielä paljoa keskustella alustaliiketoiminnan yhteydessä, mutta Ostrom ym. (2015, 136-137) näkevät palvelumuotoilun olevan avaintekijä, kun

palvelukokonaisuuksiin ja palvelusysteemeihin liittyviä teknologioita, ihmisiä ja prosesseja sovitetaan yhteen.

Konkreettisia esimerkkejä palvelumuotoilun hyödyntämisestä alustaliiketoiminnassa on haastavaa löytää. Siksi aihe vaatii tutkimista. Tieteellinen keskustelu alustatalousliiketoiminnan ja palvelumuotoilun yhdistävässä kontekstissa on vähäistä. Useissa tutkimuksissa viitataan muutamalla lauseella palvelumuotoilun ilmenemisestä alustaliiketoiminnassa, mutta ne ovat jääneet pintaraapaisuiksi. Tutkimusaiheeni on ajankohtainen, moniulotteinen, laaja ja vaikeasti ymmärrettävä. Tutkimuksella tavoittelen syvällisempää ymmärrystä aiheesta ja aiheen kirkastamista. Lisäksi tavoittelen tutkimuksen myötä tarjoavani palvelumuotoilun ja alustatalouden parissa työskenteleville työkalun aiheeseen syventymiseen.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimusaiheen valinnassa kipinäni syttyi omasta liikeideasta, joka pohjautuu alustaekosysteemiajatteluun ja digitaaliseen alustaan. Aiheeseen syventyessäni huomasin, alustatalousliiketoiminta on todella erilaista ja moniulotteisempaa kuin perinteiseksi koettu arvoketju-liiketoiminta. Lisäksi alustaekosysteemit tuntuivat aluksi hyvin epämääräisiltä. Myös digitaalisen alustan rooli palveluiden ja arvon luomisessa alustatalousliiketoiminnassa vaikutti epämääräiseltä. Pian ymmärsin, että palvelumuotoilu on alunperin kehitetty arvoketjuun-perustuvaan liiketoimintaan. Palvelumuotoilun soveltamista alustatalousliiketoimintaan ole vielä paljoa tutkittu. Palvelumuotoilu on varsinkin 2010-luvulla noussut suureen suosioon ja sen avulla on tutkimusten mukaan saavutettu erinomaisia tuloksia (Sheppard ym. 2018, 1-7).

Tutkimuksessa olen kiinnostunut ymmärtämään paremmin, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää alustatalousliiketoiminnassa. Kun alustatalousliiketoimintaan ja palvelumuotoiluun syvennyy, huomaa, että ne perustuvat samankaltaisiin asioihin, kuten yhteiskehittämiseen, käyttäjä-/asiakslähtöisyyteen ja ylivertaiseen muotoiluun. Palvelumuotoilua on kuitenkin tehty jo ainakin 30 vuotta arvoketju-liiketoiminnassa, joten on erikoista, että palvelumuotoilu soveltuisi sellaisenaan alustatalousliiketoiminnan työkaluksi. Alustatalousliiketoiminnan toiminta- ja ansaintalogiikkaa on hyvin erilainen kuin arvoketju-liiketoiminnassa. Niin myös alustatalousliiketoiminnassa ilmenevät palvelut niiden erityispiirteineen ovat arvoketju-liiketoiminnan palveluista poikkeavia. Joten miksi palvelumuotoilu voisi sellaisenaan soveltaa alustatalouteen, kun liiketoimintalogiikka ja palvelutkin näyttävät alustatalousliiketoiminnassa erilaisilta.

Alustatalousliiketoiminnan suosio kasvaa lähes räjähdysmäisesti. Miten meidän tulisi nähdä palvelumuotoilu alustatalouden kontekstissa, jotta osaisimme hyödyntää sitä mahdollisimman tehokkaasti? Entä miten palvelumuotoilu voi hyötyä alustatalousliiketoiminnan kasvusta? Näitä kysymyksiä olen käynyt mielessäni läpi ennen kuin aloitin tämän tutkimuksen teon. Pyrin löytämään aiheeseen lisää ymmärrystä, jotta osaisin vastata tutkimusongelmaan.

### 1.2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa olen kiinnostunut ymmärtämään paremmin, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää alustatalousliiketoiminnassa. Tätä tutkimusongelmaa käsittelen seuraavien kolmen kysymyksen avulla:

- 1. Miten alustatalousliiketoiminta voidaan teoreettisesti ymmärtää?*
- 2. Miten palvelut ilmenevät alustatalousliiketoiminnassa?*
- 3. Miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä alustatalousliiketoiminnassa?*

Näiden kysymyksiä avulla etsin vastausta tutkimuksen tutkimusongelmaani. Tutkimuskysymykset ovat muokkaantuneet tutkimuksen edetessä. Kerätty teoreettinen ja empiirinen aineisto molemmat omalta osaltaan nostivat esiin uusia näkemyksiä ja tuloksia, joiden perusteella alakysymykset hioutuivat loppulliseen muotoonsa.

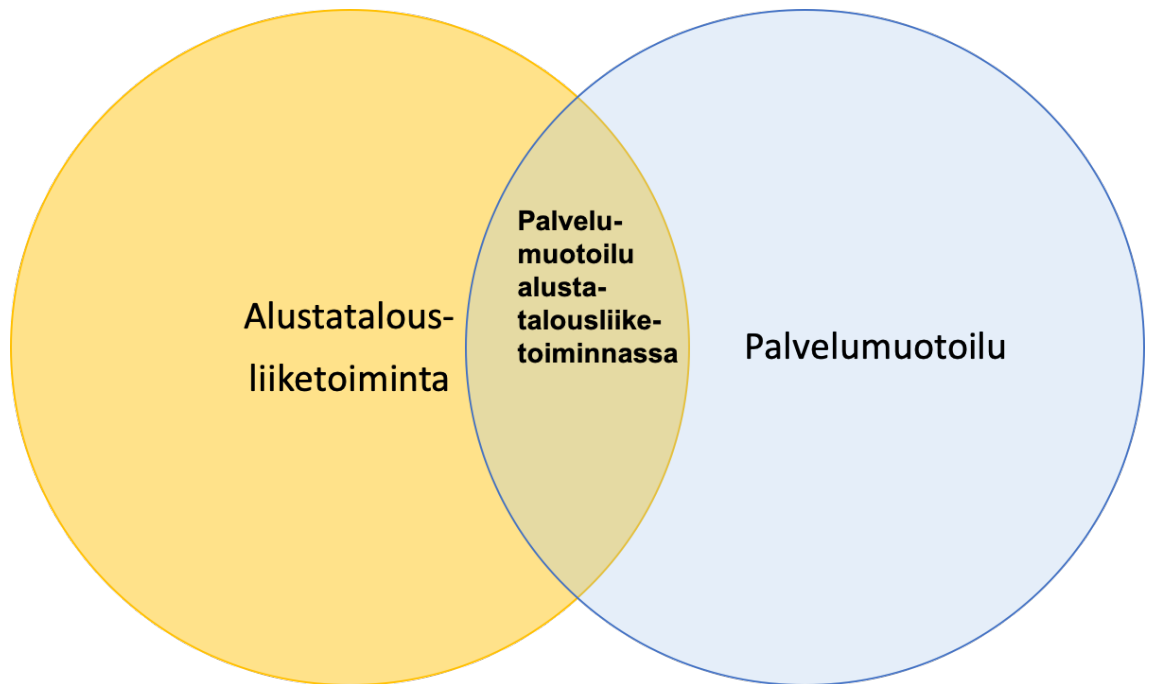
## 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten palvelumuotoilu ilmenee alustatalousliiketoiminnassa. Tutkimuksessa käytän laadullista tutkimusmenetelmää. Tässä vaiheessa alustatalousliiketoiminnan suosio on merkittävässä kasvussa ja se on tunnistettu tulevaisuuden voittavaksi liiketoimintamalliksi.

Tutkimuksen tavoitteena on auttaa tutkijaa ymmärtämään ja jäsentämään alustatalousliiketoiminnan toimintamekanismeja ja toimintalogiikkaa. Tutkijana minulla on lähtötilanteessa ainoastaan oletus, että palvelumuotoilu on jotenkin merkittävässä roolissa alustaliiketoiminnan toimintoja tarkasteltaessa. Tutkimuksen teen itsenäisenä tutkimustyönä.

Kuviossa 1. esitän mallinnuskuvan tutkielman uloimmista käsitteistä. Alustatalous ja palvelumuotoilu muodostavat tutkimuksen toimintaympäristön eli kontekstin, johon

tutkielma kiinnittyy. Tutkimuksen keskiöön jää palvelumuotoilun ilmeneminen alustatalousliiketoiminnassa.



**Kuvio 1. Mallinnuskuva tutkielman keskeisistä käsitteistä.**

Tutkielman ydinsisältö rakentuu alustataloudessa ilmenevän palvelumuotoilun ympärille. Sisältöä tarkastelen kolmesta näkökulmasta. Ensimmäiseksi tutkin alustatalousliiketoimintaa, sen kehitystä, ominaisuuksia ja toimintalogiikkaa. Alustatalousliiketoiminnan ymmärtäminen antaa perustan koko tutkimukselle. Tutkijana minun on ymmärrettävä alustatalousliiketoiminta, jotta pystyn toteuttamaan tutkimukseni.

Toiseksi tutkin alustatalousliiketoiminnassa ilmeneviä palveluita ja niiden erityispiirteitä. Tutkimuksen suunnittelussa huomasin, että palvelumuotoilu on kehitetty arvoketju-liiketoimintaan. Alustatalousliiketoiminta on hyvin erilaista liiketoimintaa kuin arvoketju-liiketoiminta. Tästä syystä tutkin syvällisesti palveluiden erityispiirteitä alustatalousliiketoiminnassa. Tämä on edellytys tutkimuksessani, jotta pystyn ymmärtämään, miten palveluiden kehittämiseen liittyvä palvelumuotoilu soveltuu ja ilmenee alustatalousliiketoiminnassa.

Kolmantena näkökulmana tutkin palvelumuotoilua. Teoria-osioissa tutkin palvelumuotoilua arvoketju-liiketoimintälähtöisesti, koska palvelumuotoilu on alunperin kehitetty sen tyyppisen liiketoiminnan kehittämiseen. Määrittelen palvelumuotoilun, tutkin sen ominaispiirteitä ja palvelumuotoilun logiikkaa.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa syvennyn puolistukturoitujen teemahaastatteluiden avulla siihen, miten palvelumuotoilu ilmenee alustatalousliiketoiminnassa ja miten se huomioi palveluiden kehittämisen ja erityispiirteet alustatalousliiketoiminnassa. Tutkimuksen edetessä pyrin löytämään havaintoja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman tarkoitus on kohdistaa tutkimus nykyhetkeen ja siihen, miten palvelumuotoilu ilmenee alustatalousliiketoiminnassa.

Alustataloutta on kuvattu pitkälti ilmiönä, mutta palvelumuotoilun näkökulmasta katsottuna alustatalouden tutkimus on todella laihaa. Alustatalouden tutkimukset ovat keskittyneet pääosin alustatalouteen ilmiönä, alustojen ominaisuuksiin ja tekniseen näkökulmaan. Pyrin löytämään tällä tutkimuksella uusia havaintoja palvelumuotoilun ilmenemisestä alustatalousliiketoiminnassa. Tutkimuksen raamien sisällä palvelumuotoilu on kohdistettava alustaekosysteemeihin ja digitaalisiin alustoihin, joissa alustaliiketoiminta tapahtuu. Tutkimusnäkökulmana lähestyn tutkittavaa aihetta alustayhtiön näkökulmasta.

Tutkielmassa syvennyn olemassa oleviin tutkimuksiin ja teoriakirjallisuuteen. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää ja jäsentää alustatalousliiketoimintaa sekä sen toimintalogiikkaa ja tunnistaa palvelumuotoilun ilmeneminen alustaliiketoiminnassa. Tutkielman tavoitteilla ohjataan tutkimusprosessia. Alustatalousliiketoimintaan ja palvelumuotoiluun syvennyn olemassa olevien tutkimusten ja kirjallisuuden kautta. Teorian tueksi, kerään empiiristä aineistoa, jotta saan käsityksen palvelumuotoilun ja alustaliiketoiminnan asiantuntijoilta tämän hetken tilanteesta.

Rajaan tutkimuksen alustatalousliiketoiminnan osalta koskemaan alustaekosysteemejä ja digitaalisia alustoja. Lisäksi rajaan tutkimuksen koskemaan alustataloutta mikrotalouden näkökulmasta markkinapaikkoihin. Käsitteenä palvelumuotoilu näytetään hyvin erilaisena riippuen, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan (Valkokari ym. 2018, 1-8). Tässä tutkielmassa rajaan palvelumuotoilua koskevan tutkimuksen näkökulmaksi alustatalousliiketoimintaan peilaavan tutkimustavan.

#### **1.4 Tutkimusstrategia ja tutkimuksen rakenne**

Tutkimusstrategia voidaan määritellä usealla erilaisella tavalla. Kirjallisuudessa tutkimusstrategian määrittely riippuu tutkimuksesta ja sen tekijän näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkielmassa käytettyjen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta ja menetelmällistä tarkastelunäkökulmaa tutkielmaan

(Hirsjärvi, 2014, 123-126). Tutkielman menetelemälliseen tarkastelunäkökulmaan liittyy hyvin olennaisesti se, mikä on tutkittava ongelma. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten palvelumuotoilu ilmenee alustatalousliiketoiminnassa. Tutkimusongelmana on selvittää, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää alustatalousliiketoiminnassa.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, joka pyrkii kuvaamaan tiettyä tapahtumaa ja se pyrkii myös ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tai toimintaa (Eskola ja Suoranta, 1998, 60-61). Tutkimukseni on deduktiivinen tutkimus. Aluksi, luvussa 2 etenen tutkielmassa käsiteanalyttisellä tutkimusotteella. Sen avulla pyrin ymmärtämään paremmin alustatalousliiketoimintaa ja siinä ilmenevien palveluiden erityispiirteitä. Alustatalousliiketoiminta on ilmiönä vielä melko uusi. Käsiteanalyttinen ote on erityisen tärkeä, koska ilmiö on uutuusarvonsa vuoksi vielä yleisellä tasolla määrittelemätön. Sen avulla määrittelen ja luon käsityksen alustatalousliiketoiminnasta ja siinä ilmenevistä palveluista. Aiempi tutkimus palveluiden ilmenemisestä alustatalousliiketoiminnassa on hyvin vähäistä. Tässä tutkimuksessa on ensiarvoisen tärkeää, että pystytään tunnistamaan ja määrittämään alustatalousliiketoiminta, sen mekanismit ja siinä ilmenevien palveluiden erityispiirteet. Palvelumuotoilu on alunperin rakennettu kehittämistyökaluksi arvoketju-liiketoimintaan. Tutkijan on ymmärrettävä palveluiden erityispiirteet alustatalousliiketoiminnassa, jotta ylipäätään alustatalousliiketoiminnassa ilmenevää palvelumuotoilua voidaan verrata perinteiseksi koettuun arvoketju-liiketoimintaan. Lisäksi noudatan vertailevaa tutkimusmenetelemää luvuissa 2, 3 ja 4. Käsiteanalyttinen ote on erityisesti luvussa 2, jossa vertaan alustatalousliiketoimintaa arvoketju-liiketoimintaan. Luvussa 3 vertaan palveluiden erityispiirteitä alustatalousliiketoiminnassa palveluiden erityispiirteisiin arvoketju-liiketoiminnassa.

Luvussa 4 käsittelen palvelumuotoilua sellaisena, miten se arvoketju-liiketoiminnassa eli perinteiseksi koetussa liiketoimintamallissa ja –ympäristössä teorioiden mukaan nähdään. Selvitän palvelumuotoilun osalta mm. palvelumuotoilulogiikkaa, palvelumuotoilun liiketoiminnallisia hyötyjä, palvelumuotoiluprosessia.

Luvussa 5 esitän tutkimusstrategian empiiriselle tutkimukselle. Aineiston keräysmenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelujen vastausten analysoinnin avulla etsin vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiini.

Luvussa 6 käsittelen ja analysoin kerätyn empiirisen aineiston teoriaohjatusti sisällönanalyysimenetelmään käyttäen. Luvussa 7 teen teorian ja empirian synteesin

avulla yhteenvedon sekä esitän vastaukset ja johtopäätökset tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiini. Viimeisessä luvussa esitän myös päätelmiä ja ehdotan jatkotutkimusaiheita.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

### *Alustatalous*

Alustatalous voidaan nähdä tuottajien, myyjien, ostajien ja kuluttajien välisenä digitaalisen vuorovaikutuksena. Vuorovaikutus tapahtuu digitaalisella alustalla. Digitaaliset alustat jäsentävät ja organisoivat sekalaisen tarjonnan ja suuntaavat kulutuskysynnän alustalle. (Kornberger ym, 2017; Botsman & Rogers, 2010.)

### *Alustatalousliiketoiminta*

Alustatalousliiketoiminta on tapa tuottaa, käyttää ja jakaa arvoa. Toiminta luodaan alustalla, alustan toimijoiden välisessä verkostovaikutuksessa. Alustatalousliiketoiminta vaatii usein alustaekosysteemin menestyäkseen. Alustatalousliiketoiminnan tehtävänä ei ole ottaa suoraa kontrollia arvontuontiprosessiin, joka tapahtuu asiakkaan omassa kulutusprosessissa. (Kornberger ym, 2017, Smichowski, 2016).

### *Alustaekosysteemi*

Alustaekosysteemi kuvastaa alustatalouden toimintalogiikkaa. Se on digitaalinen verkosto, jonne ekosysteemin toimijat kohdistavat palveluiden kysynnän ja tarjonnan uudella tavalla. Alustaekosysteemin toimintaa koordinoi pääosin alustayritys. Alustaekosysteemin tehtävä on tuottaa, käyttää ja jakaa arvoa kaikille alustaekosysteemin toimijoille. Alustaekosysteemin keskeisimmät toimijat ovat alustan omistaja, palvelun tuottaja ja palvelun käyttäjä. (Still ym. 2017, 2; Jacobides ym. 2018, 2258-2259).

### *Digitaalinen alusta*

Digitaalinen alusta perustuu tietoteknisiin järjestelmiin. Alustan ympärillä olevan alustaekosysteemin toimijat harjoittavat alustalla lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Toimijat noudattavat yhteisiä alustayhtiön määrittämiä toimintaperiaatteita. Alustan toimintaperiaatteiden, liiketoiminnan ja palveluiden kehitys tukeutuu pääosin alustaekosysteemin



toimijoiden tuottaman datan jalostamiseen ja tekoälyn hyödyntämiseen. (Viitanen, ym. 2016, 17.)

### *Komplementori*

Komplementori on digitaaliseen alustaan liittyvä taho, joka omalla toiminnallaan tuo arvoa muille alustan käyttäjille ja osapuolille. Komplementoreita ovat ne toimijat, jotka tuottavat alustalle täydentävää tarjontaa. (Dellermann, 2016, 1-2; Ghazawneh & Henfridsson, 2013, 179). Esimerkiksi Airbnb:n kautta majoituspalveluita tarjoava taho on Airbnb:n näkökulmasta komplementori. Youtubessa puolestaan suosittu julkisuuden henkilö alkaa tehdä videoita Youtubeen ja ohjaa siten Youtubeen alustalle enemmän käyttäjäliikennettä. Siten sisällöntuottajakin voi olla komplementori.

### *Verkostovaikutus*

Verkostovaikutus on yhden käyttäjän tuottama arvo muille verkoston käyttäjille. Käyttäjän käyttämä tuote tai palvelu tulee sitä arvokkaammaksi, mitä useampi toimija kyseistä palvelua käyttää. Verkostovaikutus voi olla suoraa, epäsuoraa tai useapuolista vaikutusta.

### *Palvelumuotoilu*

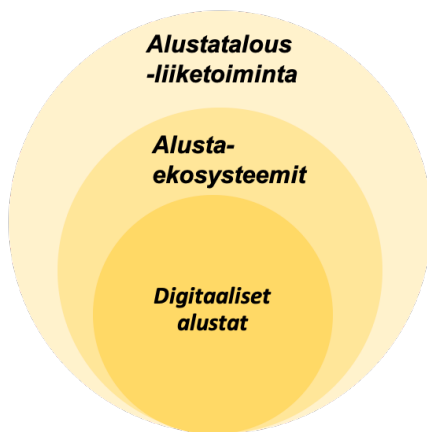
Palvelumuotoilu on lähestymistapa palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen. Sen avulla kehitetään asiakkaan ja organisaation välistä suhdetta (Tuulaniemi, 2011, 10). Palvelumuotoilussa pyritään muotoilemaan uusia ja erilaisia näkemyksiä palveluiden kehittämisessä (Moritz, 2005, 4). Palvelumuotoilussa muotoilu lähtee asiakkaan todellisten tarpeiden tai ongelmien tunnistamisesta. Palvelumuotoilussa asiakaslähtöisyyttä vielä syvempi olemus on kuitenkin ihmislähtöisyys. (Koivisto ym. 2019, 25.)

### *Palvelumuotoiluprosessi*

Palvelumuotoiluprosessi kuvastaa, miten voidaan palvelun ja liiketoiminnan kehittämistä suunnitella ja toteuttaa. Palvelumuotoiluprosessi muodostuu vaiheista. Palvelumuotoiluprosessi auttaa tunnistamaan toimintaympäristön mahdollisuuksia. Lisäksi se auttaa ideoiden ja innovaatioiden jalostamisen palveluksi sekä toimintojen tehostamisen. (Moritzin 2005, 57-63; Tuulaniemi, 2011, 58-60.)

## 2 ALUSTATALOUSLIIKETOIMINTA

*Alustataloudessa (platform economy, platform business)* harjoitettava alustaliiketoiminta on merkittävää ja siinä luodaan arvoa eri tavalla kuin arvoketjuun perustuvassa liiketoiminnassa. Tässä luvussa tutkin alustatalousliiketoiminnan, alustaekosysteemien ja digitaalisten alustojen ominaisuuksia ja niiden toimintalogiikkaa. Lähestyn aihetta vertaamalla sitä arvoketjulähtöiseen liiketoimintaan. Yhteenvetona vertaan näiden liiketoimintojen eroavaisuuksia. Liiketoimintojen eroavaisuudet on syytä tunnistaa, jotta voidaan paremmin ymmärtää tämän tutkimuksen keskeiset teemat. Tutkielman muut keskeiset teemat ovat: palveluiden erityispiirteet alustatalousliiketoiminnassa ja palvelumuotoilu alustatalousliiketoiminnassa. Tämä luku on tutkimusongelmaa taustoittava luku.



**Kuvio 2. Alustatalousliiketoiminnan teemojen keskinäinen suhde.**

Kuviossa 3 on esitetty alustatalouden, alustaekosysteemien ja digitaalisten alustojen keskinäiset suhteet. Kuvio 3 on hahmoittelee tämän tutkielman osalta alustatalouden viitekehyksen keskeisimpiä osa-alueita.

### 2.1 Alustatalouden kehitys

Alustatalous on kehittynyt 1990-luvun alusta alkaen. Alustatalouden kehityksen historiasta on havaittu kolme aaltoa. Ensimmäinen aalto sai alkunsa yritysten tuotekehityksessä. Ainakin autoteollisuudessa on jo vuosikymmeniä sitten puhuttu alustoista. Autoteollisuudessa isolla valmistajalla on useita eri brändin autoja. Näiden brändien autot on

rakennettu saman, yhteisen teknisen alustan pohjalta. Tämän tyyppisissä teknisissä alustoissa etuna on ollut sama perustekniikka tai teknologia. Modulaarisuuden myötä tuotteet on kuitenkin pystytty kohdistamaan erilaisille asiakassegmenteille erilaisina tuotteina. (Gawer, 2009, 21-22.)

Toisessa kehitysaallossa alusta määriteltiin kontrollipisteenä teollisten yritysten arvoverkostossa. Silloin alustan avulla tuotetaan fyysinen tuote, mutta ei suoranaisesti luoda arvoa. Toisessa aallossa alustat vahingoittivat markkinoiden kokonaisverkoston taloutta ja määrittivät markkinoita mm. tekniikan osalta. Kahdessa lähteessä (Gawer, 2009, 21; Ailisto ym. 2016, 12) on nostettu esiin Microsoftin kasvu Windows-käyttöjärjestelmän takia. Windows-järjestelmä on alusta ja kontrollipiste. Microsoft määrittä Windowsin-käyttöjärjestelmän vakioksi internet-selaimeksi Internet Explorerin. Se vähensi merkittävästi muiden internet-selainten suosiota. Gawerin lisäksi tutkijat Cusumano ja Selby (1995, 29-30) ovat tunnistanee, että tämä oli yksi iso ohjaava liiketaloudellinen toimenpide, joka määritteli ”alustan” uudelleen. 1990-luvun lopulla alusta nähtiin jo joko yhden tai muutaman yrityksen rakentamana fyysisenä tuotteena, palveluna tai teknologiana. Se on keskeisin perusta muiden yritysten täydentäville tuotteille eli komplementeille (Gawer, 2009, 21-22). Tässä yhteydessä myös lisensointi, immateriaalioikeudet ja patentointi-asiat, nousivat alustayhtiöiden työkaluiksi mm. omalla alustalla toimivien ohjelmistojen kaupallistamisessa ja hallinnoinnissa. (Cusumano & Yoffie, 1998, 30)

Kolmannessa aallossa alustaa on kuvattu vastikkeettomien ja vastikkeellisten transaktioiden välittäjiksi. On keskusteltu myös markkinapaikasta, jossa kaksi tai useampi osapuoli kohtaa toisensa ja vaihdanta tapahtuu kyseisellä markkinapaikalla, alustalla. (Bresnahan & Greenstein, 1999, 12; Hagi, 2014, 73.) Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat mahdollistaneet alustalouden ja isojen alustayhtiöiden syntymisen. Näillä digitaalisilla alustoilla on melko yksinkertaista yhdistää rajattomasti asiakkaita ja palveluntarjoajia. (Lam, 2017, 137-138.) Alustat ovat kanavia, jotka mahdollistavat äärimmäisen tehokkaan tavan hyödyntää resursseja. Alustalla eri toimijat toimivat yhteistyössä, joka ilmenee vipuvoimavaikutuksena eli verkostovaikutuksena. Verkostovaikutukset ovat niin suuria, että ne ohjaavat ja muokkaavat liiketoimintaympäristön muutosta voimakkaasti. Siihen ei perinteinen arvoketjuun perustuva liiketoiminta pysty. Verkostovaikutus ilmenee alustayhtiölle edullisina välityskustannuksina eli transaktiokustannuksina, koska tiedonhaku on tehokasta suuren käyttäjämäärän takia. Kolmannessa aallossa ilmenevä alustatalous voidaan jakaa neljään osaan: organisaatioalustat,

tuoteperhealustat, markkinapaikat ja ekosysteemit. Tässä tutkimuksessa keskitytään markkinapaikkoihin ja ekosysteemeihin. (Thomas ym. 2014, 206-208).

Alustatalouden tulevasta kehityssuunnasta ei ole saatavilla yksiselitteistä vastausta. Dufvan ym, (2017, 11) korostavat, että alustatalouden kehityskulkuun vaikuttaa alueellisuus. Yhdysvalloissa, Kiinassa ja Euroopassa on erilaiset lähestymis- ja tulkintatavat mm. tiedonsiirron avoimuuteen, datankeruuseen ja sääntelyyn. Teknologian ja tekoälyn kehittyminen tarjoaa yhä enemmän automaattioratkaisuja alustatalouden kehittymiseen. Teknologian kehitys on nopeaa, eikä yhteiskunnan rakenteellinen kehitys eikä politiikka pysy samassa vauhdissa teknologian kehityksen kanssa. Viime vuosina on uutisiotu suurien alustayhtiöiden poliittisista haasteista eri maanosissa. Alustatalousliiketoiminnan sääntely on haastavaa, koska alustan liiketoiminnallinen rooli ei ole kovin selkeästi määriteltävissä. Alustat toimivat välittäjinä ostajien ja myyjien välillä. (Zysman ym. 2017, 331.) Esimerkiksi Airbnb:tä ei välttämättä luokitella majoituspalveluksi, vaikka se on maailman suosituin kanava majoitusten varaamisessa.

## **2.2 Alustatalouden määrittely**

Alustatalouden käsitteen määritelmässä voidaan havaita erilaisia painopisteitä. Siksi alustatalouden määritelmät ovat toisistaan poikkeavia. Ilmiönä alustatalous on laaja ja melko uusi. Riippuen eri tapauksista ja kontekstista, voidaan alustataloudesta puhua myös eri termeillä. Alustatalouteen voidaan joskus viitata termeillä jakamistalous (sharing economy), yhteisötalous (platform capitalism) tai keikkatalous (gig economy). Nämä eri termit kertovat näkökulmasta, josta alustataloutta tarkastellaan. Niissä jokaisella on erilainen toimintalogiikka. Kuitenkin keskeisin yhteinen piirre näissä jokaisessa käsitteessä on, että niiden liiketoiminta perustuu uudella digitaalisella alustalla. (Kornberger ym, 2017; Smichowski 2016; Viitanen ym. 2017.)

Alustatalousliiketoiminnan nähdään häiriköivän lähes kaikkia toimialoja. Alustatalouden murros tuo teknologiaa liiketoimintoihin, jotka ovat aiemmin toimineet pelkästään fyysisten tuotteiden ja palveluiden vaihdannan parissa. Yleisesti ottaen monet yritykset näkevät, että alustatalousliiketoiminta on heille mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaa. Alustatalousliiketoimintaa tutkineet tahot kertovat alustatalouden disruptiivian markkinoita. Disruptio tarkoittaa markkinamurrosta ja markkinahäiriötä. Disruptioita voi aiheuttaa mm. mullistava keksintö tai teknologia, jonka myötä markkinat määrittyvät uudelleen. (Nielsen ym. 2017) Lopulta disruptio johtaa usein tuottavuuden parantumiseen. Aikoinaan oivallus sähkön hyödyntämisestä, höyrykoneen ja

painokoneen keksinnöt ovat olleet disruptiivisia muutoksia markkinoille. Nykyään mm. alustatalous ja tekoäly nähdään disruption aiheuttajina. (Pinomaa, S. 2018; Kärki, T. 2014).

Alustatalousliiketoiminnan aikaansaama disruptio johtuu kolmesta syystä. Syitä ovat alustatalousliiketoimintamallien toimintalogiikan eroavaisuudet perinteisiin liiketoimintamalleihin verrattuna (Viitanen ym. 2016). Yksi syy on palvelukeskeinen logiikka, jossa tuote palvelullistetaan. Tuotteen ympärille rakennetaan palvelumalli, jolla sitoutetaan asiakkaat pidemmäksi aikaa yritykseen. Palvelukeskeinen logiikka tukee tuotteen elinkaari-ajattelua, jossa tavoitteena on palvella asiakasta koko tuotteen elinkaaren ajan. (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos & Ravald, 2011.) Sääksjärven ym. (2005) mukaan palvelukeskeisen logiikan trendi on kasvava ja sitä hyödynnetään erityisen paljon teknologiapohjaisessa liiketoiminnassa.

Alustataloudessa liiketoiminta-alustojen tehtävä on lyhentää yritysten perinteisiksi koettuja arvoketjuja. Alustan avulla markkinoilla arvoketju ikäänkuin luodaan uudelleen. Siksi alustaliiketoiminta nähdään häiriönä markkinoilla (Ahlgren, 2018). Ahlgren (2018) on sitä mieltä, että digitaalisen alustaan perustuvat liiketoiminnat lyhentävät perinteisiä arvoketjuja ja siten disruptoivat yhä useampia toimialoja. Häiriö saattaa kuitenkin olla väärä sana, sillä häiriöt usein korjataan. Monella toimialalla on jo nähty suuria häiriöitä eikä niitä ole "pystytty" korjaamaan, koska kysyntä on jäänyt käyttämään "häiriintynyttä" toimintamallia. Esimerkiksi majoituspalveluiden osalta varaukset tehdään yleisesti ottaen joko Booking.comin, Hotels.comin tai Airbnb:n kautta. Aiemmin varaukset on tehty mm. majoituspalveluja tarjoavan yrityksen kotisivujen kautta, puhelimitse tai sähköpostitse. Nykyään näitä tapoja käytetään yhä harvemmin majoitusvarauksia tehtäessä. Ahlgren (2018) kuvaa alustoja virtuaaliseksi tavarataloksi. Alustan omistajan tehtävänä on ylläpitää ja kehittää tavaratalon rakenteet eli tekninen alusta, jotta alustan palvelun tarjoajat pystyvät tarjoamaan palveluitaan alustan käyttäjille eli loppuasiakkaille.

Viitanen ym. (2017, 22-24) mukaan alustatalouden määritelmät ovat usein makrotaloudellisia ilmiötä. Heidän mukaan alustatalous haastaa räväkästi perinteisiä liiketoiminta- ja organisaatiomalleja. Alustatalouden monikäyttöisyydestä ja tarpeellisuudesta kertovat alustatalouden useat määritelmät. Alustatalous taipuu mekanismina monenlaiseen tarpeeseen. Viitanen ym. (2017) hahmottelevat alustatalouksia monisuuntaiseksi, dynaamiseksi ja eri sidosryhmien tarpeita tyydyttäväksi markkinapaikaksi. Heidän mukaan digitaalinen alusta on kuin uudella aikakaudella toimiva kaupungin tori. Tunnetusti kaupungit veloittavat vuokraa toripaikan käytöstä ja määrittävät torilla

noudettavat pelisäännöt. Kaupungissa voi olla useita erilaisia toreja. Ostajat ja myyjät saavat vapaasti valita, mille torille menevät vai hoitavatko asiansa hyödyntämättä toreja. Viitanen ym. (2017, 25) huomaavat, että mikäli kysyntä torilla kasvaa, se houkuttelee torille enemmän myyjiä. Myyjät luovat torille laaja-alaisempaa tarjontaa, joka kasvattaa torin kysyntää. Siten kasvu kiihtyy. Myyjiä ja ostajia on tulossa yhä enemmän ja enemmän torille. Smichowski (2016) puolestaan hahmottelee, että alustataloudessa käyttäjistä ja toimittajista on mahdollista rakentaa yhteistö, jonka voimin on mahdollista ohittaa jakelussa kaikki välikädet. Välikäsiä ovat mm. maahantuojat ja jälleenmyyjät.

### 2.2.1 Alustatalouden lähikäsitteet

Lähikäsitteiden erottaminen alustataloudesta on syytä tehdä, jotta pystyisimme hahmottamaan alustatalouden käsitteen kokonaisvaltaisesti. Alustatalouden lähikäsitteitä ovat *jakamistalous*, *yhteistotalous*, *pääsytalous*, *vertaistalous*, *lopputulostalous* ja *keikkatalous*.

Eckhard ja Bardhi (2015) ovat huomanneet, että useat alustatalousyritykset markkinoivat olevansa jakamistalouden yrityksiä. Tässä on heidän mukaan taustalla se, että *jakamistalous* (*sharing economy*) on trendikästä ja se kuulostaa eri osapuolia kohtaan mukavalta. Eckhardin ja Bardhin (2015) mukaan jakamistalous koskee ainoastaan jakamista, sellaisessa muodossa, jossa jakamisen tarjoaja ja antaja ovat toisilleen tuttuja tai he jakavat hyödykkeitä veloituksetta. Koponen (2019, 48-49) täydentää, että jakamistaloudessa keskustelu on sidoksissa mm. yhteiskäytössä tai yhteisomistuksessa oleviin resursseihin.

*Yhteisotalous* (*social economy*) on jakamistaloutta laajempi käsite. Yhteistotalous perustuu alustojen välittämiseen, vertaistalouteen (peer-to-peer, P2P) ja pääsytalouteen (Eckhard & Bardhi, 2015). Koposen (2019, 49) mukaan yhteisotalous on taloudellista vuorovaikutusta, joka toteutuu alustoja hyödyntämällä, yhdistää ihmisiä ja yhteisöjä sekä vaatii toimiakseen vuorovaikutusta vertaisilta. Koponen tiivistää, että yhteisotaloudessa hyödykkeen hyöty siirretään toiselle, mutta omistajuutta ei kuitenkaan siirretä. Hyödykkeiden vuokraus, vaihtaminen, lainaus tai jakaminen ovat esimerkkejä yhteistotalouden toimintatavoista. Tästä hyödyn saamisesta toinen osapuoli maksaa vastineen tai muunlaisen palkkion hyödykkeen tarjoajalle.

Toisaalta tämä tarkoittaa, että yhteisotalous on alustataloutta. Alustatalous käsitteen ympärillä oleva keskustelu liittyy yrityksiin, yritysten muutoksiin. Yhteisotaloudella puolestaan käsitellään kuluttajia ja kuluttajien muutosta. Alustat oikeastaan muodostavat

yhteisöjä ympärilleen. Alustat ja alustayhtiöt hyötyvät yhteisöistä, koska alustat ovat keinoja toimia ja operoita yhteisötaloudessa.

*Pääsytalous (access economy)* käsitteessä viitataan pitkälti samaan kuin yhteisötaloudessa, mutta siinä sosiaalinen aspekti ei vaikuta niin paljoa. Spotify on hyvä esimerkki pääsytaloudesta. Spotifyn käyttäjä maksaa kuukausittaisen maksun, jonka myötä hän pääsee kuuntelemaan kaikkia kappaleita, podcasteja ja muuta Spotifyssa olevaa sisältöä, kuitenkaan omistamatta niitä. Pääsytalous tarkoittaa siis vuorovaikutusta ihmisten kesken, jossa hyödykkeiden omistus säilyy hyödykkeiden tuottajilla. Tässä yhteydessä alusta toimii tuottajien ja loppukäyttäjien välillä yhdistävänä tekijä. Esimerkiksi Spotify kerää paljon musiikkia eri tuottajilta alustalleen. Spotify tarjoaa alustansa käyttäjille hyödynnettäväksi kuukausittaista maksua vastaan. Spotify ei omista sen musiikintuottajien tuotantoa. Se maksaa kappaleiden kuuntelumääriin perustuvaa lisenssimaksua musiikintuottajille (Koponen, 2019, 54).

Pääsytalouden alakäsite on *lopputulotalous (outcome economy)*. Se on pääsytaloudesta pidemmälle viety versio, jossa vaihdanta tehdään lopputuloksen osalta. Lopputulotaloudessa myydään haluttua lopputulosta (Barkai, 2016). Esimerkiksi jakamistaloudessa voit lainata kaverilta sahan laudan sauhausta varten, mutta lopputulotaloudessa ostat valmiiksi sahatun laudan. Pääsytaloudessa ja lopputulotaloudessa liiketoiminta on mahdollista vain, jos alustan käyttäjät eli he, jotka hyötyvät alustan käytöstä, vakuuttuvat alustan kyvystä täyttää käyttäjien tarpeet.

Barkai (2016) korostaa, että pääsytalous ja lopputulotalous on toteutettavissa, sillä ehdolla, että kyseinen alusta pystyy täyttämään käyttäjien tarpeet eli luomaan heille arvoa. Hän on tarkastellut alustaliiketoiminta käyttäjien näkökulmasta ja todennut, että alustaliiketoimintaa ja kilpailevaa tarjontaa arvioidaan käyttäjien toimesta arvoyksikön näkökulmasta.

*Keikkatalous (gig economy)* tarkoittaa lyhytaikaisia työkaksoja ja joustavuutta työtuntien osalta. Keikkataloudessa työajat ovat joustavia ja työntekijä voi tehdä useampia töitä päällekkäin. Lyhytaikaiset työt antavat työntekijälle paljon vapautta ja vastuuta työntekemisen suhteen. (Oppong, 2019, 3-4). Työntekijä voi määrittää oma päivärytmensä työtehtävien osalta. Esimerkiksi työntekijä voi aamupäivän ajan tehdä haluamaansa online-markkinointityötä joillekin yritysasiakkailleen ja iltapäivällä hän voi pitää vapaata. Illalla puolestaan työntekijä voi ajaa taksia Uber-alustaa hyödyntäen tai toimia ruokalähetinä Woltille olemassa olevaa alustaa hyödyntäen. Keikkataloudella viitataan työntekijään ja hänen tapaansa työskennellä. Keikkataloudessa Oppongin (2019,

14-21) mukaan tuodaan esiin työntekijän yrittäjämäistä työskentelymahdollisuutta. Keikkatalous mahdollistaa uusia työskentelytapoja sekä avaa uusia mahdollisuuksia niin alustayhtiöille kuin työntekijöillekin. Keikkataloutta välillä kritisoidaan kuitenkin siitä, että alustayhtiöt eivät ajattele työntekijän etuja ja alustayhtiö nähdään kapitalistisena riistäjänä, jossa korkea kannattavuus saavutetaan antamalla mahdollisimman matalat korvaukset keikkatyöntekijöille.

### 2.2.2 Arvoketju-liiketoiminnan määrittely

Arvoketju on käsitteenä hyvin yleinen ja laajalle levinnyt. Arvoketju-käsitteen on kehittänyt Michael Porter vuonna 1985. Arvoketjun avulla pyritään kuvaamaan hyödykkeen eli tuotteen tai palvelun vaiheittaista jalostumista. Vuonna 1985 myytiin vielä paljon pelkästään tuotteita, mutta nykyään tuotteita on pitkälle palvelullistettu. Arvoketju-mallia käytetään myös palvelullistettujen tuotteiden tarkastelussa. Palvelullistettu tuote on vain yksi osa palvelukokonaisuutta ja palveluprosessia. Arvoketjun tarkoitus on havainnollistaa tuotannon vaiheet, jotta tuotantoprosessia voidaan tehostaa mahdollisimman yksinkertaiseksi, tehokkaaksi ja kannattavaksi. Usein yritykset pyrkivät minimoimaan palvelun tuotantokustannukset ja maksimoimaan palvelun laadun ja saatavat myyntitulot mm. differoimalla. (Porter, 1985, 51; Ahonen & Rautakorpi, 2008, 20.)

Arvoketjua edeltäneellä ajalla puhuttiin yrityksen toimitusketjuista. Siinä yhteydessä ei mitenkään korostettu asiakasta osana yrityksen arvonluontia. Porterin arvoketjusta tuli suosittu malli, koska sen keskiössä on asiakas. Arvoketjussa lopulta asiakas ostaa tuotetun hyödykkeen, mutta asiakas ainakin osittain määrittää sen arvon.

## 2.3 Alustatalousliiketoiminnan keskeiset elementit

Alustatalouden keskeisimpiä piirteitä ja käsitteitä käsittelen tässä alaluvussa. Käsitelmäärittelyn myötä käsitys alustatalouden elementeistä ja piirteistä kirkastuu. Tämän alaluvun tehtävänä on olla tukemassa seuraavia tutkielman lukuja ja antaa valmiuksia omaksua ja jäsentää tulevien lukujen sisältöä.

### 2.3.1 Alustatalousliiketoiminta

Alustatalousliiketoiminnan määrittelyn teen tämän luvun lopussa, Taulukossa 1. Tutkijana ymmärryksenä tulee kasvamaan tämän luvun asioiden tutkimuksen myötä. Siksi oman määritelmäni esitän vasta Taulukossa 1.



Alustatalousliiketoiminta perustuu alustatalouteen. Alustatalousliiketoiminta on rakentunut internetin kehityksen ja sen tuomien mahdollisuuksien pohjalle. Alustatalousliiketoiminta on uudenlainen liiketoiminnan organisointimalli, jossa alustayritys rakentaa digitaalisen alustan tietyn toimialan tai markkinan kysynnän ja tarjonnan kohdattamista varten. Alustatalousliiketoiminnassaan tuotteet ja palvelut on pitkälle palvelligistettuja. Alustatalousliiketoiminta rakentuu ekosysteemin eli tietynlaisen yhteisön varaan. Tämä yhteisö toimii alustan kautta vuorovaikutuksessa toistensa kautta. (Tuuliainen, 2017.) Esimerkiksi Airbnb on alusta, jossa Airbnb:n kautta majoituksia varaavat ovat palvelun käyttäjiä ja majoituskohteita Airbnb:ssä tarjoajat ovat palvelun tuottajia / tarjoajia.

Yhteisön osapuolien välillä tapahtuva vuorovaikutus tapahtuu usein alustan kautta, joka mahdollistaa alustalle datan tuottamisen ja sen jakamisen kautta. Tämän datan avulla kehitetään uudenlaisia palveluita sekä kehitetään olemassa olevia. Usein uudet kehitettävät palvelut tulevat samalle alustalle käytettäväksi. Alustatalousliiketoiminta mahdollistaa alustan ja sen palveluiden nopean digitaalisen skaalattavuuden. Skaalattavuus perustuu siihen, että alustan omistava yritys ei omista alustalla tapahtuvan palvelun tuottamiseen tarvittavia resursseja, vaan resurssit omistaa palvelun tuottaja. Alustatalousliiketoiminta keskittyy siihen, miten palvelun tuottamiseen tarkoitettuja resursseja voidaan liiketoiminnallisesti kannattavasti yhteisömistää ja yhteiskäyttää. (Tuuliainen, 2017; Viitanen ym., 2017, 40 - 41; Smichowski, 2016.)

### 2.3.2 Moniuloitteiset markkinat

Alustatalousliiketoiminnassa menestyneimpiä yhtiöitä ovat ne, jotka onnistuvat luomaan omalle toimialalleen olemassa olevaan markkinaan moniuloitteisia/-suuntaisuutta markkinoilla operoivien toimijoiden välille. Ne yritykset, jotka onnistuvat monisuuntaisen markkinan luomisessa tai järjestämisessä pystyvät aikaansaamaan verkostovaikutuksia (Hagiu, 2014, 74). Verkostovaikutukset ovat tärkeä elementti alustaliiketoiminnan menestymisen kannalta. Hagiu ja Wright (2015, 15-37) ovat tutkineet moniuloitteisia markkinoita. He ovat löytäneet kolme ominaispiirrettä monisuuntaiselle markkinalle:

1. Markkina pystyy palvelemaan vähintään kahta erilaista asiakastyyppeä.
2. Kun erilaiset asiakastyypit kohtaavat monisuuntaisessa markkinassa, syntyy epäsuoria ja suoria verkostovaikutuksia osapuolien välillä.
3. Monisuuntaista markkinaa hallinnoi ja kontrolloi kolmas osapuoli digitaalisen alustan avulla. Usein digitaalisen alustan omistaja on yritys eli alustayhtiö. Alustan voi

omistaa myös mm. järjestö, valtio tai kaupunki. Digitaalisen alustan tehtävänä on mahdollistaa ja varmistaa, että yhteyksien ja transkatioiden välittäminen osapuolien kesken.

Moniuloitteisen markkinoiden käsite on keskeinen elementti alustatalousliiketoiminnassa. Alustatalousliiketoiminta on organisointimalli, jossa liiketoimintamalli on suunniteltu teknologiaa hyödyntäen käyttämään skaalautuvien palvelukokonaisuuksien tuottamiseen. Usein tätä skaalautuvuutta tavoitellaan digitaalisen alustan avulla, joiden varaan muut tuottavat arvoyksiköjä. Digitaalisen alustan avulla on mahdollista ns. aktivoida moniuloitteiset markkinat ja ohjata heidän toimintatapoja kohti digitaalisen alustan määrittämää mallia. Alustaliiketoiminnassa liiketoiminnan tehokkuus ja kannattavuus on seurausta moniuloitteisten markkinoiden hyödyntämisestä. (Nokkala ym. 2019, 5.)

### 2.3.3 Komplementorit

Alustataloudessa yksi tärkeimmistä toimintalogiikkaan liittyvistä asioista on, että alustaan liittyvät toimijat tuottavat alustan eri sidosryhmille lisäarvoa. Jotta taho kokee alustalle liittymisen liiketoiminnallisesti kannattavaksi, on sen tarjoaman palvelun oltava lisäarvoa tuottava alustan käyttäjille. Silloin kyseessä on kolmikantainen hyötysuhde, jossa alustayhtiö, alustan käyttäjät, tuottajat hyötывät. Erityisesti alustan tarjonnan tuottajista ja tarjonnan käyttäjistä käytetään alustataloudessa termiä komplementori. Palvelumuotoilussa keskeinen näkökulma on, miten asiakas on toiminnan ja palveluiden kehittämisen keskiössä. Siltä osin komplementorin rooli alustataloudessa tukee samaa toimintalogiikkaa kuin palvelumuotoilu.

Brandenburg ja Nalebuff (2011, 16-21) ovat kirjoittaneet liiketoimintastrategiasta, jossa mm. kilpailijat tekevät muodostaen eri sidosryhmien välillä muodostaa arvoverkon. He ovat määrittäneet komplementorin olevan yrityksen arvoverkon yksi keskeisimmistä toimijoista. Komplementori tuottaa oman toiminnan myötä arvoa alustalle ja asiakkaat alkavat arvostaa komplementori-yrityksen tuotetta tai palvelua enemmän kuin aiemmin. Alustan käyttäjä hyötyy uudella tavalla komplementorin tuotteista ja siten ne luo käyttäjälle lisäarvoa. Cennamo ja Santola (2013) kutsuvat näitä alustan kautta kulutettuja tuotteita tai palveluita termillä komplementtihyödyke. Komplementori voi olla yksityishenkilö tai organisaatio. Komplementori ei ole pelkästään komplementtihyödykkeen tuottaja vaan se on usein myös alustan käyttäjä. Hyvänä esimerkkinä alustayhtiöstä ja komplementorista on Youtube. Komplementori tuottaa Youtube-alustalle videoita, jotka tuottavat lisäarvoa Youtuben käyttäjille. Lisäksi Youtuben-komplementori kuluttaa muiden komplementorien tarjontaan ja käyttää aikaa alustalla. Mitä enemmän käyttäjä

käyttää Youtubea, sitä enemmän Youtube pystyy keräämään dataa käyttäjästä. Youtube voi hyödyntää keräämäänsä dataa omiin tarkoituksiinsa.

Mikäli käyttäjiä ja komplementoreita tarkastellaan alustayhtiön näkökulmasta, ovat alustan käyttäjät ja komplementori-yritykset toisistaan riippuvaisia. Alustatalouden kasvu on riippuvainen käyttäjämääristä ja niiden synnyttämästä kulutusvolyymista. Käyttäjiä on vaikea houkuttaa käyttämään alustaa, mikäli alusta ei pysty tarjoamaan käyttäjille riittävällä tasolla komplementorihyödykkeiden avulla saavutettavaa lisäarvoa. Käyttäjien näkökulmasta katsottuna, houkuttelevin alusta on se, joka pystyy houkuttelemaan eniten komplementoreita. Komplementori-yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna houkuttelevin alusta on, se jossa on eniten käyttäjiä. Alustayhtiön yksi haasteista on houkuttaa käyttäjiä ja komplementori-yrityksiä samaan aikaan alustalle. Tätä haastetta on mahdollista ratkaista palvelumuotoilun toimintalogiikkaa hyödyntäen.

#### 2.3.4 Verkostovaikutus

*Verkostovaikutus*, toisinsanoen *vipuvaikutus* (*network effect, network externality*) on yksi keskeisimmistä alustaliiketoiminnan elementeistä. Vuonna 1994 on jo tutkittu verkostovaikutuksia (Katz & Shapiro, 1994, 95). Lyhyesti määriteltynä verkostovaikutus on vaikutus, joka syntyy yhden käyttäjän toimesta tuottaen arvoa muille käyttäjille. Alustaliiketoiminnassa menestyvät ne alustat, jotka pystyvät hyödyntämään kysynnän skaalaetuja. Skaalaetu-sanaa on paljon käytetty teollisuudessa, kun puhutaan tuotannon skaalaeduista. Alustataloudessa verkostovaikutus tarkoittaa kysynnän skaalaetua. Skaalaedulla tarkoitetaan, että volyymimäärän noustessa tuotannon yksikkökustannus pienenee. Kysynnän skaalaedussa volyymimäärän eli esimerkiksi alustan kävijöiden ja niiden generoimien transaktioiden määrän noustessa yksittäisen transaktion kustannus pienenee suhteessa alustan kehittämis- ja hallinnointikustannuksiin nähden. Mitä enemmän kysyntää alustalla on, sitä pienempi on kustannus per käyttäjä. (Parker ym. 2016, 39.) Liiketoiminnan kehittämisen kannalta on tavoiteltavaa saada mahdollisimman suuria verkostovaikutuksia, koska se edesauttaa liiketoiminnan kasvattamista kannattavaksi.

Katz ja Shapiro (1994, 95-97) lokeroivat verkostovaikutukset kolmeen ryhmään: suoriin, epäsuoriin ja useapuolisiin verkostovaikutuksiin. Suora verkostovaikutus on helppo ymmärtää esimerkin avulla. Aikoinaan lankapuhelin ei tuottanut mitään arvoa yksittäiselle käyttäjälle, jos muilla ei ollut samassa verkossa toimivaa lankapuhelinta käytössä. Mitä enemmän samassa puhelinverkossa oli lankapuhelimia käytössä, sitä enemmän puheluita soitetaan. Sen seurauksena syntyy hyötyä ja arvoa verkon käyttäjille. Suora

verkostovaikutus tuottaa arvoa käyttäjälle, mitä enemmän samassa verkostossa on muita käyttäjiä. Digitaalisen alustan verkoston vuorovaikutussuhteita on havainnollistettu Kuviossa 4.

Epäsuora verkostovaikutus puolestaan huomioi komplementit, joilla syntyy arvoa. Epäsuorassa verkostovaikutuksessa tuotteen laaja-alainen käyttö luo uusia komplementti-sovelluksia alkuperäisen tuotteen ympärille. Siten epäsuora verkostovaikutus ei ole suoraan sidoksissa alkuperäiseen tuotteeseen, mutta on kuitenkin sidoksissa sen potentiaaliseen arvoon. Epäsuorassa verkostovaikutuksessa komplementoreita houkuttelee tuotteen tai palvelun käyttäjämäärät. Käyttäjiä puolestaan houkuttelee uusien komplementoreiden tarjonta kyseissä tuotteissa tai palveluissa. Esimerkkinä Youtube, jossa sisällöntuottajia houkuttelee suuri käyttäjäkunta ja käyttäjiä houkuttelee kasvava sisällöntuottajien eli komplementoreiden määrä sekä heidän videotarjonta.

Nämä epäsuorat verkostovaikutukset ovat keskeinen elementti alustatalousliiketoimintaa ja alustaliiketoimintalogiikkaa. Lähtökohtaisesti alustat tavoittelevat mahdollisimman paljon epäsuoria verkostovaikutuksia. Alustayhtiö pystyy tavoittelemaan niitä kehittämällä mahdollisimman helposti komplementoitavaa teknologiaa alustalleen. (Economides & Salop, 1992, 108; Church ym., 2008.) Viitanen ym. (2019, 17) ovat tunnistaneeet, että uusi digitaalinen alusta voi näyttää aluksi mitättömältä ja pieneltä eikä sillä näytä olevan vaikutusta markkinoihin. Mikäli käyttäjät kuitenkin innostuvat uudesta digitaalisesta alustasta, se saa suuren kasvuvauhdin verkostovaikutusten avulla. Sen jälkeen kasvua on heidän mukaan “mahdoton pysäyttää”. Tämä malli muistuttaa eksponentiaalista kasvukäyrää.

Useapuolinen verkostovaikutus on samankaltainen kuin epäsuora verkostovaikutus. Useapuolisessa verkostovaikutuksessa ryhmän tai joukon palvelu tai tuote ohjaa ja motivoi toista joukkoa tai ryhmää ottamaan saman hyödykkeen käyttöön. Tämä toimii myös päinvastoin (Parker & Van Alstyne, 2005).

### 2.3.5 Arvoketju-liiketoiminnan keskeiset elementit

Arvoketju-liiketoiminnan keskeisimpiä elementtejä tarkasteltaessa voidaan palata Kuvioon 6, joka kuvaa Porterin kehittämää arvoketjua. Arvoketjun keskeisimmät elementit voidaan jakaa kahteen osaan: perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoimintoja ovat liittyvät tuotteen tai palvelun tuottamiseen, markkinointiin ja toimitukseen. Tukitoiminnot puolestaan keskittyvät yrityksen sisäisiin toimintoihin, resurssien

jakamiseen, prosessien hallintaan, hankintaan ja sisäisen toiminnan tehokkuuteen. (Porter, 1992, 102.)

## 2.4 Alustaekosysteemit

Tässä alaluvussa tutkin alustatalousliiketoimintaa alustaekosysteemien näkökulmasta. Valitsin alustaekosysteemit tutkimuksen näkökulmaksi, koska alustaekosysteemeistä on viime aikoina keskusteltu yhä enemmän. Hyvin usein alustayrityksen alustatalousliiketoiminta perustuu alustaekosysteemiin. Siksi se on looginen valinta tutkimusnäkökulmaksi.

### 2.4.1 Ekosysteemien määrittely

Alustatalouden keskeisimpiä elementtejä ovat ekosysteemit. Ekosysteemi on tuttu käsite mm. biologiasta ja ekologiasta. Ekosysteemissä jokaisella toimijalla on oma roolinsa ekosysteemissä. Ekosysteemissä kaikki ovat keskenään jonkinlaisessa riippuvuussuhteessa. Biologiassa ekosysteemin pitää muuttua mm. vaihteleviin vuoden aikoihin ja niistä johtuviin sääolosuhteisiin selviytyäkseen ja menestyäkseen. Ekosysteemiajattelusta on puhuttu jo useiden vuosikymmenien ajan. Ensimmäisen kerran ekosysteemi ajattelu linkitettiin liiketalouteen vuonna 1996, kun James F. Moore julkaisi teoksen liittyen ekosysteemeihin ja kilpailun kuolemiseen. Hän tutki johtajuutta ja strategiaa liiketoimintaekosysteemien aikakaudella. Tämä tutkimus myöhemmin toimi alkukipinä systemiajattelun ja evoluutiotieteen tieteisiin. (Valkokari ym., 2015.)

Luonnon ekosysteemien toimintalogiikka pätee alustatalousliiketoiminnassa. Luonnon ja alustaekoosysteemien välinen ero on kuitenkin siinä, että alustaekosysteemit on rakennettu ihmisten toimesta toisin kuin luonnon ekosysteemit. Alustaekosysteemeistä voidaan käyttää myös termejä digitaalinen ekosysteemi ja teknologinen ekosysteemi (Wareham ym., 2014,). Digitaalisessa ekosysteemissä kysynnän vaihtelu voi heilahdella kausittain tai saattaa ilmaantua uusi kilpaileva liiketoiminta-alusta, joka toiminnallaan haastaa olemassa olevan ekosysteemin toimintaa. Alustat voivat muuttua nopeasti mikäli ilmaantuu uutta teknologiaa, sääntelyä tai tehokkaampia toimintatapoja. Alustaekosysteemi ei synny pelkästään yhden yrityksen tai toimijan toimesta. Avital ja Te'eni (2009) ja Tilson ym. (2010) ovat tutkineet, että ekosysteemit kehittyvät generatiivisesti eli ekosysteemi pystyy luomaan ja kehittämään uusia tuotoksia, toimintamalleja ja rakenteita

sisältäpäin. Ekosysteemi ei vaadi ekosysteemin ulkopuolelta tulevaa muutosajuria kehitykseen. Wareham ym. (2014, 35) ovat havainneet, että ekosysteemissä tapahtuva muutos ei tapahdu ainoastaan teknologian omistajan muutosten toimesta. Siten ekosysteemin muutosajureita ovat kaikki siihen kuuluvat toimijat. Tämä tarkoittaa, että ekosysteemissä mukana olevien toimijoiden on mukauduttava alustaekosysteemin muutokseen.

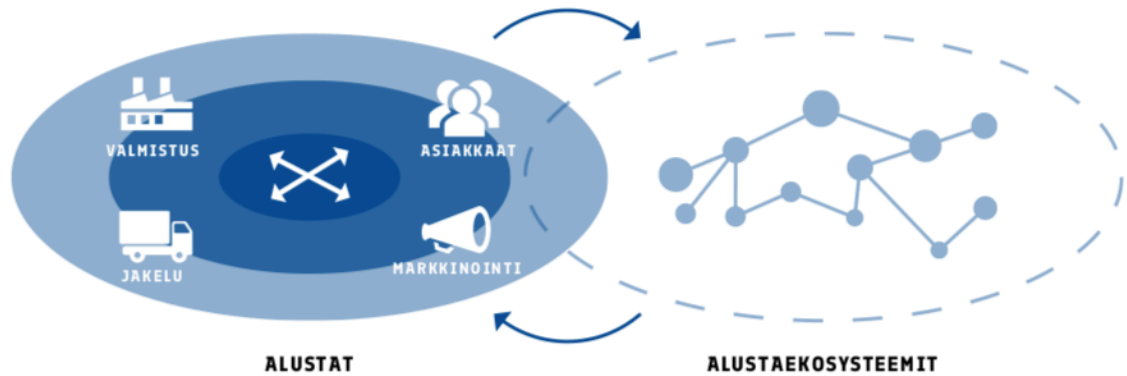
Alustaekosysteemejä johdetaan ja niiden kehittyminen on sidoksissa johtamiseen. Luonnon ekosysteemi kehittyy ja mukautuu itsestään. (Smith & Cohon, 2005, 56; Stone, 2014, 71-72) Business Finlandin kattava tutkimus alustataloudesta (Viitanen ym. 2017) täydentää Warehamin ym. näkemystä siitä, että myös alustaekosysteemi on jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa markkinaympäristön ja ympäristömuutosten kanssa. Digitaalisen ekosysteemin jokainen toimija johtaa ja muokkaa jatkuvasti omia liiketoimintojaan mm. uutta teknologiaa hyödyntäen. Kun jokainen ekosysteemin toimija johtaa ja muokkaa toimintoja, sillä on väistämättä vaikutusta kyseessä olevaan digitaaliseen ekosysteemiin ja siihen kuuluviin toimijoihin. Ekosysteemin rakenteita ei muuteta vaan pikemminkin muutos digitaalisissa ekosysteemissä on mukautumista muiden sidosryhmien aikaansaamiin muutoksiin.

Menestyvät, ekosysteemiin perustuvat liiketoiminnat ruokkivat siihen kuuluvia toimijoita. Ekosysteemissä jokaisen toimijan menestys riippuu muiden ekosysteemissä olevien toimijoiden ja niiden kaikkien toimijoiden muodostaman ekosysteemin menestyksestä. Jo vuonna 1996 Moore (1996, 25-26) on todennut ekosysteemin perustuvan liiketoiminnan olevan vuorovaikutteista ja yhteisöllistä, jossa jokaisen toimijan tavoitteena on yhteisen, jokaiselle osapuolelle arvoa tuottavan vision toteuttaminen.

#### 2.4.2 Liiketoiminta alustaekosysteemissä

Hämäläinen ym. (2016, 36) ovat tunnistaneeet, että perinteisessä arvoketjuun perustuvassa liiketoiminnassa lähtökohtaisesti yritykset ovat toistensa kilpailijoita ja toiminta voi vain joltain osin olla yhteisöllistä. Alustaekosysteemissä eri toimijoiden resursseja jaetaan keskenään ja muita toimijoita tuetaan eri tavoin, jotta ekosysteemin kasvaisi ja kehittyisi mahdollisimman nopeasti kohti yhteistä visiota. Alustaekosysteemin liiketoiminnan menestys on suurempi kuin yksittäisten ekosysteemiin kuuluvien yritysten summa.

Alustaekosysteemi liiketoiminnan ja arvoketjuun perustuvan liiketoiminnan toimintalogiikkaa on kuvattu Kuviossa 3. Digitaaliseen ekosysteemiin perustuva liiketoiminta on erilaista kuin perinteiseen arvoketjuun perustuva liiketoiminta.



**Kuvio 3. Alustaekosysteemien liiketoimintalogiikka (Viitanen ym. 2017, 22.)**

Alustaekosysteemiin perustuvassa liiketoiminnassa arvonluonti tapahtuu vuorovaikutteisena toimintaan eri toimijoiden eli sidosryhmien muodostavassa digitaalisessa ekosysteemissä. Digitaalisen ekosysteemin keskiössä on digitaalinen alusta, joka hallinnoi ja mahdollistaa ekosysteemin toimijoille mahdollisimman jouhevaa toimintaa alustalla toimimiseen. Alustaekosysteemissä tavoitteena on toiminta, joka on hyödyllistä ja kannattavaa sen kaikille toimijoille. (Viitanen ym, 2017.) Kopsen (2019, 166) näkemyksen mukaan arvonluonti tapahtuu digitaalisella alustalla, johon myötävaikuttaa tarjonnan tuottajien ja käyttäjien kohtaamisten aikaansaamat verkostovaikutukset. Hän kiteyttää, että alustaekosysteemiin perustuvassa liiketoiminnassa arvonluonti tapahtuu kohtaamisissa eikä arvoketjun tavoin putkimaisena prosessina.

Arvoketju-liiketoiminta ei vaadi moniuloitteisia markkinoita, kuten alustaekosysteemiajatteluun nojautuva liiketoiminta. Arvoketju-liiketoiminta palvelee pääosin myyjää ja ostajaa. Alustaekosysteemiin perustuvassa liiketoiminnassa palvellaan tarjonnan tuottajien ja tarjonnan käyttäjien lisäksi muita alustaekosysteemin kuuluvia toimijoita. Liiketoiminta tapahtuu digitaalisella alustalla, jonka omistaa alustayhtiö. Alustan tavoitteena on aikaansaada mahdollisimman suuria verkosto-/vipuvaikutuksia tarjonnan tuottajien ja käyttäjien kesken. Usein alustayhtiön pitää hankkia ulkopuolista apua, jotta se pystyy maksimoimaan verkostovaikutuksien voiman. Usein nämä ulkopuoliset toimijat liittyvät digitaalisen alustan käyttöliittymän tarjoamiseen tai sen kehittämiseen. (Ailisto

ym. 2016, 13-14.) Arvoketjuun perustuvassa liiketoiminnassa arvo pyritään luomaan yrityksen omien sisäisten toimintojen avulla ja myydä tuote tai palvelu eteenpäin asiakkaalle.

Alustayhtiön tehtävänä on hallinnoida ja johtaa ekosysteemin arvoverkostoa. Alustayhtiön on pyrittävä hyödyntämään eri sidosryhmien digitaalisen ekosysteemin arvonaluonnin maksimoimiseksi. (Hämäläinen ym. 2016, 13-14.) Van Alstyne ym. (2016, 3-5) ovat tutkineet, että alustayhtiön ei ole tarkoitus valmistaa mitään. Heidän mukaan alustayhtiön on luotava palvelukokonaisuus, joka mahdollistaa ekosysteemin toimijoiden tiedon ja arvon vaihdannan välille yhteistyötä. Heidän mukaan se on ainoa keino muodostaa arvoa alustayhtiölle ja alustaekosysteemiin.

Talmar ym. (2017, 18) on tunnistanut, että alustaekosysteemit rakentuvat yhden avain-/veturituotteen, -palvelun, -teknologian, -ohjelmiston tai -yrityksen ympärille. Veturirytyksen menestyminen perustuu siihen, että se luo mahdollisuuksia muillekin alustan toimijoille menestymiseen. Ekosysteemit rakentuvat hiljalleen eikä kaikista ekosysteemeistä kehity supermenestyviä, kuten esimerkiksi Applen ympärillä oleva ekosysteemi. Applen ekosysteemialustana on Iphone ja siihen liittyvä sovelluskauppa App Store. Iphone on saavuttanut asemansa puhelinmarkkinoilla ainakin ylivoimaisen käytettävyyden, designin, innovatiivisuuden ja sovellusten vuoksi. Mitä enemmän maailmassa on Iphonen käyttäjiä, sitä enemmän App Storesta ladataan muiden Applen ekosysteemissä olevien toimijoiden kehittämiä sovelluksia. App Storeen ilmaantuu olemassa olevilta ja uusilta ekosysteemin toimijoilta uusia sovelluksia ja vanhojakin sovelluksia kehitetään jatkuvasti, jotta sovelluksien käyttäjien tarpeet saadaan tietyiltä osin tyydytettyä.

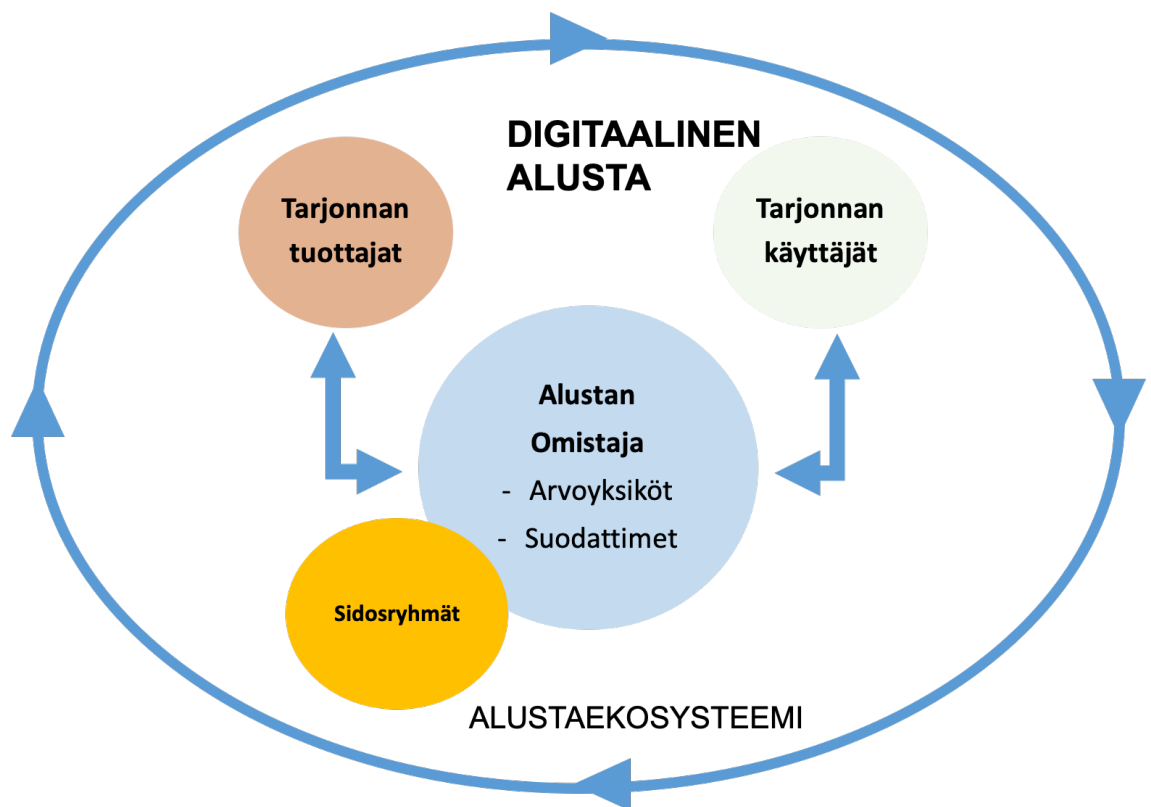
Ekosysteemin toimijoiden on otettava mm. strategiatyössään ja liiketoiminnan kehittämisessä huomioon ekosysteemien monimuotoisuuden. Talmar ym. (2017) korostavat, että menestyneiden ekosysteemien menestyvimmat tuotteet ja palvelut eivät synny yritysten sisäisen kehityksen tuloksena. Heidän mukaan menestyneimmät ekosysteemien tuotteet ja palvelut ovat seurausta siitä, kun tuotekehitys on innovatiivista ja siinä on otettu käyttäjät mukaan tuotekehitykseen.

Valkokari ym. (2020, 3) ovat tunnistaneeet ekosysteemiajattelun yhdeksi näkökulmaksi, lähestymistavaksi, että asiakkaan palvelukokemus on alustatalousliiketoiminnan ekosysteemin keskiössä. Alustaekosysteemin rakentuminen pohjautuu heidän mukaan ylivoimaiseen palvelukokemuksen tuottamiseen asiakkaalle. Ylivoimaiseen palvelukokemuksen tarjoamiseen perustuu myös palvelumuotoilu (Moritz, 2005, 57-63).



Valkokari ym. (2020, 3) toteavat, että alustaekosysteemin kehittämisessä on keskityttävä arvonluomiseen. Arvon jakaminen osapuolten kesken on toissijainen tavoite. Tunnettu palvelumuotoilun tutkija Moritzin (2005, 57-63) on tunnistanut kymmenen palvelumuotoilun roolia, jotka on esitetty tämän tutkielman kappaleessa 4.5. Nämä kymmenen palvelumuotoilun roolia tukevat Valkokarin ym. (2020, 3-8.) näkemyksiä siitä, että palvelumuotoilu on keskeinen elementti alustatalousliiketoiminnassa ja alustaekosysteemeiden palvelukokonaisuuksien kehittämisessä. Valkokari ym. (2020, 3-8) mukaan ekosysteemeissä arvoa luodaan Vargon ja Luschin (2008, 2-5) teorian mukaisesti palvelukeskeistä logiikkaa noudattaen. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikat elementtejä olen esittänyt tämän tutkielman kappaleessa 4.1.

#### 2.4.3 Alustaekosysteemin arkkitehtuuri



**Kuvio 4. Toimijat alustaekosysteemissä (mukaillen Van Alstyne, ym. 2018, 6).**

Alustaekosysteemin arkkitehtuuri rakentuu alustan omistajasta, tarjonnin tuottajista ja käyttäjistä sekä muista alustan omistajan sidosryhmiin kuuluvista toimijoista. Alustaekosysteemiä olen kuvannut Kuviossa 3. Kuvio pyrkii yksinkertaistamaan alus-

taekosysteemin arkkitehtuuria. Alustaekosysteemin mittakaava voi olla menestyvällä alustaekosysteemillä valtava. Alustaekosysteemin toimijoiden määrä riippuu alustatalousliiketoimintamallista. On mahdollista, että tarjonnan käyttäjiä on useita miljoonia, vaikka tarjonnan tuottajia olisi vain muutamia. Esimerkiksi Netflixillä on 193 miljoonaa käyttäjää ja alle 100 elokuvien tai sarjojen tuottajaa. (Moody, 2020; Parker ym. 2016, 7).

Alustaekosysteemi muodostuu ydinosasta ja periferiasta. Kun tarkastellaan periferiaa, tarkastellaan alustaekosysteemin rakennetta. Kun tarkastellaan ydinosaa, keskitytään pitkälti digitaaliseen alustaan ja sen ympärillä tapahtuviin toimintoihin. (Parker ym. 2016, 7.) Ydinosan arkkitehtuurista, rakenteista ja kehittämisestä vastaa alustayhtiö. Alustayhtiön suunnittelema ydinarkkitehtuuri mahdollistaa alustayhtiön rakentaman digitaalisen alustan liiketaloudelliset ydintoiminnot. (Moazed & Johnson, 2016, 111; Parker ym. 2016, 38.) Digitaalisen alustan avulla alustan käyttäjät kohtaavat toisensa vaihtaakseen arvoyksiköjä. Alustayhtiö määrittää toimintaperiaatteet eli säännöt ja suodattimet alustalla kaikkeen käytävään toimintaan. Toimintaan kuuluu mm. arvoyksiköjen keruu ja vaihdanta. Siksi hyvin toimiva ydinarkkitehtuuri on digitaalisen alustan tärkein ominaisuus (Koponen, 2019, 42). Koposen (2019, 42-43) mukaan alustaekosysteemin ydinosaa rakentuu kolmesta elementistä (Kuvio 4.):

1. Osallistuvat ryhmät
2. Arvoyksiköt
3. Suodattimet

Jokaisessa alustassa on löydyttävä nämä elementit, jotta alusta on toimintakelpoinen. Osallistuvia ryhmät ovat ne käyttäjät, jotka kohtaavat alustalla. Alustaa käyttää tarjonnan tuottajat, tarjonnan käyttäjät ja mahdollisesti myös alustaan sidoksissa olevat kumppanit ja sidosryhmät.

Arvoyksikkö on alustalla oleva tieto, jonka osalta tehdään vaihdantaa. Arvoyksikkö ei ole vaihdannan kohteena oleva tuote tai palvelu. Arvoyksikkö on tietoa vaihdannan kohteesta. Arvoyksikkö rakentuu datayksiköistä. Arvoyksikkö tuodaan esiin digitaalisella alustalla, siten se on alustayhtiön omaisuutta. (Koponen, 2019, 42-43.) Esimerkiksi Airbnb:ssä majoituskohteen majoittajan tekemä majoitusilmoitus on palvelun tuottajan tuottama arvoyksikkö, joka tuottaa arvoyksikön Airbnb:n alustalle.

Suodattimet on alustan määrittämiä digitaalisia työkaluja. Suodattimien avulla asetetaan rajat ja säännöt, joita alustalla noudatetaan. Niiden avulla autetaan arvoyksiköiden vaihdantaa. Suodattimien avulla myös suodatetaan arvoyksiköiden osalta pois ne elementit, joiden ei koeta tuottavan arvoa. Suodattimien avulla voidaan toisin

sanoen poimia niitä arvoyksikköjä, joista on hyötyä alustan tarjonnan käyttäjille, kumppaneille ja alustayhtiölle. (Parker ym. 2016, 37-40.) Pääosin alustayhtiö eli digitaalisen alustan omistaja määrittää alustan suodattimet. Alustojen toiminta perustuu osittain myös sääntelyyn. Alustalla säädellään mm. sitä kenellä on pääsy ja käyttöoikeus alustalle ja millä ehdoilla hän saa siellä toimia. Suodattimien avulla toteutetaan sääntelyä. Yhtäläillä voidaan sanoa, että suodattimien avulla tehdään alustan käyttö käyttäjille mahdolliseksi ja mielekkääksi. Datayksiköistä saadaan suodattimien avulla luotua arvoyksikkö (Koponen, 2019, 43-45; Valkokari ym. 2020, 7-9).

#### 2.4.4 Liiketoiminta-alustat

Gawer (2009, 45) on tunnistanut, että alustaekosysteemeissä alustatalousliiketoimintaa harjoitetaan erilaisten alustojen kautta. Vuonna 2014 Cusunamo ja Gawer (2008, 28) määrittelivät liiketoiminta-alustoja olevan neljää erilaista:

1. Sisäinen alusta,
2. Yrityskeskäinen alusta,
3. Ulkoinen alusta,
4. Toimiala-alusta.

1. *Sisäinen alusta*, jossa yritys on rakentanut alustan heidän omia tarpeita varten. Silloin yrityksen sisäinen alusta auttaa yritystä esimerkiksi tuotannossa tuotteiden kustomoinnissa (Gawer, 2009, 45). Koponen (2019, 30-31) käyttää sisäisestä alustasta termiä tuotealusta. Koponen havainnollistaa, että tuotealustan tavoitteena on mahdollistaa rakennettavan alustan päälle tuotteiden rakentaminen. Koponen tunnistaa, että teknologiayritykset usein rakentavat samaa teknologiaa hyödyntäen vastaavia alustoja, mutta kohdistavat ne eri käyttäjäryhmille. Kerran kehitetty digitaalinen alusta mahdollistaa liiketoiminnan monistamisen pienin muutoksin.

2. *Toimitusketjualusta*, joka palvelee yrityksen toimitusketjua ja siihen kuuluvia sidosryhmiä. Toimitusketjualusta on myös eräänlainen sisäinen alusta / tuotealusta. Toimitusketjualustamallissa on ns. pääyritys, joka koordinoi toimitusketjun osapuolia. Toimitusketjualustan suurimmat hyödyt kohdistuvat pääyritykselle. Se ulkoistaa tarvittavia toimintoja valituille sidosryhmään kuuluville yritykselle toimitusketjualustan kautta. Ero sisäiseen alustaan on siinä, että toimitusketjualustassa ei rakenneta itse sisäistä alustaa,

vaan alustan rakentamisessa hyödynnetään muita yrityksiä (Gawer, 2009, 52). Toimitusketjualustasta Koponen (2019, 31-32) käyttää termiä teollinen alusta. Koponen huomioi, että teollinen alusta on ennenkaikkea strateginen teknologia. Teollinen alusta määrittää tietyllä alalla kilpailun tason. Saman konsernin tuotteet saattavat kilpailla keskenään. Usein teollisten alustojen seurauksena on parempi kustannustehokkuus sekä laajempi skaala tavarantoimittajia että mahdollisuus massakustomointiin. Koponen on tunnistanut, että viime vuosikymmeninä teolliseen alustaan perustuvia strategisia teknologioita on havaittu erityisen paljon sovelluskehittämien parissa. Toimitusketjualusta on Gawer (2009, 53) yleinen malli autoteollisuudessa, jossa samaan konserniin kuuluvat yritykset hyödyntävät toimitusketjualustaa eri komponenttien hankissa ja tuotannossa.

3. *Toimiala-alusta* operoi tietyllä toimialalla, jossa sen tehtävänä on koota yhteen ja yhdistää ekosysteemissä toimivia yrityksiä. Lähes jokaiselta toimialalta löytyy jo jonkinlainen toimiala-alusta. Toimiala-alustalla komplementorit eivät välttämättä ole alustalla keskenään taloudellisessa vaihdannassa. Komplementoreiden tuotteilta ja palveluilta vaaditaan toimiala-alustayhtiön määrittämän tason mukaisen teknologinen kyvykkyys ja toiminnallisuus. Komplementoreiden tarjonta ei lähtötilanteessa ole välttämättä valmis tietylle toimiala-alustalle. On yleistä, että alustayhtiön käyttötarkoitus muuttuu hiljalleen. Se vaatii myös komplementoreilta innovaatioita, jotta hekin pystyvät tarjonnallaan palvelemaan alustan käyttäjiä. Voidaankin sanoa, että toimiala-alustan käyttötarkoitus muodostuu ja kehittyy luonnollisesti, koska käyttötarpeita ei osata ennalta määrittää. Toimiala-alustan keskeisin tarkoitus on edistää komplementoreiden innovaatiota ja ohjata tämä innovaatioiden synnyttämä arvo alustan omistajalle ja alustan käyttäjille. (Gawer, 2009, 56-58.) Ailisto ym. (2016, 19) käyttää toimiala-alustasta nimitystä välitysalusta. He kertovat, että välitysalustalle tyypillistä on järjestää ja organisoida uudelleen avoimet markkinat. Silloin markkinoiden alikäytössä ja kolmansien osapuolien käytössä olevat resurssit ja pääomat saadaan hyödynnettyä digitaalisin keinoin. Välitysalustalle yksi ominaispiirre on, että ne "omistavat" lähes monopoliasemalla kaikki asiakkuudet. Ailisto ym. (2016, 19) käyttää välitysalustata myös nimitystä markkinapaikka-alusta.

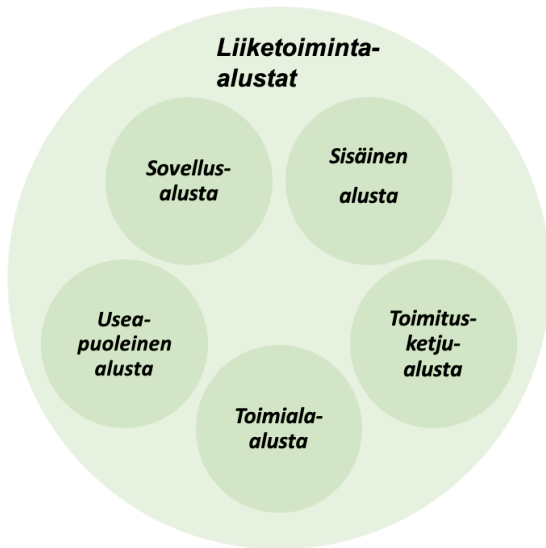
4. *Useapuolisen alustan* tehtävänä on yhdistää kaksi tai useampi käyttäjäkuntaa keskenään. Useapuolinen alusta mahdollistaa haluttujen käyttäjäkuntien välille yhteistyön uudella tavalla. Tässä yhteydessä usein on erillinen alustayhtiö, jonka ainut tehtävä on fasilitoida eli helpottaa ja prosessoida alustaa käyttävien eri osapuolien välisiä

transaktioita. Alustayhtiö usein omistaa kyseisen digitaalisen alusta, jossa toiminta tapahtuu. Alustan tehtävä on siis mahdollisesti tuoda halutut käyttäkunnat lähemmäksi toisiaan ja muodostaa heidän välilleen helpon transaktiokanavan. (Gawer, 2009, 54-56.) Useapuolisilla alustoilla on mahdollisuus kasvaa isoihin mittasuhteisiin, koska sillä on mahdollisuus tuottaa sen käyttäjille sosiaalista ylijäämää ja muita liiketoiminta-alustoja parempi arvonluonti-mahdollisuus. Seuraavien toimintojen pitää täytyä, jotta useapuolinen alusta voi menestyä:

- Alustalla on olemassa määriteltävissä olevia ja erilaisia käyttäjäryhmiä.
- Yhden käyttäjäryhmän jäsenen on hyödyttävä siitä, että hänen kysyntää koordinoidaan muiden käyttäjäryhmien käyttäjien kanssa.
- Välittäjänä operoivan tahon on kyettävä koordinoimaan eri käyttäjäryhmien kysyntää tehokkaammin kuin kahden käyttäjäryhmän välillä tapahtuva suora kahdenkeskeinen koordinointi. (Evans, 2003, 3-9).

4. *Sovellusalustat* ovat Kaposen (2019, 31-33) mukaan taustalla operoivia tietojärjestelmiä. Niiden päällä toimii sovellukset ja ohjelmat. Sovellusalustassa keskeinen piirre on siinä, että sovelluskehittäjille on olemassa alusta, jonka päälle voivat rakentaa toiset sovellusten kehittäjät. Huomioin arvoista on, että saman sovellusalustan päälle rakentuu kilpailua, kun eri sovellusten kehittäjät saavat tuottaa omia sovelluksiaan. Sovellusalustassa alustayhtiö tarjoaa alustallaan tiettyjä perusedellytyksiä, johon pohjautuen sovelluksia tuottavat toimijat rakentavat sovelluksensa. Joten kilpailu rakentuu sovellusalustan määrittämien perusedellytysten ympärille. Nämä alustayhtiön perusedellytykset määrittävät sovelluksille minimitason, johon niiden pitää ylittää soveltuakseen halutulle alustalle. Esimerkiksi Applen Iphone on eräänlainen sovellusalusta, vaikka se onkin fyysinen tuote. Iphoneen useat toimijat kehittävät sovelluksia ja nämä sovellukset vaikuttavat kilpailijoihin. Huonosti toimiva sovellus voi johtaa siihen, että asiakas vaihtaa asiakkuutensa sellaiseen yritykseen, jonka sovellus toimii moitteitta. Esimerkiksi pankkien tarjoamien sovellusten välillä on selkeitä eroja. Joillekin pankkien asiakkaista sovellusten toimivuus voi olla syy pankkiasiakkuutensa siirtämiseen. Apple puolestaan tarjoaa ekosysteemin, johon pääsee käsiksi mm. Iphonella. Tämä ekosysteemi sisältää mm. paljon erilaisia sovelluksia. Apple kilpailee alustallaan Samsungia vastaan, jonka käyttöliittymä on Android-pohjainen. Samsungilla ja Applella on omat ekosysteemit ja sovellusalustat. Toimialalla on myös muita sovellusalustoja. Kyseisellä alalla useat eri ekosysteemit ekosysteemit kilpailevat keskenään.

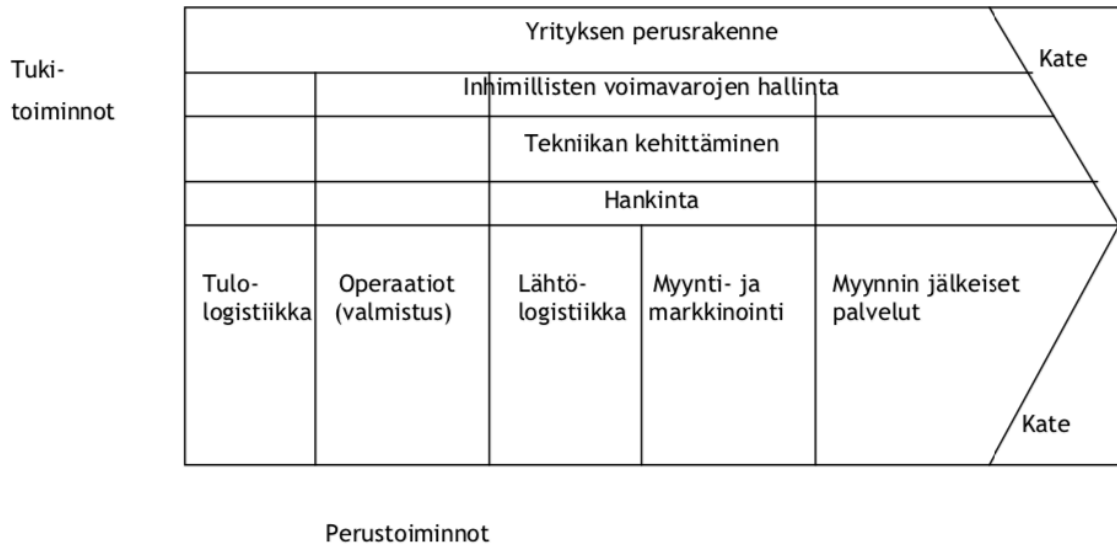
Liiketoiminta-alustan valinta on strateginen päätös. Liiketoiminta-alustan valinta määrittää minkälaiseksi halutaan digitaalinen alusta ja alustaekosysteemi kehittää. Kuviossa 5 on tiivistetty luvussa 2.4.4. esitetyt eri liiketoiminta-alustat.



**Kuvio 5. Liiketoiminta-alustat.**

### 2.4.5 Arvoketjuun-perustuva liiketoiminta

Tässä alaluvussa lyhyesti esitän arvoketju-liiketoimintamallin ja esitän sen keskeisimmät toiminnallisuudet. Tämän luvun tarkoitus on antaa lukijalle kevyt ymmärrys arvoketju-liiketoiminnasta. Sen avulla alustatalousliiketoiminnan vertailu on selkempää.



**Kuvio 6. Arvoketju (Porter, 2006, 78).**

Kuviossa 6. on esitetty arvoketju-liiketoiminnan käsite arvoketju. Arvoketju kuvaa yrityksen sisäisiä toimintoja ja toimintaa, joiden avulla yritys luo arvoa organisaatiossa. Arvoketju kattaa tuotteiden palveluiden kehittämisen, tuotannon sekä myynnin ja markkinoinnin osa-alueet. Arvoketjua käytetään erityisesti silloin, kun halutaan tunnistaa tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavia ja jo käytössä olevia resursseja. (McGoldrich, 2002, 141-142; Barney, 1997, 175-176.)

Arvoketju voidaan nähdä putkena, jonka läpi kulkiessaan syntyy tuote, palvelu tai palvelullistettu tuote. Arvoketjussa hyödyke eli tuote tai palvelu noudattaa tiettyä mallia arvon tuottamisessa. Ensiksi ostetaan raaka-aineet, jonka jälkeen tuote siirtyy tuotantovaiheeseen. Sen jälkeen tuote jo mahdollisesti siirretään jakeluun eri yhteistyökumppaneille. Osittain samanaikaisesti tapahtuu myös tuotteen markkinointi, jotta saavutaan asiakkaat, jotka ovat valmiita ostamaan tuotteen. Tiivistettynä arvoketjumallissa tuottajan tehtävä on jalostaa ostamansa raaka-aineet ja muut resurssit tuottaessaan arvoa tuotteen tai palvelun loppukäyttäjälle. Samalla yrityksen on pyrittävä maksimoimaan sen sisäiset

toiminnot, jotta tuotanto on tehokasta ja kannattavaa. (Van Alstyne ym. 2016, 4.; Viitanen ym. 2017, 22-24.)

Ahola ym. (2017, 34) täydentää, että hankituista raaka-aineista tuottaja tuottaa hyödykkeen, jonka se myy asiakkaalle. Tämä kokonaisuus on Aholan ym. mukaan putki, toisinsanoen arvoketju, jonka alkupäässä on raaka-aineet ja loppupäässä on asiakas. On huomioitava, että palvelukeskeistä logiikkaa ajatellen arvoa ei synny arvoketjun tuotannossa sellaisenaan. Palvelu vaatii asiakkaan, jotta arvoa voidaan luoda niin palvelua tuotavalle yritykselle kuin myös asiakkaalle/käyttäjälle.

Tuotantoon perustuvassa arvoketju-ketjussa liiketoiminnan arvonluonnin lähestymistapa lähtee yrityksen sisäistä toiminnoista. Yritykselle tuotteen arvo muodostuu tuotteen tai palvelun tuotantoarvosta ja siihen lisättävästä kaattesta. Palvelukeskeistä logiikkaa noudattava arvoketju puolestaan luo arvoa, vasta kun tuote on myyty ja asiakas pääsee luomaan sen avulla arvoa omassa arvonluonti-/kulutusprosessissa. Tätä arvonluontimallia voidaan kutsua palvelullistetussa arvoketjuun perustuvassa liiketoiminnassa palvelukeskeiseksi logiikaksi. Palvelukeskeistä logiikkaa olen tutkinut tarkemmin luvussa 3.2.1.

## **2.5 Digitaalinen alusta**

Luvussa 2.1. kuvasin alustatalouden kehityksestä. Kehityskulkua on syytä lyhyesti tarkastella myös digitaalisten alustan liiketoimintamallien näkökulmasta, jotta avartuu käsitys digitaalisten alustojen nykyhetkestä. Alustaliiketoimintamallien ominaisuuksia tutkittaessa Viitanen ym. (2017, 134) on jaotellut ne kolmeen tyyppiin. Ensimmäisiä digitaaliset liiketoiminta-alustat olivat pääosin ilmaisia ja kaikille avoimia. Niissä toimintaa ei omistajan toimesta juurikaan säädelty. Esimerkiksi Huuto.net, Etuovi.com olivat ensimmäisiä versioita digitaalisista alustoista. Toiseen versioon harppauksia on otettu mm. alustan käyttäjäkokemuksen ja asiakaskokemuksen hallinnassa. Alustat ovat alkaneet myös brändätä itseään. Tässä kehitysvaiheessa palvelumuotoilu on joiltain osin vaikuttanut siihen, miten havaitsemme esimerkiksi Airbnb:n liiketoiminnan. Erinomaista käyttäjäkokemusta on paranneltu mm. palvelutuokiota ja palvelupolkuja kehittämällä. Majoitusta tarjoaville tahoille on luotu mahdollisuus asuntojen valokuvaukseen. Riittävän korkea kuvien laatu tukee viestittävää brändimielikuvaa Airbnb:stä. Digitaalisen alustojen kolmannessa vaiheessa alustayhtiön ovat ottaneet enemmän roolia alustan sääntelyyn ja asiakaskokemuksen hallintaan. On myös lisätty alustoille erilaisia hinnoittelumalleja. (Viitanen ym. 2017, 134.)



Liiketoimintamalli voidaan nähdä yksikkönä, joka yhdistää eri liiketoimintojen osaluokkia. Liiketoimintamalli kuvaa, mitä palveluita ja tuotteita yritys tuottaa vastaamaan markkinatarpeita ja se kuvaa myös liiketoiminnan toteutustapaa. (Amit & Zott, 2011, 1020, 1036-1037.) Yritysten välillä on aina eroja. Liiketoimintamalli selittää olemassa olevia yritysten välisiä eroja. Liiketoimintamallien avulla voidaan löytää syitä, miksi jokin saavuttaa kilpailuetua ja menestyy (Eriksson ym. 2008, 33.)

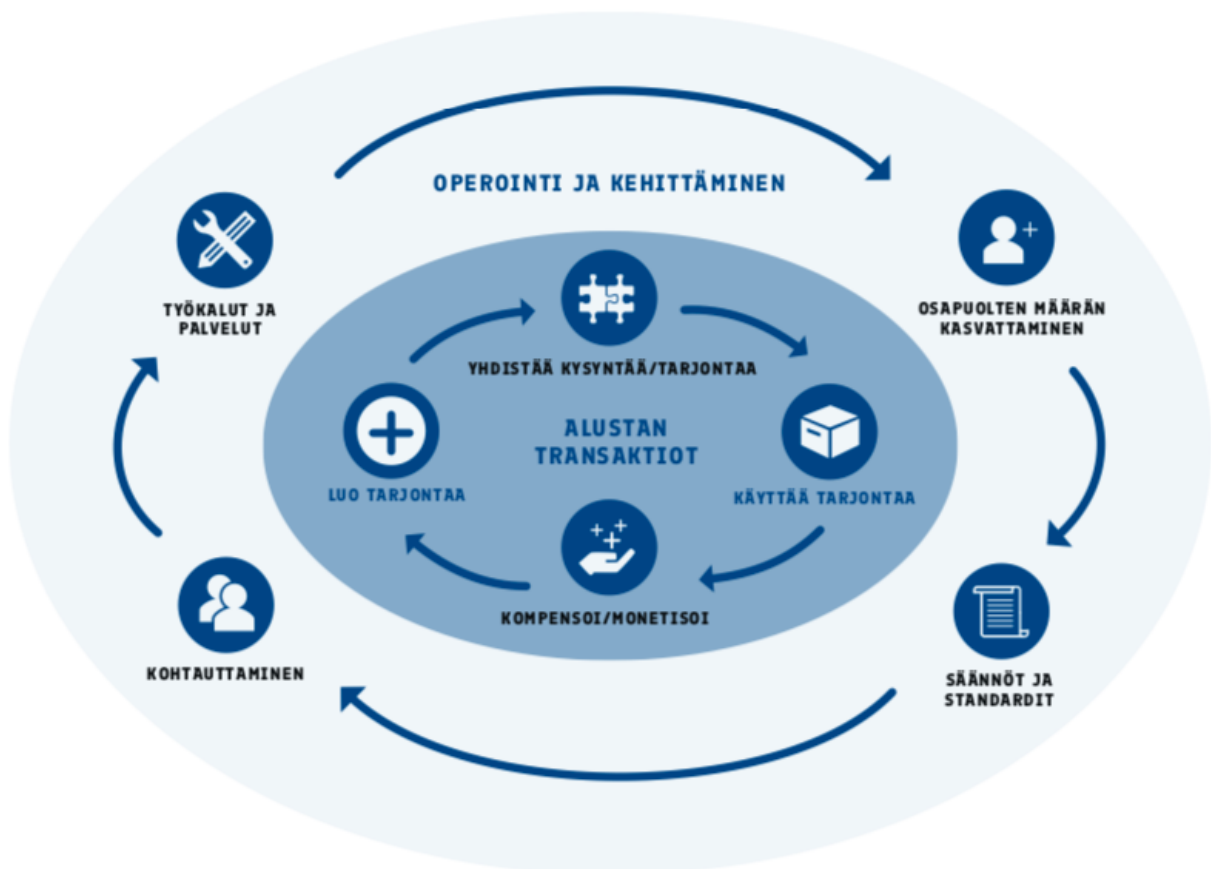
Koponen (2019, 55-56) on tutkinut alustalouden liiketoimintamalleja. Hän on todennut, että alustaloudessa liiketoimintamallit ovat usein hybridimalleja, jotka yhdistelevät alustalouden eri käsitteitä ja niiden elementtejä. Koponen on tunnistanut, että alustaloudesliiketoimintamallit yhdistävät usein jakamistaloutta, vertaistaloutta ja pääsyä taloutta. Jakamistaloudelle tyypillistä on, että halutun toimialojen yhteisöjä pyritään kohtauttamaan digitaalisella alustalla. Vertaistaloudessa on välttämätöntä, että niiden taustalla toimii keskusjohtoinen sääntely, joka on välttämätöntä alustan toimivuuden kannalta. Pääsyä talouden osalta tarjoamaa arvioidaan hyödyntäen arvoyksikköjä. On alustaliiketoimintamalli mikä tahansa, ne kehittyvät datan avulla. Datan käyttö perustuu käyttöliittymiin ja algoritmeihin. Alustaliiketoimintaa ohjataan liiketoimintamallien avulla. (Van Dijck ym. 2018, 33-34.) Ostajalta vaaditaan kuitenkin luottamusta palvelun tarjoajaa ja ylläpitäjää kohtaan, jotta tämän tyyppinen verkossa toimiva markkinapaikka voi toimia. (Hawlitschek ym. 2016, 36.) Digitaaliset alustat toimivat usein myös puhelinten applikaatioina. Mitä tärkeämpi rooli sovelluksella on sen käyttäjille, sitä enemmän siltä odotetaan toimintavarmuutta. Usein alustan arvoyksikköjen kautta kerättävät datamäärät ovat suuria. Alustan omistajalta vaaditaan turvallisuuden vuoksi korkeaa tietoturvasuojaa alustalle. (Salo, 2010, 24.)

Yksi lähestymistapa alustaekosysteemi-liiketoimintaa tarkasteluun on katsoa sitä uudentyyppisenä arvonsiirron menettelynä. Siinä alustayhtiö hallinnoi ja monetisoi dataan ja sen hyödynnettävyyteen perustuvaa lisäarvoa. Tämä tapahtuu Kuvion 7 mukaisesti. Alustaliiketoiminta on muuttanut perinteiseen vaihdantaan liittyviä mekanismeja. Alustaliiketoiminnassa palveluita voidaan tarjota käyttäjille myös veloitusetta. Usein alustan käyttäjän on luovuttava ilmaiseksi omasta datastaan ja työstään. Käyttäjä saattaa tehdä tämän huomaamattaan alustayhtiön eteen. Alustayhtiön liiketoiminta voi perustua myös siihen, että tätä dataa ja työtä vasten alusta on sen käyttäjille ilmainen. Alustaliiketoiminta saattaa onnistuessaan muokata kokonaisia toimialoja ja luoda jopa uusia markkinoita. Nämä muutokset ja markkinat voivat olla niin suuria, että niillä on huomattava vaikutus

tavia taloudellisia vaikutuksia yhteiskuntaan. Useiden alustayhtiöiden liiketoiminta perustuu usein ilmaiseen käyttöön ja siksi tulovirtoja on etsittävä mm. mainostamisella. (Viitanen ym. 2016, 17-19).

Yhdentyvillä markkinoilla on usein tyypillistä, että yksi digitaalinen alusta voittaa ja menestyy. Voittaja on se alusta, joka onnistuu ensimmäisenä tarjoamaan luonnollisen monopolin vaatiman palvelutason. On myös havaittu, että onnistuessaan alusta valloittaa tietyn toimialan markkinat. Muodostuu monopoleja tai monopolistisia asetelmia markkinoille. Voittavalla alustayhtiöllä on kuitenkin mahdollista hyödyntää vipuvaikutuksia. Se pystyy laajenemaan datan ja yhteisön omistamisen ja koordinoinnin myötä myös toisille toimialoille. (Koponen, 2019, 189.)

### 2.5.1 Digitaalisen alustan toimintalogiikka



Kuvio 7. Digitaalisen alustan toimintalogiikka. (Viitanen ym, 2017, 82.)

Kuvio 7 esittää alustaekosysteemin keskiössä toimivan digitaalisen alustan toimintalogiikkaa. Kuvan sisäkehällä havainnollistetaan alustan transaktioita. Kuviolla viitataan alustan eri toimijoiden välillä tapahtuvaan toimintojen ryhmäprosessien suunnitteluun ja toteutukseen eli fasilitointiin. Sisäkehän toiminnot voidaan nähdä prosessina. Kyseinen prosessi tekee alustan liiketoiminnasta kaupallisen. Prosessin avulla alustan tarjonnan tuottajien ja alustan käyttäjien kohtaamiset muutetaan kaupallisiksi transaktioiksi. Kuten aiemmin on todettu, alustan tehtävänä on luoda tarjontaa, yhdistää ja ohjata kysyntää kohti tarjontaa. Tämän lisäksi tehtävänä hyödyntää tarjontaa ja monetisoida eli tulouttaa muodostunut arvo. (Viitanen ym., 2017, 82-83.) Digitaalisen alustan tehtävä on toimia kohtaamispaikkana ja transaktioiden mahdollistajana (Koponen, 2019, 24-35, 64). Digitaalisen alustan tehtävänä on koota yhteen hajallaan oleva tarjonta, ja kohdistaa kulutus. Digitaalisen alustan tehtävänä ei ole ottaa arvonluontiprosessiin suoraa kontrollia. Digitaalisen alustan omistavan yrityksen arvonluonti tapahtuu rajapinnassa, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat uudella tavalla. Alustayhtiö luo digitaalisesta alustasta hallinnointityökalun ostajan ja myyjän välisten transaktioiden hallintaan. (Bankler, 2002; Kornberger ym. 2017.) Vaikka alustayhtiö on määrittänyt alustalle suodattimet, joiden puitteissa toimijat toimivat alustalla. Alustan tehtävänä ei kuitenkaan ole kontrolloida kaikkia alustan vaiheita, kuten myös Kornberger ym. (2017, 79-82) ovat todenneet. Enemminkin tarjota rajatut puitteet ja infrastuktuuri, joka edesauttaa ja mahdollistaa transaktioiden toteutumisen. (Viitanen ym. 2017, 132-133.)

Arvon vaihdanta ja arvonluonti alustalla tapahtuu ydinvuorovaikutuksessa. Ydinvuorovaikutus on alustalla tapahtuvaa vuorovaikutusta eri toimijoiden (tarjonnan tuottajat, tarjonnan käyttäjät, alustayhtiö ja kumppanit), suodattimien ja arvoyksiköiden välillä tapahtuvassa yhteistyössä. (Parker ym. 2016, 37.) Yhteistyö alkaa, kun tarjonnan tuottaja luo arvoyksikön alustalle. Seuraavaksi tarjonnan käyttäjä ”skannaa” alustalla olevia arvoyksiköitä, joka johtaa siihen, että vuorovaikutus tiedon vaihdannan osalta alkaa osapuolien kesken. Tiedon vaihdantaa voidaan nähdä olevan myös arvon yhteiskehittelyä, jota ohjataan alustan suodattimien avulla. Suodattimien määritysten perusteella ja alustan datankeruun avulla onnistutaa alustalla arvon yhteisluonnissa. (Valkokari ym. 2020, 8.) Tätä kumppaneiden välistä vuorovaikutussuhdetta on kuvattu Kuviossa 4.

Kuvion 7 ulkokehällä ilmenevä alustan operointi ja kehittäminen huomioi seuraavat toiminnot: alustan toimijoiden eli eri osapuolten määrän kasvattaminen, osapuolten kohahtaminen, suodattimien eli standardien ja sääntöjen luominen sekä oleellisimpien ydinpalveluiden ja työkalujen tarjoaminen. Oleellisimpia työkaluja ja ydinpalveluita voi

olla esimerkiksi maksutapahtumat ja käyttäjätuki. Näiden ydintoimintojen avulla digitaalinen alusta mahdollistaa transaktiot alustan toimijoiden välillä. (Viitanen ym. 2017, 81-83).

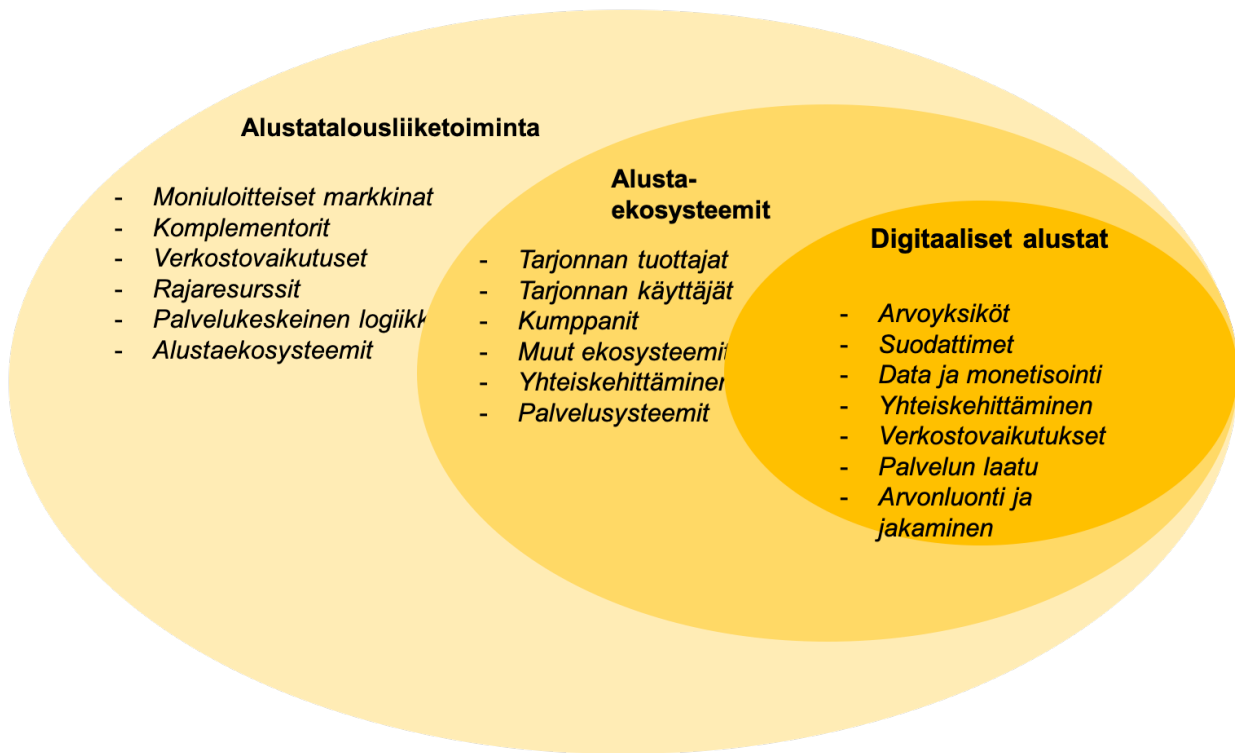
## 2.6 Alustatalousliiketoiminnan johtopäätökset

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymykseni käsitteli sitä, miten alustatalousliiketoimintaa voidaan teoreettisesti ymmärtää. Tämä tutkimuskysymys liittyi tutkimuksen tavoitteeseen, joka on alustatalousliiketoiminnan ymmärtäminen ja kyky jäsentää alustatalousliiketoiminnan toimintamekanismien ja –logiikkaa. Tässä luvussa arvioin ja analysoin, miten alustatalousliiketoimintaa voidaan teoreettisesti ymmärtää. Tämän teen vertaamalla arvoketjuliiketoiminnan ja alustatalousliiketoiminnan mekanismeja Taulukossa 1. Taulukossa esitän arvoketju-liiketoiminnan ja alustatalousliiketoiminnan yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

**Taulukko 1. Arvoketju-liiketoiminnan ja alustatalousliiketoiminnan eroavaisuudet**

	<b>Liiketoiminnan erityispiirteet</b>	
	<b>Arvoketju-liiketoiminta</b>	<b>Alustatalousliiketoiminta</b>
<b>Liiketoiminnan määrittely</b>	On ketjumainen malli, joka kuvaa vaiheittain hyödykkeen rakentumista valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi. Siten arvoketjulla kuvataan tuotanto- ja arvonluontiprosessia.	Alustatalousliiketoiminta on korkeaa teknologiaosaamista hyödyntämällä rakennettu verkostomaiseen ekosysteemiin perustuva arvonluontijärjestelmä. Sen kautta palvelun tuottajien ja käyttäjien tarpeet saadaan tyydytettyä entisiä malleja monipuolisemmin. Tämä arvonluontijärjestelmää hallinnoi digitaalinen alusta, jonka kautta transaktiot tapahtuvat.
<b>Liiketoimintamallin tarkoitus</b>	Tuottajayrityksen tehtävä on maksimoida tuotantoketjun tehokkuus tekemällä siitä mahdollisimman suoraviivainen ja minimoimalla kustannukset.	Alustataloudessa käyttäjistä ja toimittajista on mahdollista rakentaa yhteistö, jonka voimin on mahdollista ohittaa jakelussa kaikki välikädet

<b>Liiketoiminnan hallinta</b>	Yritys hallitsee rakentaamansa arvoketjua mm. omistamalla resurssit ja kontrolloimalla niitä. Muilla yrityksillä on pääosin melko vähän valtaa yrityksen toimintaan liittyen.	Alustayritys ei omista muita resursseja palvelun tuotannossa kuin alustan, jonka kautta palvelu tuodaan käyttäjille. Alustayritys koordinoi ja ohjaa ekosysteemin sidosryhmiä, kuten palvelun tuottajia ja käyttäjiä mm. suodattimien avulla. Alustayrityksellä on suurin valta ekosysteemin kehittämisessä.
<b>Yrityksen tehtävä liiketoimintamallissa</b>	Kontrolloida ja koordinoida arvoketjua mahdollisimman tehokkaaksi ja kannattavaksi.	Alustayrityksen tehtävä on määrittää suodattimet alustalle, joiden avulla se osittain ohjaa palvelun tuottajia ja palvelun käyttäjiä kohti halutunlaista arvoyksiköiden luontia ja verkostovaikutuksien syntymistä. Tehtävänä on kohtauttaa kysyntä ja tarjonta uudella tavalla palvelun tuottajalle ja käyttäjälle lisäarvoa tuottaen digitaalisen alustan kautta.
<b>Liiketoiminnan kannattavuus</b>	Yrityksen tavoitteena on tehdä arvoketjun toiminnoista mahdollisimman tehokkaita ja siten toimia kannattavasti. Yritys tavoittelee tuotannon skaalaetuja, joilla se pyrkii alentaa yksittäisiä tuotantokustannuksia kasvattamalla tuotantovolyymeja.	Tavoitteena on skaalata liiketoimintaa. Mitä enemmän alustalla on transaktioita, sitä pienempi on yksittäisen transaktion kustannus. Alustayritys tavoittelee kysynnän skaalaetuja, joilla se tavoittelee mahdollisimman paljon käyttäjiä. Kysynnän skaalaetuja tavoitellaan verkostovaikutusten mm. maksimoinnin kautta. Alustayrityksen kannattavuus on seurata menestyvästä alustaekosysteemistä, jossa syntyy paljon isoja verkostovaikutuksia.



**Kuvio 8. Alustatalousliiketoiminnan alateemojen kategorisointi.**

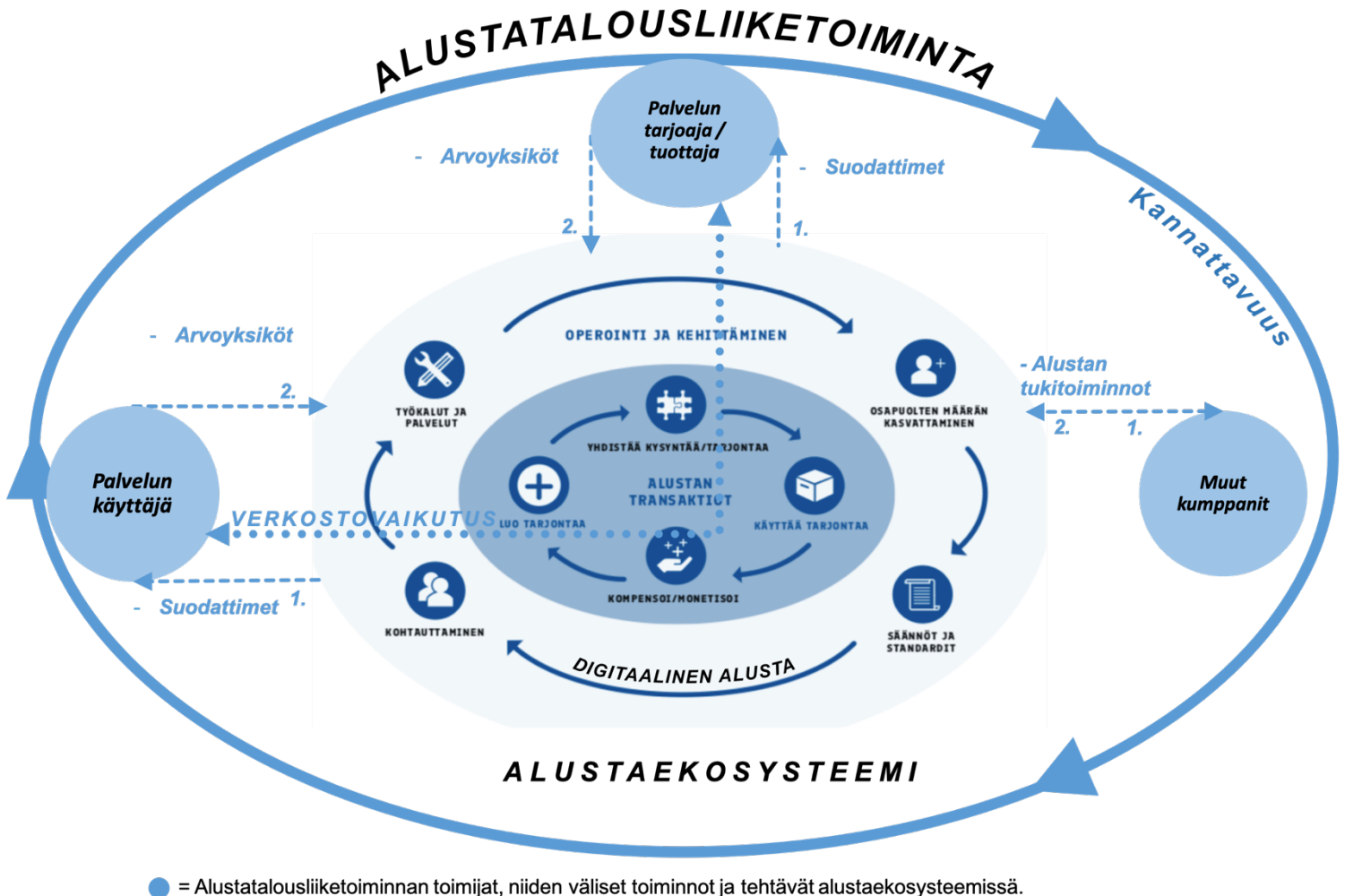
Kuten luvussa 2 todetaan, alustatalousliiketoiminta on iso ja moniulotteinen käsite. Ei ole olemassa vain yhtä ja tiettyä alustatalousliiketoimintamallia.

Kuviossa 8 olen kiteyttänyt ja kategorisoinut käsittelemiäni alustatalousliiketoimintaan liittyviä teemoja. Kuvion tarkoitus on kategorisoida luvussa 2 käsitellyjä asioita ja asettaa ne kokonaisuuden kannalta omiin kategorioihin. Kuvion 8 tarkoituksena on havainnollistaa alustatalousliiketoiminnan, alustaekosysteemien ja digitaalisen alustojen keskeisimpiä käsitteitä sekä koota käsitteistöä yhteen. Kuvio 8 auttaa tutkimuksen tavoitteen täyttymisessä eli alustatalousliiketoiminnan ymmärtämisessä.

Luvussa 2 esitettyjen asioiden myötä seuraavaksi analysoin oleelliset asiat kustakin kategoriasta seuraavasti:

- Alustatalousliiketoiminta: määrittely ja tarkoitus.
- Alustaekosysteemi: tehtävä, toimintalogiikka ja –mekanismit.
- Digitaalinen alusta: keskeisimmät toiminnot, rooli alustaekosysteemissä ja kehittämisessä.

Kuvaan Kuviossa 9 alustatalousliiketoiminnan toimintalogiikkaa ja –mekanismeja. Tarkemmin kerrottuna Kuvio 9 esittää alustatalousliiketoimintaa, siinä ilmenevää alustaekosysteemiä, sen toimijoita ja heidän välistä suhdetta sekä toimijoiden roolia alustaekosysteemissä. Kuvion 9 analysoinnin avulla vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni ja tavoitteeseeni.



**Kuvio 9. Alustaekosysteemin toimintamekanismit toimijoiden kesken (Mukailten Viitanen, ym. 2017, 82).**

Alustatalousliiketoiminta on yhteisöllisyyden ja edistyksellisen teknologian varaan rakennettava palvelukokonaisuus, jonka tehtävä on tuottaa ja jakaa arvoa kaikille alustaekosysteemin osapuolille. Alustatalousliiketoiminnassa on tärkeää rakentaa kokonaisuus palvelukeskeisen logiikkaan nojautuen, jotta liiketoiminnasta saadaan mahdollisimman hyödyllinen ja arvoa tuottava palveluiden käyttäjille. Alustatalousliiketoiminnassa arvo syntyy osittain alustatoimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, osittain asiakkaan omassa arvontuontiprosessissa. Palvelun käyttäjien tarpeiden

tydyttäminen on mahdollistamassa verkostovaikutuksien syntymisen, joiden avulla alustatalousliiketoimintaa voidaan kasvattaa. Alustatalousliiketoiminnan tarkoituksena on palvella palvelun käyttäjiä kohti helpompaa, nopeampaa ja joustavampaa palvelun käyttämistä mahdollistamalla transaktiot käyttäjien ja palvelun tuottajien välillä.

Alustaekosysteemin tärkein tehtävä on varmistaa, että ekosysteemin osapuolet toimivat kaikki yhteisten tavoitteiden eteen. Alustaekosysteemiä kuvaa uloimmainen sininen kehä Kuviossa 9. Alustaekosysteemissä tapahtuvaa toimintaa ohjaa alustayritys. Alustayritys on kuvattu keskellä Kuviota 9. Alustaekosysteemissä ei ole yksittäisiä voittajia. Alustaekosysteemi voi menestyä, jos se tuottaa uudenlaista ja merkittävää arvoa palvelun käyttäjille. Tyytyväiset käyttäjät tuottavat verkostovaikutuksia, jotka edesauttavat alustaekosysteemin kehittymistä kohti menestyksen kierrettä. Kun alustan ja tuottajan välinen palveluntuotanto on erityisen hyvä, se parantaa käyttäjien tyytyväisyyttä ja arvonluontia sekä verkostovaikutusten syntymistä. Alustatalousliiketoiminnan kannattavuus muodostuu alustan transaktioiden volyyymista. Mitä enemmän transaktioita tehdään, sitä enemmän luodaan arvoa ja verkostovaikutuksia. Siten myös alustalle ohjataan uusia käyttäjiä. Tätä kuviota voidaan nähdä eräänlaisena menestyksen kierteenä. Alustaekosysteemissä kaikki toimijat ovat riippuvaisia toisistaan. Alustaekosysteemiä pääosin koordinoi ja kehittää digitaalisen alustan omistava alustayhtiö. Se toimii alustaekosysteemissä moottorina. Digitaalisen alustan kautta käytettävä palvelu on oikeastaan kokonaispalvelu, joka rakentuu digitaalisen alustan ja palvelun tuottajien yhteistyöllä alustaekosysteemissä.

Digitaalinen alusta on paikka, jossa alustatalousliiketoimintaan liittyvää palvelua käytetään. Alusta toimii eräänlaisena transaktioiden välityspalikkana, jossa palveluiden käyttäjät ja palveluiden tuottajat kohtaavat. Näistä osapuolista molempien pitää tuottaa arvoyksiköitä eli dataa alustalle, jota hyödynnetään alustan kehittämisessä. Digitaalisen alusta tehtävä on määrittää suodattimet / pelisäännöt eri osapuolille, jotta palvelun käyttö on kaikille yhtenäistä ja kerättävä data vertailukelpoista. Digitaalisen alustan tehtävä on tuottaa palvelua uniikilla tavalla käyttäjille, jotta he saavat siitä aiempaan toimintamalliin verrattuna paljon suurempaa arvoa. Alusta määrittää suodattimet, eli alustan pelisäännöt ja toiminnan raamit palveluiden tuottajille ja palveluiden käyttäjille. Näitä sääntöjä noudattaen palveluiden tuottajat ja käyttäjät toimivat alustalla tuottaen alustayhtiön haluamaa tietoa ja dataa eli arvoyksiköitä. Alustayhtiö on kiinnostunut datan ymmärtämisestä. Se käsittelee ja jalostaa sitä haluaamallansa tavalla älydataksi. Tätä tietoa se voi käyttää joko omien tarpeittensa, kuten alustan ja palveluiden kehittämiseen. Se voi myös myydä tietoa



muille toimijoille ja kumppaneille. Myös muut kumppanit ovat kiinnostuneita alustayhtiön datasta oman liiketoiminnan kehittämiseksi. Alustalla tapahtuva toiminta on jatkuvaa. Alustan tuottaessa lisäarvoa käyttäjälle, se ansaitsee käyttäjiltä verkostovai-  
kutuksia, jotka puolestaan ruokkivat alustan käyttäjämäärän kasvua ja alustan kasvua. Digitaalisen alustan tehtävät olen esittänyt Kuvion 7 yhteydessä.

## ALUSTATALOUSLIIKETOIMINNASSA

Tutkielmani käsittelee palvelumuotoilua alustatalousliiketoiminnassa. Palvelumuotoilu on alunperin kehitetty arvoketju-liiketoimintaa varten. Tutkimuksessa on syytä tunnistaa palveluiden erityispiirteet alustatalousliiketoiminnassa, jotta voidaan tutkia palvelumuotoilun ilmenemistä alustatalousliiketoiminnassa.

Luvussa 3 käsittelen palveluita, palvelukeskeistä logiikkaa ja palveluiden roolia arvontuontiprosessissa arvoketju-liiketoiminnassa ja alustatalousliiketoiminnassa. Tämä luku hahmottelee palvelun erityispiirteiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia arvoketju-liiketoiminnan ja alustatalousliiketoiminnan välillä. Yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tiivistän lopuksi Taulukossa 2.

### 3.1 Palveluiden määrittely

#### 3.1.1 Palveluiden määrittely arvoketju-liiketoiminnassa

Palvelut eroavat tuotteista siten, että ne ovat aineettomia, heterogeenisiä, erottamattomia ja luonteeltaan helposti pilaantuvia (Gordon, Calatone & Di Benedetto, 1993, 45-48). Palvelun heterogeenisyydellä tarkoitetaan, että palvelutapahtumien ei voida katsoa olevan täysin samanlaisia keskenään. Vaikka tuotettu palvelu olisi konseptoitu ja tuotantoprosessi tarkasti määritelty, jokaiseen palvelukertaan tulee erityisvivahte mm. henkilöstöltä, alihankkijalta, asiakkaalta tai muilta asiakkaita. Jokainen palvelukerta vaatii soveltamista ja siten jokainen tuotettu palvelu on ainutkertainen. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 26-27.) Grönroosin (2000, 49). mukaan palveluiden heterogeenisuus puolestaan tarkoittaa, että palvelut ovat luonteeltaan ja lopputulokseltaan moniulotteisempia kuin tuotteet. Palvelun tuotantoa eikä laatua kyetä standardoimaan, kuten teollisesti tuotetun tuotteen tuotantoa.

Grönroosin (2007, 53-54) mukaan liiketoiminnassa ilmenevien palveluiden tuottamisessa on kolme peruspiirrettä. Ensimmäiseksi palvelut ovat luonteeltaan prosesseja tai prosessimaisia, jotka muodostuvat toiminnoista tai toimintosarjasta. Toimintoihin tuottamiseen käytetään resursseja, kuten materiaalia, ihmisiä, informaatiota, järjestelmiä, infrastruktuuria ja pääomaa. Toisena piirteenä on, että palvelut tuotetaan ja käytetään lähes samanaikaisesti. Palveluita ei voida varastoida eikä patentoida. Kolmantena piirteenä

Grönroos sanoo, että palvelussa asiakas ei ole pelkästään palvelun vastaanottaja. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuottamiseen, palveluprosessiin olemalla tuotantotekijä/-resurssi palveluprosessissa. Siksi asiakas on palvelun yhteisluoja (co-creator) ja yhteistuottaja (co-producer). Ojasalo & Ojasalo (2010, 27.) tukevat Grönroosin näkemystä täydentämällä, että palvelut ovat aineettomia, heterogeenisiä, katoavaisia ja ainutkertaisia sekä niiden tuottaminen ja kuluttaminen on lähes samanaikaista. Ojasalojen mukaan palveluiden hinnoittelu ja palvelukuvauksen antaminen on tuotteiden hinnoittelua ja tuotekuvausta hankalampaa. Palveluiden tuottamisessa ei myöskään ole varmuutta siitä, että palveluiden tuottaminen vastaa mainostettua tai suunniteltua palvelua. Myöskään palveluiden jälleenmyynti tai palauttaminen ei onnistu, kuten tuotteilla. Moritz (2008, 29-31.) täydentää, että palveluita ei voi koskea ja palvelun laatua on vaikea mitata. Laadunmittaus on pääosin kvalitatiivista, mikä tekee mittauksesta haastavampaa kuin kvantitatiivisesta mittaamisesta.

Tuulaniemi (2011, 31) on havainnut, että palveluilla on kolme toistuvaa ominaisuutta. Palvelu muodostaa vuorovaikutustapahtuman ihmisten välille. Samalla palvelu ratkaisee asiakkaalla olemassa olevan ongelman. Palvelu myös muodostaa tapahtuman- ketjun, jossa on havaittavissa prosessi, jonka asiakas saa kokea omistamatta sitä. Tätä samaa linjaa tukee Goldsteinin, Johnsonin, Duffyn ja Raon (2002, 121) näkemykset siitä, että palvelu muodostuu komponenteista. Fyysisten asioiden lisäksi palvelukomponentit ovat prosesseja, ihmisiä, tietotaitoa ja materiaaleja. Palvelukomponenttien yhdistämiselle muodostetaan suunniteltu tai muotoiltu palvelu. Grönroosin (2008, 300.) mukaan palvelu liiketoimintalogiikkana on interaktiivisten prosessien helpottamista niissä prosesseissa, jotka tukevat asiakkaiden arvonluontia heidän päivittäisissä toiminnoissa. Päivittäisillä toiminnoilla Grönroos tarkoittaa, että palvelun tulisi tukea ja edistää asiakkaan arkisia, rutiininomaisia toimintoja tai prosesseja riippumatta siitä onko asiakas kuluttaja, kotitalous tai organisaatio. Palvelut ovat tekoja, toimintoja ja prosesseja, joiden tuloksena ei ole tuote eikä tavara. Palveluiden tuotoksena on taloudellinen arvo asiakkaalle tai hyöty asiakkaalle. Vargo ja Lusch (2004, 8-9) huomauttavat, että yritysten tuotteet ovat jatkossa yhä enemmän palvelua.

### 3.1.2 Palveluiden määrittely alustatalousliiketoiminnassa

Palvelut alustatalousliiketoiminnassa rakentuvat eri tavalla kuin arvoketju-liiketoiminnassa. Arvoketjussa palvelu tai palvelullistettu tuote tuotetaan arvoketjussa, jossa yritys

kontrolloi omia resurssejaan palvelun tuottamiseksi. Yritys voi olla hyvin omavarainen palvelun tuottamisessa.

Alustatalousliiketoiminnassa lähtökohta on päinvastainen. Palveluilla alustatalousliiketoiminnalla tarkoitan erityisesti palveluiden ilmenemistä digitaalisella alustalla. Alustayritys ei omista alustan palvelua. Se omistaa ainoastaan digitaalisen alustan. Alusta toimii ainoastaan välityspaikkana ja transaktioiden mahdollistajana käyttäjien ja palveluntuottajien välillä. Digitaalisen alustan palvelu on käyttäjän näkökulmasta alusta, joka esimerkiksi kokoa kattavan tarjonnan samalle alustalle. Esimerkiksi Airbnb:n palvelu on toimia majoitusratkaisujen välittäjänä. Mielenkiintoista onkin, että miten käyttäjät kokevat palvelun Airbnb:ssä. Airbnb:n kautta etsitään majoitusvaihtoehtoja, tehdään varaus, hoidetaan yhteydenpito majoittajaan sekä annetaan palautetta. Majoituspalvelun kuitenkin tuottaa majoittaja, joka voi olla mm. yksityishenkilö. Se, miten majoittuja kokee käyttämänsä majoituspalvelun riippuu pitkälti majoittajan toiminnasta. Palvelun laatu ja asiakasarvon tuottaminen on alustayritykselle yhteistuottamista palvelun tarjoajan kanssa. Pelkästään onnistunut kokemus Airbnb:n alustalla ei vielä takaa sitä, että majoittuja kokee saamansa täyttä arvoa ja laatua palvelusta varausta tehdessään. Majoituspalvelun tarjoaja on yhdessä mukana palvelun laadun ja asiakasarvon tuottamisessa.

Näyttää siis siltä, että palveluiden piirteet ovat osittain samanlaisia kuin arvoketju-liiketoiminnassa. Palveluita ovat prosessimaisia ja ne vaativat resursseja palvelun tarjoajalta. Arvoketju-liiketoiminnassa usein palvelut tuotetaan ja käytetään lähes saman aikaisesti. Alustaliiketoiminnassa palvelu on kokonaisvaltaisempi ja sen tuottaminen tapahtuu osissa. Esimerkiksi Airbnb:n kautta varauksen tekevä majoittuja voi varata alustan kautta itselleen majoituksen kuukauden päähän. Majoittuja kokee jo palvelun laatua ja jonkinlaista asiakasarvoa jo varausta tehdessään sekä viestintä vaiheessa majoittajan kanssa. Lopullinen palvelukokemus muodostuu vasta, kun on majoittuja majoittuu varaamassaan paikassa. Alustataloudessa palvelun kokonaisvaltaisuus voi tuoda palvelun käyttämiseen ja kuluttamiseen enemmän aikaa. Toisin sanoen pelkkä majoittuminen kohteessa ei vain komponentti palvelukokonaisuudessa.

Alustan omistava alustayritys on määrittänyt suodattimien avulla, miten palveluiden tuottajat ja palveluiden käyttäjät käyttävät alustaa. Molemmille osapuolille on omat suodattimet. Näiden alustan määrittämisien perusteella mm. palveluiden tuottajat tuottavat oikeanlaisia palveluita alustalle ja siten tuottavat alustayritykselle arvovoyksiköitä. Palvelun tuottaja ei välttämättä edes huomaa, että se tuottaa omalla digitaalisella alustalla tehdyllä

toiminnalla tärkeää dataa ja arvoyksiköitä digitaalisen alustan omistajalle. Alustayrityksen suodattamien avulla alusta pakottaa alustan palveluiden tuottajat tuottamaan tietynlaisia palveluita. Suodattimien yksi tehtävä on tuottaa alustalla vertailukelpoisia palveluita, jotta käyttäjien on helpompi vertailla niitä omien kriteeriensä avulla. (Koponen, 2019, 45-47, 264)

Airbnb:n lisäksi myös muut digitaaliset alustat toimivat samankaltaisesti eli palvelullistavat tuotteita ja palveluita yhä pidemmälle. Tästä käytetään myös käsitettä palvelukeskeinen logiikka, jota tutkin seuraavassa luvussa (luku 3.2). Pääluvun 3 lopussa, luvussa 3.7. esitän Taulukossa 2 rinnakkain yhteenvetona palveluiden erityispiirteet, niiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet arvoketju-liiketoiminnan ja alustatalousliiketoiminnan välillä.

## **3.2 Palvelukeskeinen logiikka**

Tässä tutkimuksessa on oleellista tunnistaa palvelukeskeinen logiikka (service-dominant logic) ja erottaa palveluiden erityispiirteet tuotteiden erityispiirteistä sekä ymmärtää palveluiden tapa tuottaa arvoa asiakkaalle. Palvelukeskeisen logiikan ymmärtäminen tutkimuksen yhteydessä on olennaista, koska alustatalousliiketoiminta ja palvelumuotoilu molemmat perustuvat palvelukeskeiseen liiketoimintaan.

### **3.2.1 Palvelukeskeinen logiikka arvoketju-liiketoiminnassa**

Vargo & Lusch ovat tunnettuja palvelukeskeisen logiikan tutkijoita. Heidän näkemyksen mukaan (2008, 2-5). palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja koko vaihdantalogiikan keskiössä on palvelu. Heidän mukaan palvelu määritellään prosessiksi, jossa tehdään jokin toiselle osapuolelle.

Palvelukeskeisessä logiikassa aineelliset tuotteet nähdään välitysvälineenä palvelutuotannossa. (Vargo & Lusch, 2004), Grönroos (2006, 342) korostaa, että asiakkaat eivät kuluta/käytä tuotteita palveluina vaan tuotteet nähdään yhtenä resurssina/komponenttina asiakkaan omassa arvonluonti-/kulutusprosessissa. Tämä asiakkaan kulutusprosessi pyritään näkemään palveluna. Siksi Grönroos (2011, 240) korostaa, että kaikki yritykset ovat nykyään palveluyrityksiä, huolimatta siitä onko heidän tarjoama aineellinen tuote tai aineeton palvelu. Palvelukeskeinen logiikka on erityisesti ajattelutapa mm. arvonluonnin

ymmärtämistä varten. Palvelukeskeisellä logiikalla pyritään esimerkiksi tunnistamaan, mistä ja miten arvo syntyy ja kenen toimesta arvonluonti tapahtuu.

Onnistuakseen palvelukeskeisessä liiketoiminnassa yrityksen on ymmärrettävä seuraavat palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan piirteet:

1. Yrityksen tehtävä on asiakkaan auttaminen tämän omissa arvonluontiprosesseissa.
2. Arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa (co-creation) ja arvonluonnissa mukana olevien kumppanien kanssa (value-creation partner).
3. Yrityksessä pitää ymmärtää ja nähdä asiakas osana omaa verkostoa.
4. Yrityksen tulee nähdä resurssit välineinä ja kyvykkyyksinä. Esimerkiksi henkilöstön tietotaidon tunnistaminen ja hyödyntäminen.
5. Asiakkaat ovat resursseja arvonluontiprosessissa.
6. Tehokkuutta pitää tavoitella toiminnan vaikuttavuuden tehostamisen avulla.

Tuote-keskeisestä arvoketju-liiketoimintaa voidaan palvelullistaa. Palvelullistamisella arvoketju-liiketoimintaa voidaan kehittää kohti kokonaisvaltaisempaa palvelua, jossa esimerkiksi tuotettu tuote on vain yksi osa, komponentti palvelukokonaisuudessa. Arvoketju-liiketoiminnan palvelullistamisella on mahdollista luoda korkeampaa asiakasarvoa ja parempaa asiakaskokemusta. Palvelullistamisella pyritään suuriin tuottavuushypyihin ja edistämään liiketoimintamallien kehitystä. Palvelukeskeisessä lähestymistavassa fokus on siinä, miten palvelut tuottavat arvoa asiakkaalle eikä siinä, miten ne tuottavat arvoa yritykselle. (Vargo ja Lusch, 2008, 6-9.)

### 3.2.2 Palvelukeskeinen logiikka alustatalousliiketoiminnassa

Alustatalousliiketoiminnassa digitaalisen alustan pyrkimyksenä on olla mahdollistamassa arvonluontiin liittyviä vuorovaikutuksia kyseisen alustaekosysteemin toimijoiden kesken. Mikäli arvoa luovan vuorovaikutuksen mahdollistaminen onnistuu, onnistuu myös alustan toinen tavoite. Se on arvon jakaminen alustaekosysteemin osapuolien kesken sovitulla tavalla (Viitanen ym. 2017, 22.). Alustalla osapuolien kesken vuorovaikutuksessa tapahtuva palvelu onnistutaan tuottamaan arvoa luovalla tavalla, se on ensiksi palvelullistettava. (Valkokari ym. 2020, 1-4). Alustatalousliiketoiminnassa hyödynnetään palvelukeskeistä logiikkaa (Grönroos, 2007, 35-36).

Luvussa 2.4 tutkin alustaekosysteemejä ja niiden toimintalogiikkaa. Alustaekosysteemeissä tapahtuva liiketoiminta on hyvin erilainen kuin perinteiseen arvoketjuun-

malliin perustuva liiketoiminta. Kuitenkin alustatalousliiketoiminta hyödyntää ja perustuu arvoketju-ajattelun yhteyteen alunperin rakennettuun palvelukeskeiseen toimintalogiikkaan. (Viitanen ym. 2017, 24, 123). Luvussa 2.4. esitetty alustaekosysteemin rakenne pohjautuu vahvasti palvelukeskeiseen logiikkaan. Alustaekosysteemin on mahdollista kehittyä äärimmäisen suosituksi ja kannattavaksi, jos ne on rakennettu palvelukeskeisen logiikan elementit huomioiden.

Luvussa 3.2.1. esitin Vargon ja Luschin (2008, 2-5) mallin mukaisesti kuusi palvelukeskeisen liiketoiminnan piirrettä, jotka mahdollistavat palvelukeskeisessä liiketoiminnassa onnistumisen arvoketju-ajatteluun perustuvassa liiketoiminnassa. Esitetyt palvelukeskeisen logiikan piirteet ovat yleisesti käytössä. Edellä mainittuja palvelukeskeisen logiikan piirteitä on mahdollista kohdistaa ja soveltaa tarkemmin alustatalousliiketoimintaan.

1. Alustayhtiön tehtävänä on mahdollistaa tuottajalle, käyttäjälle ja kumppaneille arvonluonti tämän omissa arvonluontiprosesseissa. (Viitanen ym. 2017, 24-29)
2. Alustayhtiölle arvo luodaan yhdessä tarjonnan tuottajien, tarjonnan käyttäjien ja kumppaneiden kanssa alustaekosysteemissä. (Parker ym. 2016, 98-102.)
3. Ekosysteemi liiketoiminnassa kaikki osapuolet ovat riippuvaisuussuhteessa toisiinsa. Yhteisen edun tavoittelulla jokainen osapuoli hyötyy ja ekosysteemi menestyy paremmin (Gawer, 2009).
4. Alustayhtiön tulee nähdä tuottajien, käyttäjien ja kumppanien resurssit välineinä ja kyvykkyyksinä. (Gawer, 2009; Viitanen ym. 2017, 17, 123.) Esimerkiksi tarjonnan tuottajien tuottamat arvoyksiköt ovat alustayhtiön resursseja, vaikka ne eivät olet alustayhtiön tuottamia. Komplementorit ovat tuottaneet arvoyksiköitä alustayhtiön alustalle.
5. Alustaekosysteemin toimijat eli sidosryhmät ovat resursseja. (Parker ym. 2016, 67-68.; Gawer ja Cusunamo 2008, 28.)
6. Tehokkuutta pitää tavoitella verkostovaikutusten ja moniuloitteisten markkinoiden avulla. (Viitanen ym. 2017, 17, 22, 130.)

Palvelukeskeisen logiikan vertailun mahdollistamiseksi esitän palvelukeskeisen logiikan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia arvoketju-liiketoiminnassa ja alustatalousliiketoiminnassa rinnakkain luvussa 3.7, Taulukossa 2.

### **3.3 Resurssit ja palvelutuotanto**

#### **3.3.1 Resurssit ja palvelutuotanto arvoketju-liiketoiminnassa**

Arvoketju-liiketoiminnassa kilpailuetua tavoitellaan hallinnoimalla ja kontrolloimalla resursseja. Mitä rajoitetummin arvokkaita resursseja on käytössä, sitä tarkemmin niitä kontrolloidaan. Arvoketjuliiketoiminnassa resurssit ovat aineellisia tai aineettomia. esimerkiksi rakennukset ovat aineellisia resursseja ja immateriaalioikeudet ovat aineettomia. Arvoketju-liiketoiminnassa palvelu hyödyntää ja kuluttaa yrityksen käytössä olevia resursseja. Siksi resursseja pyritään pitkälti kontrolloimaan arvoketjun sisällä.

#### **3.3.2 Resurssit ja palvelutuotanto alustatalousliiketoiminnassa**

Alustaliiketoiminnassa alustayritys hyödyntää muiden alustaekosysteemissä olevien sidosryhmien resursseja. Alustan ympärillä oleva ekosysteemi muodostaa eräänlaisen yhteisön, joka on resurssi digitaalista alustaa operoivalle alustayhtiölle. Alustatalousliiketoiminnassa alustayhtiöllä on omia aineellisia ja aineettomia resursseja huomattavasti vähemmän. Aineellisten resurssien tilalla voi olla yhteisö, jonka avulla alustan avulla luodaan arvoa. Tämä ekosysteemin verkosto/yhteisö on digitaalisen alusta tärkein resurssi. Ilman sitä ei alustalla ole käyttäjiä, ei synny verkostovaikutuksia eikä pystytä luomaan arvoa. Tämä vaikuttaa alustaliiketoiminnan kehittämiseen.

Arvoketjuliiketoiminnassa yrityksen resurssit usein kuluvat, kun niitä käytetään. Alustaliiketoiminnassa digitaalinen alusta puolestaan paranee jatkuvan kehitystyön seurauksena. Digitaalinen alusta ei siis kulu käytössä ja se kehittyy käytön seurauksena, joten se on erittäin älykäs tapa tyydyttää käyttäjän tarve. Alusta pakottaa palvelullistamaan alustan kautta tapahtuvien tuotteiden ja palveluiden käytön. Se on ekologinen toimintatapa, joka samalla mahdollistaa personoidumman, joustavamman ja innovatiivisemmän tavan palveluiden käyttöön kuin arvoketjussa tapahtuva palvelun ostaminen tai käyttäminen. (Viitanen, ym. 2017 23-25.)

### **3.4 Palveluiden kehittäminen**

#### **3.4.1 Palveluiden kehittäminen arvoketju-liiketoiminnassa**

Palvelukeskeistä logiikkaa noudattavan arvoketju-liiketoimintaa harjoittavan yrityksen palveluiden kehittäminen lähtee asiakastarpeista. On yleistä, että yrityksen palveluntuo-



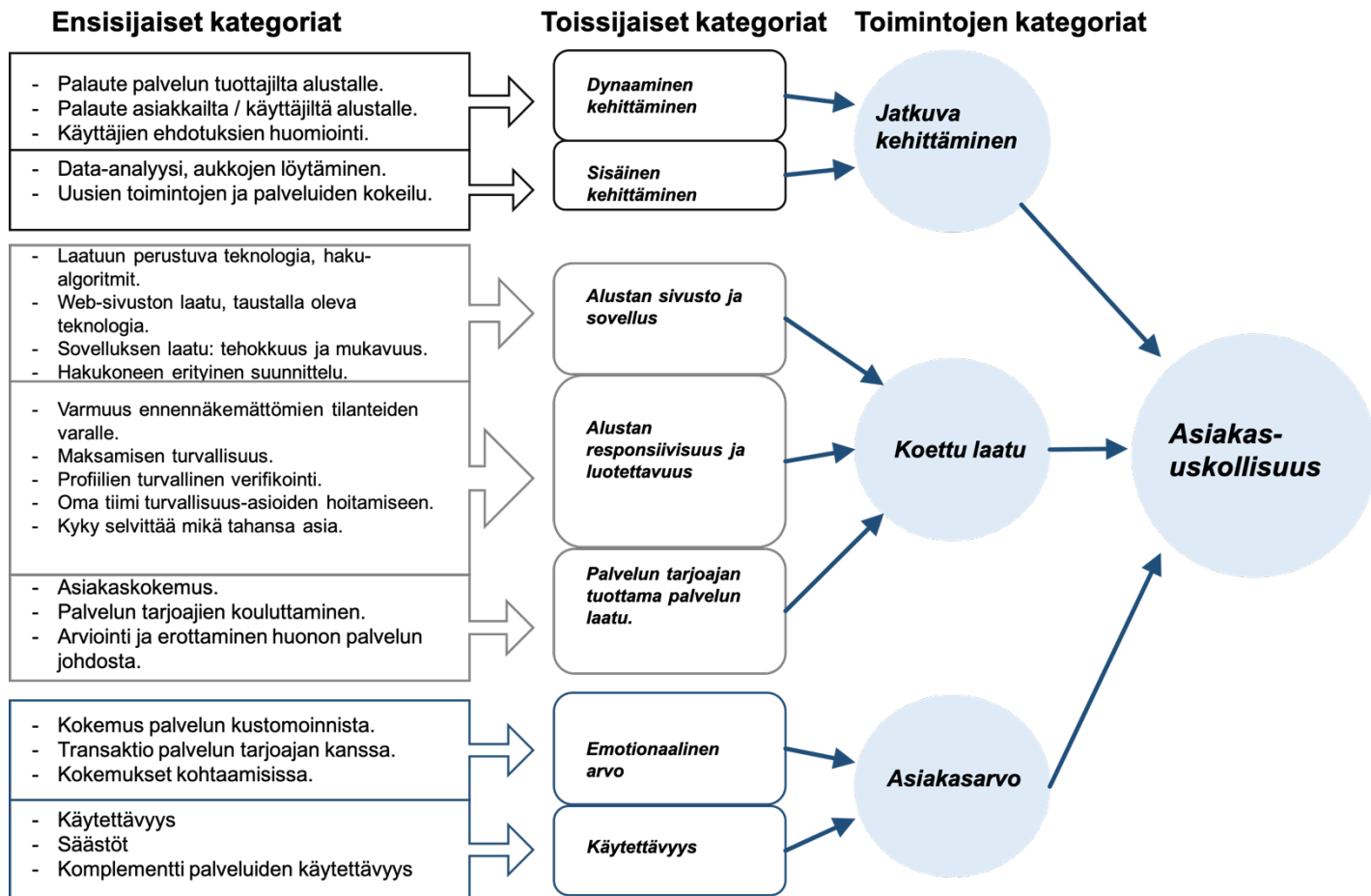
tantoprosessi on hyvin yrityskeskeinen/-lähtöinen. Kuitenkin yritykset pyrkivät kehittämään palveluita asiakaskeskeisesti. Tämä saattaa aiheuttaa pullonkauloja. Palvelun tuotantoprosessit eivät välttämättä sellaisenaan taivu havaittuihin asiakastarpeisiin. Jos asiakas ei ole kiinnostunut yrityksen palveluista, todennäköisesti yrityksen arvoketju ja tuotantoprosessi eivät ole asiakaslähtöisiä. Asiakasta kiinnostaa erityisesti hänen oma arvonluontiprosessi, kuten on esitetty luvussa 3.5.1. (Sakki, 2001, 17-19).

Asiakaslähtöisen palveluiden kehittämisen taustalla tulee yrityksellä olla selkeä ja mahdollisimman hyvä ymmärrys asiakkaidensa tarpeista. Asiakastarve voi liittyä esimerkiksi ostokäyttäytymiseen, asiakastyytyväisyyteen tai palvelun laatuun. Asiakastarve on usein hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon keräämiseksi yrityksen on toimitettava prosessimaisesti asiakastiedon keräämisessä. Tämä asiakastarpeiden tunnistaminen voi olla hyvin vaikeaa ja pitkäjänteistä toimintaa. Asiakastarpeiden tunnistamisen tueksi on kehitetty erilaisia työkaluja ja menetelmiä, kuten esimerkiksi palvelumuotoilu. Tieto asiakastarpeista voi osaltaan mahdollistaa asiakasymmärryksen paranemista. Yrityksen kannalta tietomassojen käsittely voi näyttäytyä sekavalta "massalta". Tietoa pyritään analysoimaan erilaisin työkaluin. Kaiken tiedon jalostamiseen ei välttämättä ole riittävää osaamista tai työkaluja. Tiedon ymmärtäminen parantaa yrityksen asiakasymmärrystä. (Arantola & Simonen, 2009, 4-8; Viitala & Jylhä, 2010, 92.)

Arvoketju-yrityksissä usein pyritään ottamaan joitakin asiakkaita mukaan palveluiden kehittämiseen. Yritys pyrkii minimoimaan kehitystyön epäonnistumista. Yritys pystyy heti testaamaan erilaisia kehitettäviä toimintoja ja palveluita "pilottiasiakkailla". Arvoketjun palveluiden kehittämiseksi on esitetty paljon erilaisia malleja. Yleisesti ottaen nämä mallit ovat prosesseja, jota noudattaen voidaan ymmärtää asiakkaan tarpeet ainakin joissain määrin. Usein asiakastiedon keruu on hyvin epäsystemaattista, kausittaista ja kerättävä asiakastieto on melko suppeaa. Aineiston suppeus voi osittain johtua siitä, että yrityksellä ei ole aikaa, osaamista tai muita resursseja laajamittaiseen aineiston keruuseen ja analysointiin. (Kinnunen, 2004, 77-79.)

### 3.4.2 Palveluiden kehittäminen alustatalousliiketoiminnassa

Tutkin palveluiden kehittämistä, palvelun laatua, asiakasarvoa ja asiakasuskollisuutta alustataloudessa Kuvion 9 mukaisesti. Palveluiden kehittämisessä tavoitellaan erityisesti alustan käyttäjien asiakasuskollisuutta. Alustan jatkuva palveluiden kehittäminen tukee sitä, että käyttäjä (asiakas) tulee uudelleen alustalle tekemään transaktioita.



**Kuvio 10. Asiakasuskollisuuden kulmakivet alustatalousliiketoiminnassa. (Mukailen Akhmedova, 2020, 3-4.)**

Alustojen palveluiden kehittäminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: dynaamiseen ja sisäiseen kehittämiseen. Dynaamisessa kehittämisessä kehitystyön taustalla on perinteiseksi koettu palautteen kerääminen eri menetelmin käyttäjiltä ja palveluiden tarjoajilta. Tätä kehitysmallia käytetään pääosin myös arvoketju-liiketoiminnassa. (Akhmedova, 2020, 3-6.)

Sisäinen kehittäminen perustuu pääosin teknologiseen kyvykkyyteen. Datan monetisointi (Kuvio 7.) liittyy alustaliiketoiminnan kehittämiseen. Monetisoinnilla tarkoitetaan

datan hyödyntämistä ja jalostamista kaupalliseen muotoon. Data ei yksistään ole erityisen arvokasta tietoa. Erilaisia data-aineistoja yhdistelemällä ja analysoimalla on mahdollista tunnistaa mm. erilaisia tarpeita käyttäjien keskuudessa. Datan avulla tunnistetun, olemassa olevan tarpeen ympärille on mahdollista rakentaa uusia arvoa tuottavia palvelukokonaisuuksia. Datan avulla voidaan ratkaista mm. erilaisia käyttöliittymiin kohdistuvia haasteita, tehostaa toimintoja ja rakentaa palvelupolkuja suoraviivaisemmiksi. Alustayhtiön on mahdollista sisäisellä kehittämisellä jalostaa kerätystä datasta “älydataa”. Se mahdollistaa käyttäjäperäiseen tietoon perustuvan liiketoiminnan kehittämisen. Yrityksellä pitää olla kyvykkyyksiä datan analysointiin ja hyödyntämiseen. Jalostettu älydatakin voi käyttökelpoista, jollei sitä voida käyttää arvoa tuottavan liiketoiminnan kehittämiseen. Alustaliiketoiminnassa keskeistä on, että alustan liiketoiminnassa uusi teknologia, oppi ja tieto kumuloituvat digitaaliseen alustaan. (Akhmedova ym, 2020, 3-4; Viitanen ym., 2017, 23-25.)

Kerätyn datan jalostaminen älydataksi ja jalostetun tiedon hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä vaatii korkeatasoista teknologista kyvykkyyttä. Alustatalousliiketoiminnan palveluiden kehittämisen toimenpiteet ovat hybridimenetelmiä. Hybridimenetelmissä hyödynnetään perinteisten menetelmien lisäksi uusia, korkeaan teknologiaosaamiseen perustuvia menetelmiä. Baltimore ym. (2016, 63) mukaan alustaliiketoiminnan datavetoisuus tuottaa luonnollisesti uusia tuotteita ja palveluita. Sitäkin tärkeämpää on toimintojen prosessien muutokset. Baltimoren ym (2016, 63) tulevaisuudessa syntyy uusia palvelutuotantoprosesseja. Nämä prosessit perustuvat hyvin voimakkaaseen muotoilu- ja luovuusintensiivisyyteen. Uusissa palvelutuotantoprosesseissa prosessi perustuu erityisesti algoritmeihin ja niiden kehityksen etenemiseen.

Tuon esille vielä muutamia haasteita, joita alustatalousliiketoiminnan kehittämisessä on havaittu. Valkokari ym. (2020, 3) ovat tunnistaneet alustaekosysteemien ja alustaliiketoiminnan kehittämisessä viisi erilaista haastetta. Ensimmäinen haaste on, että on osattava luoda ainutlaatuisia palveluita. Pitää keskittyä omaan tekemiseen eikä kopioida muilta. Toinen haaste on, että oma palvelu on pystyttävä liittämään saumattomasti muihin palveluihin (API-rajapinnat). Palveluiden on toimittavat monien osapuolien välillä eikä pelkästään kahden osapuolen välillä. Kolmas haaste on, että alustaan yhdistettävän palvelun on tuotava lisäarvoa palvelukokonaisuuteen. Palvelun liittäminen palvelukokonaisuuteen ei menesty markkinoilla, mikäli se ei tue palvelukokonaisuutta. Vääränlaisen palvelun liittäminen palvelukokonaisuuteen voi alentaa palvelukokonaisuuden kiinnostavuutta. Alentunut kiinnostavuus palvelua kohtaan käyttäjien

keskuudessa voi tuottaa negatiivinen verkostovaikutus. Uuden palvelun onnistunut liittäminen alustaan edesauttaa tuottamaan alustaekosysteemiin ja alustaan positiivisia verkostovaikutuksia. Neljäntenä haasteena on se, että alustaekosysteemin toimijoiden eli yritysten, jotka kytkeytyvät tiettyyn digitaaliseen alustaan, on hallittava rajapintateknologiat, kuten API ja lohkoketjuteknologia. Niiden hallitsemisen myötä on mahdollista rakentaa palvelukokemuksen huomioiva palvelukokonaisuus. Nämä teknologiat lisäävät palvelukokonaisuuteen automaatiota ja tehokkuutta. Lisäksi ne minivoivat välikäsien tarvetta prosesseissa. Viidentenä haasteena alustaekosysteemiä rakennettaessa on se, että aluksi on keskityttävä käyttäjille kohdistuvaan arvonluontiin, jotta verkostovaikutuksia syntyy. Arvonluomisen jälkeen vasta voidaan syventyä tarkemmin ekosysteemin osapuolien kesken syntyneen arvon jakamiseen.

### **3.5 Palveluiden arvo**

#### 3.5.1 Palveluiden asiakasarvo arvoketju-liiketoiminnassa

Arvoketju-liiketoiminnassa arvonluontia voidaan tarkastella kahdella tavalla: käyttöarvon ja vaihdanta-arvon kautta. Tutkin tässä alaluvussa käyttöarvoa, koska käyttöarvon kautta muodostuva arvo perustuu palvelukeskeiseen logiikkaan. (Vargo & Lusch, 2004, 8-9.)

Asiakasarvo muodostuu asiakkaalla sen omissa arvonluontiprosesseissa (Grönroos, 2011, 244.) Tässä arvonluontitavassa arvoa ei pyritä määrittelemään palvelun tuottajan tuotantoprosessin mukaisesti. Asiakas määrittää palvelun arvon käytön mukaan eikä arvo synny vaihdannassa. Asiakkaan oma kulutusprosessi määrittää palvelun käytöstä syntyneen arvon. Palvelun kulutusprosessissa asiakas tekee erilaisia toimintoja, joilla asiakas tavoittelee haluamaansa lopputulosta. Toisin sanoen asiakas luo toiminnallaan itselleen arvoa. Palvelun tuottajalla on vain vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaan arvonluonti- eli kulutusprosessiin. (Payne ym. 2008, 86.)

Grönroos (2011, 244) kertoo, että palvelun tuottajalla on kaksi keinoa vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Ensimmäinen on, että palvelun tuottaja tuottaa asiakkaalle resursseja (tietoa, tuotteita ja palveluita) käytettäväksi. Tämä toiminta on eräänlaista arvonluonnin mahdollistamista. Palvelun tuottaja voi tarjota tukitoimintoja, jolla varmistaa asiakkaan arvonluonti. (Grönroos, 2008, 305).

Toinen keino osallistua asiakkaan arvonluontiin on, että palvelun tuottaja osallistaa asiakkaan yksilölliseen vuorovaikutukseen itsensä kanssa. Vuorovaikutus ei kuitenkaan

ole itsessään arvokasta. Vuorovaikutus mahdollistaa palvelun tuottajalle kanssaluonnin arvon rakentamiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelun tuottajan tavoitteena on päästä osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia. Tätä toimintaa voidaan kutsua käyttöarvon kanssaluonniksi. Palvelun tuottajan tulee selvittää asiakkaan arvonluontimallit ja havaita vuorovaikutustilanteet. Palveluntarjoaja voi muokata asiakkaan kanssa yhdessä asiakkaan prosesseja vastaamaan palveluntarjoajan palvelutuotantomallia. Näin asiakas voi mahdollistaa itselleen lisäarvon luomisen palvelutuotannossa. Asiakas toimii silloin ns. palvelun kanssatuottajana (co-producer). (Grönroos, 2011, 244; Payne ym. 2008, 87.)

### 3.5.2 Palveluiden asiakasarvo alustatalousliiketoiminnassa

Tutkielman toisessa luvussa tutkin alustataloutta ja alustatalousliiketoimintaa. Alustatalousliiketoiminnassa digitaalisen alustan palvelu on ikäänkuin kokonaispalvelu, joka on rakennettu digitaalisen alustan ympärillä olevan alustaekosysteemin toimijoiden



**Kuvio 11. Arvon yhteisluontimalli alustaekosysteemissä. (Vargo & Lusch, 2017, 4-5.)**

avulla. Digitaalisella alustalla ei ole palvelua, ellei sitä yhdessä luoda. Alustayhtiö ei yksistään tuota palvelua. Alustayhtiö tuottaa ainoastaan digitaalisen alustan, jonka on osa kokonaispalvelua ja samalla transaktiokanava. Palvelu on kokonaispalvelu. Se koostuu

palvelun tarjoajien ja alustayhtiön yhteisessä palvelun tuotantoprosessissa. Alustatalouden toimintaperiaatteessa arvonluontiprosessi on hyvin erilainen kuin arvoketju-liiketoimintaa harjoittavan yrityksen arvonluontiprosessi (Viitanen ym. 2017, 25). Alustaliiketoiminnassa palvelu ja samalla palvelun arvo muodostuu yhteisluonnin myötä. Osapuolina palvelun rakentamisessa ja arvonluonnissa on alustayhtiön lisäksi yksittäisten palveluiden tuottajat/tarjoajat, palveluiden käyttäjät ja muut alustaekosysteemin kumppanit. Alustapalvelun arvon yhteisluontiprosessia on kuvattu Kuviossa 11. Onnistunut arvon yhteisluonti mahdollistaa suuret verkostovaikutukset ja tehokkaan moniuloitteisten markkinoiden käytön. Lisäksi alustaekosysteemin toimijoiden keskinäiset riippuvuussuhteet vaikuttavat siihen, että jokaisen toimijan on tehtävä parhaansa onnistuneen palvelukokemuksen saavuttamiseksi. Vain siten alustaekosysteemin digitaalinen alusta voi luoda sen asiakkaille eli käyttäjille arvoa. Kun arvoa luodaan käyttäjille, luodaan sitä myös digitaaliselle alustalle. Alustan tehtävänä on jakaa tuotettua arvoa muille alustaekosysteemin sidosryhmille, kuten palvelun tuottajille/tarjoajille ja kumppaneille.

Tämä tarkoittaa, että palveluiden arvo määritellään asiakkaiden eli käyttäjien toimesta heidän omissa arvonluontiprosesseissaan käyttöarvon mukaisesti eikä rahan vaihdannan perusteella. Asiakasarvo on alustayhtiölle strateginen ajuri, jolla on mahdollista saavuttaa äärimmäistä asiakasuskollisuutta. Asiakkaista voidaan saada jopa elinikäisiä asiakkaita (Weinstein, 2020, 21). Asiakasarvo on alustaliiketoiminnassa hyvin vahvasti sidottu palvelun kehittämiseen ja palvelun laatuun.

Alustatalousliiketoiminta puolestaan perustuu nykyaikaiseen datan keruuseen, uuteen teknologiaan, algoritmeihin ja henkilöihin, jotka osavaat hyödyntää kerättyä dataa. Kerätyn datan jalostaminen ja hyödyntäminen ei ole aiemmin ollut kovin selkeää eikä tehokasta ainakaan arvoketjuun perustuvassa liiketoiminnassa. Alustayhtiön tulisi osata hyödyntää ja kaupallistaa kerättyä dataa omiin tarkoituksiinsa. (Viitanen ym. 2017, 17-18.). Esimerkiksi alustapalvelun, kuten Youtuben käyttäjä voi luopua datastaan ja tehdä palvelun tuottajana alustalla töitä korvauksetta. Sisällöntuotantoa ja luovuttamaansa dataa vasten hän saa alustan veloituksetta käyttöönsä. Youtube jalostaa kerättyä dataa ja hyödyntää sitä mm. mainostajien hankkimiseksi. Esimerksi Youtuben palvelutuotannon arvo digitaaliselle alustalle ei välttämättä ole niin selkeä kuin palvelutuotannon arvo arvoketju-pohjaisessa liiketoiminnassa, kuten valokuvaamisessa.

Asiakkaan arvonluonti eli palvelun asiakasarvo muodostuu palvelukeskeisessä arvoketju-liiketoiminnassa ja alustatalousliiketoiminnassa samalla tavalla eli palvelun käyttöarvoon perustuen. Palvelun tuotannossa on kuitenkin selkeä eroavaisuus näiden

liiketoimintamallien välillä. Arvoketju-liiketoiminta perustuu yritykseen omiin resursseihin ja arvoketjuun. Alustatalousliiketoiminta perustuu erityisesti palveluiden yhteistuttamiseen ja resurssien jakamiseen. Alustatalousliiketoiminta antaa kuitenkin arvoketju-liiketoimintaa enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja helpottaa palvelun tuottajan kehitystä. Alustaliiketoiminnassa käyttäjä on mahdollista sitouttaa huomattavasti paremmin alustaan. Parhaimmillaan alustan palvelun käyttäjästä voi tulla palvelun tuottaja samalle alustalle. Esimerkiksi Über-kyytejä käyttävä asiakas voi innostua palvelusta niin paljon, että päättää itsekin ryhtyä Über-kuljettajaksi. Tai Airbnb-majoittuja voi alkaa itsekin majoittaa muita matkailijoita omassa asunnossaan mm. Airbnb:n kautta.

Alustatalousliiketoiminnassa perusfilosofia usein pohjautuu asiakasohjautuvaan palvelukeskeiseen logiikkaan. Alustalle pyritään luomaan hyvin kokonaisvaltainen palvelu, jossa esimerkiksi jokin tuote on vain yksi komponentti kokonaispalvelussa. Tuotteita ja palveluita yhdistetään kokonaisuudeksi, jotta pystytään tarjoamaan uudenlainen ratkaisu. Nämä ratkaisut pyrkivät erinomaiseen, uudenlaiseen asiakaskokemukseen ja arvonaluontiin, joihin pelkkä tuote ei yksistään riitä.

Lopuksi on huomioitava, että arvoa ei voida määrittää etukäteen eikä arvoa synny esimerkiksi silloin kuin jokin tuote tuotetaan. Arvo syntyy, kun tuotetta tai palvelua käytetään. On asiakkaasta tai käyttäjästä riippuvaista, miten ison arvon se kokee saavansa tietystä tuotteesta tai palvelusta. Sama palvelu voi tuottaa eri käyttäjille erilaisen arvontunteen. Alustaliiketoiminnassa palvelun tuotantoprosessi perustuu pitkälti kehittyneeseen teknologiaan ja ekosysteemin kumppaneiden kanssa yhteistyössä kehitettyyn alustaan. Arvoa ei synny ellei näitä kehitettyjä palveluita saada käyttäjien kulutusprosesseihin.

## **3.6 Palvelun laatu**

### **3.6.1 Palvelun laatu arvoketju-liiketoiminnassa**

Palvelun laatu ei ole palvelun tarjoajan näkemys palvelun laadusta, vaan laadun määrittää aina asiakas. Yrityksen koko palveluprosessi vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kokonaispalvelun laatu muodostuu asiakkaan odottamasta palvelun laadusta ja asiakkaan kokemasta palvelun laadusta. (Grönroos, 2009, 105.)

Odotettu palvelun laatu muodostetaan ennen palvelun käyttöä. Odotettu palvelun laatu muodostuu mm. viestinnästä, myynnistä, markkinoinnista ja palvelun toimitamiseen liittyvistä asiakkaan odotuksista. (Lämsä & Uusitalo, 2009, 50-51.)

Koettu palvelun laatu syntyy siitä, miten asiakas kokee palvelun lopputuloksen. Koettu palvelun laatu muodostuu palvelun imagosta, teknisestä laadusta ja palvelun toiminnallisesta laadusta. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mistä toiminnoista palvelu rakentuu ja sitä, mitä asiakas puolestaan saa palvelua käyttäessään. Yleensä tilatun palvelun suuruus vaikuttaa palvelun tasoon. Mitä arvokkaampi tilaus, sitä korkeampaa laatua yritys pyrkii tuottamaan. Toiminnallinen laatu tarkoittaa esimerkiksi yrityksen henkilöstöä ja sen ammattitaitoa, joka tuottaa kyseisen palvelun. Yrityksen mielikuvaan eli imagoon yrityksen henkilöstö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan siten, että pyrkii tuottamaan asiakkaalle positiivisen kokemuksen tai kääntämään negatiivisen kokemuksen positiiviseksi. Asiakkaan huonoksi kokema palvelu puolestaan heikentää yrityksen imagoa asiakkaan näkökulmasta. (Lämsä & Uusitalo, 2009, 59.)

Arvoketju-liiketoiminnassa palvelun tarjoaja vastaa usein yksin odotetun ja koetun palvelun tuottamisesta. Toisin sanoen arvoketju-yritys vastaa yksin asiakkaan kokemasta kokonaislaadusta. Siten sillä on täysi valta kontrolloida ja kehittää omia prosessejaan palveluiden laadun parantamiseksi. Laadun parantaminen on usein sidoksissa yrityksen palveluiden kehitystyöhön.

### 3.6.2 Palvelun laatu alustatalousliiketoiminnassa

Vertaan palvelun laatua alustatalousliiketoiminnassa edeltävässä luvussa esitettyyn arvoketjussa ilmenevään palvelun laatuun. Käytän vertailussa samaa Grönroosin palvelun laadun rakentumista kuvaavaa mallia.

Alustatalousliiketoiminnan palvelun laadun muodostumisessa on selkeitä eroja arvoketju-liiketoiminnan palvelun laadun muodostumiseen. Koettu kokonaispalvelun laatu ei ole yksistään alustayrityksen hallinnoitavissa. Alustatalousliiketoiminnassa palvelun laatu muodostuu kahdesta osasta: digitaalisen alustan palvelun laadusta ja palvelun tuottajan tuottamasta palvelun laadusta. Alustayritys ei pysty täysin kontrolloimaan palveluiden laatutasoa koko palveluprosessissa, koska palvelun tuottaa palvelun tuottaja. Asiakas/käyttäjä arvioi palvelun laatua kuitenkin koko palveluprosessin osalta. Esimerkiksi Airbnb:ssä varaus tehdään alustan kautta, mutta majoituspalvelun tuottaa Airbnb:n palvelun tarjoaja. Hän vastaa mm. asunnon viihtyvyydestä. Airbnb voi yrityksenä kuitenkin antaa tietynlaiset raamit majoituskokemuksen laatutasoon liittyen.

Odotetun laadun muodostamisen voi olla alustayhtiön yksin tai palvelun tuottajan ja alustayhtiön tehtävä. Esimerkiksi Uber luo odotetun laatutason itse eikä hyödynnä palvelun tuottajia odotetun laadun rakentamisessa. Airbnb:ssä alustayhtiön lisäksi palvelun



tuottajat eli majoittajat tekevät majoittamisilmoituksia, jotka toimivat käyttäjälle odotetun laadun tekijöinä.

Koettu laatu jakautuu kolmeen osaan: tekniseen laatuun, toiminnalliseen laatuun ja imagoon. Teknisestä laadusta vastaa alustayhtiö. Toiminnallisesta laadusta vastaa palvelun tuottaja (esim. Über-kuljettaja tai Airbnb-majoittaja). Käyttäjän kokema laatu rakentuu yhdessä alustayhtiön ja palvelun tuottajan toimenpiteiden perusteella. Alustayhtiö pystyy joltain osin ohjaamaan palvelun tuottajia tuottamaan haluttua laatutasoa tuottamalla heille resursseja, kuten informaatiota ja koulutuksia palvelun tuottamisen kehittämiseen.

Imagon rakentamisen on vastuussa alustayhtiö ja palvelun tuottaja. Heillä molemmilla on sama tavoite: tuottaa mahdollisimman laadukas palvelu, jotta se tuottaa ekosysteemiin mahdollisimman suuria verkostovaikutuksia. Siten se kasvattaa alustan uusien käyttäjien määrää.

Syksyllä 2020 tehty tutkimus (Akhmedova ym, 2020, 1-9) osoittaa, että alustatalousliiketoiminnassa käyttäjä ja palvelun tuottaja kokevat molemmat tahoillaan digitaalisen alustan käytöstä tietyn laadun. Alustayrityksen tehtävä on varmistaa oman alustan korkea tekninen laatu ja ohjata palvelutuottajia tavoittelemaan haluttua laatutasoa palveluiden tuottamisessa. Käyttäjät lopulta määrittävät koetun laadun palvelun kulutus- ja arvontuottamisprosessissaan.

Alustan omistaja ohjaa palvelun tuottajaa kohti haluttua laatutasoa. Alustan omistaja määrittää käytännössä mihin laatutasoon palvelun tuottajat pyrkivät. Jos haluttuun laatutasoon ei päästä, siitä voi seurata alustayhtiön määrittämiä seurauksia palvelun tarjoajalle. Käyttäjältä voi tulla huonoa palautetta kyseisen palvelun tuottamisesta. Nämä negatiiviset verkostovaikutukset puolestaan ruokkivat alustan suosion alenemista.

### **3.7 Alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteiden yhteenveto ja viitekehys**

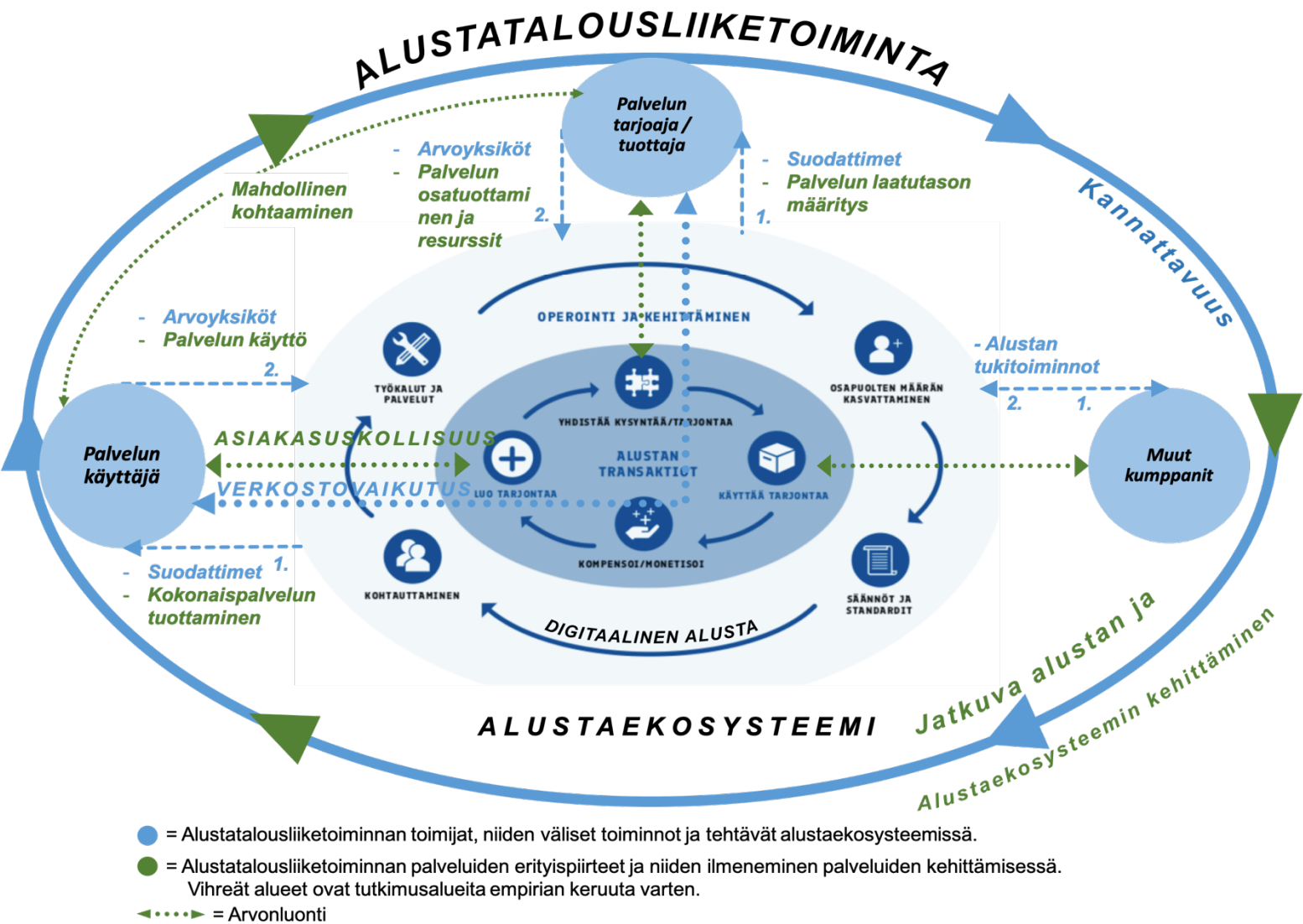
Taulukossa 2 tuon tiivistettynä vielä esiin luvussa 3 esitettyjä palvelun piirteitä palvelukeskeisessä arvoketju-liiketoiminnassa ja alustatalousliiketoiminnassa. Taulukon avulla pyrin tunnistamaan selkeimmät eroavaisuudet arvoketju-liiketoiminnassa ilmenevien palveluiden ja alustatalousliiketoiminnassa ilmenevien palveluiden välillä.

**Taulukko 2. Alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteet.**

<b>Palveluiden erityispiirteet</b>		
	<b>Palvelukeskeinen arvoketjuliiketoiminta</b>	<b>Alustatalousliiketoiminta</b>
<b>Palvelukeskeinen logiikka</b>	<p>1. Yrityksen tehtävä on asiakkaan auttaminen tämän omissa arvonluontiprosesseissa.</p> <p>2. Arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa (co-creation) ja arvonluonnissa mukana olevien kumppanien kanssa (value-creation partner).</p> <p>3. Yrityksessä pitää ymmärtää ja nähdä asiakas osana omaa verkostoa.</p> <p>4. Yrityksen tulee nähdä resurssit välineinä ja kyvykkyysinä. Esimerkiksi henkilöstön tietotaidon tunnistaminen ja hyödyntäminen.</p> <p>5. Asiakkaat ovat resursseja arvonluontiprosessissa.</p> <p>6. Tehokkuutta pitää tavoitella toiminnan vaikuttavuuden tehostamisen avulla.</p>	<p>1. Alustayhtiön tehtävänä on mahdollistaa tuottajalle, käyttäjälle ja kumppaneille arvonluonti tämän omissa arvonluontiprosesseissa. (Viitanen ym. 2017, 24-29)</p> <p>2. Alustayhtiölle arvo luodaan yhdessä tarjonnan tuottajien, tarjonnan käyttäjien ja kumppaneiden kanssa alustaekosysteemissä. (Parker ym. 2016, 98-102.)</p> <p>3. Ekosysteemi liiketoiminnassa kaikki osapuolet ovat riippuvaisuussuhteessa toisiinsa. Yhteisen edun tavoittelulla jokainen osapuoli hyötyy ja ekosysteemi menestyy paremmin (Gawer, 2009).</p> <p>4. Alustayhtiön tulee nähdä tuottajien, käyttäjien ja kumppanien resurssit välineinä ja kyvykkyysinä. (Gawer, 2009; Viitanen ym. 2017, 17, 123.) Esimerkiksi tarjonnan tuottajien tuottamat arvoyksiköt ovat alustayhtiön resursseja, vaikka ne eivät olet alustayhtiön tuottamia. Komplementorit ovat tuottaneet arvoyksiköitä alustayhtiön alustalle.</p> <p>5. Alustaekosysteemin toimijat eli sidosryhmät ovat resursseja. (Parker ym. 2016, 67-68.; Gawer ja Cusunamo 2008, 28.)</p> <p>6. Tehokkuutta pitää tavoitella verkostovaikutusten ja moniuloitteisten markkinoiden avulla. (Viitanen ym. 2017, 17, 22, 130.)</p>
<b>Palvelun määrittely</b>	<p>Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja. Palvelun kuluttaminen ja tuottaminen tapahtuu samanaikaisesti. Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu usein asiakasrajapinnassa. (Grönroos, 2009, 79.)</p>	<p>Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosessinomaisia palvelukokonaisuuksia. Ne muodostuvat digitaalisen alustan palvelusta ja palvelun tuottajien palveluista. Käyttäjälle palvelukokonaisuus näyttäytyy yhtenä palveluna. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen ei välttämättä tapahdu samanaikaisesti.</p>
<b>Palvelun resurssit ja palvelutuotanto</b>	<p>Palvelun tuottaminen kuluttaa yrityksen resursseja. Asiakas kuluttaa näitä palvelun tuottajan resursseja. (Esim. Taksikyyti)</p>	<p>Käyttäjä ei kohtaa fyysisesti digitaalista alustaa (alustayhtiön resurssi) eikä kuluta alustayhtiön resursseja. Käyttäjä kuluttaa palveluntuottajan resursseja. (Esim. Über-kyyti). Alustaryritys hyödyntää palvelun tuottajien resursseja, luo sen avulla uusia palveluita. Tuotettua arvoa se jakaa takaisin palvelun tuottajille.</p>
<b>Palvelun käyttö</b>	<p>Palveluiden käyttö vaatii usein kohtaamisen, koska palvelu usein tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (esim. Hotellin check-in).</p>	<p>Digitaalisen alustan käyttö vaatii digitaalisen kohtaamisen. Alustan palvelun tuottajan palvelun käytön kohtamistarve riippuu usein palvelun tuottajan palvelutuotantoprosessista ja vuorovaikutushalukkuudesta. (Esim. Airbnb:ssä check-in ei välttämättä vaadi kohtaamista.)</p>

<b>Palvelun arvo</b>	Palvelun arvo määräytyy käyttöarvon mukaan asiakkaan arvonluonti- eli kulutusprosessissa. Yritys voi vaikuttaa asiakkaan omaan arvonluontiprosessiin joko tuottamalla asiakkaalle lisäresursseja tai osallistaa asiakasvuorovaikutukseen yrityksen kanssa.	Palvelun arvo määräytyy käyttöarvon mukaan asiakkaan arvonluonti- eli kulutusprosessissa. Alustayrityksellä on samat vaikutuskeinot kuin arvoketjuliiketoiminnassa, mutta ne ovat paremmin hyödynnettävissä. Alustayhtiö voi digitaalisen alustan kautta hallita vuorovaikutusta ja tarpeen vaatiessa myös puuttua palvelun tuottajan toimintaan ja sekä kerätä asiakasarvoon liittyvää dataa käyttäjiltä. Alustayhtiö ei omista palvelun tuottajan resursseja, mutta hyödyntää ja tietyiltä osin hallitsee niitä.
<b>Palveluiden kehittäminen</b>	Palveluita pyritään kehittämään asiakaslähteisesti. Kehittäminen tapahtuu yrityksen sisällä yrityksen olemassa olevaan asiakasymmärrykseen perustuen. Kehittäminen kohdistuu yrityksen arvoketjun uudelleen rakentamiseen ja palvelun tuotantoprosessimuutoksiin. Kehitystyö voi olla jatkuvaa tai projektiluontoista.	Digitaalisen alustan palvelukokonaisuutta yhteiskehitetään ekosysteemin toimijoiden kanssa käyttäjälähtöisesti. Alustan omistaja koordinoi alustan kehitystä ja huomioi kehityksessä muiden ekosysteemin toimijoiden kehittymisen ja kyvykkyydet. Palveluiden kehitys tapahtuu alustalähtöisesti eli usein muutos saa alkunsa alustayhtiön toimesta. Alustan suodattimia määritetään uudelleen, joka ohjaa palvelun tarjoajia muokkaamaan palveluitaan alustan vaatimusten mukaiseksi. Alustan kehitystyö voi olla joko dynaamista tai sisäistä. Kehitystyö on usein jatkuvaa.
<b>- Kehittämismenetelmät</b>	Erilaisia keinoja tiedon keruuseen, kuten palautteet, kyselyt, haastattelut, suosittelut, tms. Haasteena on osittain jo tiedon keruun vaivallisuus, kustannukset ja kerätyn tiedon oikeellisuus ja analysointi. Onnistuessaan voi kehitetty palvelu olla hyvin menestyvä. Menestyksen jatkuminen vaatii kehitystyötä.	Dynaamisessa kehittämisessä hyödynnetään arvoketju-mallista tuttuja palautteen keruu keinoja alustan teknologiaa hyödyntäen. Sisäisessä kehittämisessä hyödynnetään dataa, datan jalostamista ja sen kaupallistamista. Kehitystyön myötä voi muodostua uudenlaisia dataa ja algoritmeihin perustuvia palvelutuotantoprosesseja.
<b>- Asiakastarpeiden tunnistaminen</b>	Pyritään tunnistamaan asiakastarpeet ja asiakasymmärrys. Tarpeiden ja asiakasymmärryksen selvittäminen on haastavaa ja työlästä. On erilaisia keinoja, jolla asiakasta pyritään sitouttamaan ehitystyöhön ja minimoimaan epäonnistunutta kehitystyötä. Yksi työkalu on mm. palvelumuotoilu. Kyselyt, palautteet ja muut menetelmät. Tiedon analysointi voi olla haastavaa.	Kehitystyö perustuu käyttäjiltä palvelun käytöstä kerättyyn dataan ja sen jalostamiseen älydataksi. Älydatalla voidaan tunnistaa käyttäjien piileviä tarpeita. Riskit kehitystyön epäonnistumisessa on pienet, koska asiakastarpeet perustuvat käyttäjien luovuttamaan dataan.
<b>Palvelun laatu</b>	Palvelun laatu muodostuu yrityksen odotetusta ja koetusta (tekninen, toiminnallinen ja imago) laadusta. Yritys on usein yksin vastuussa palvelun laadun tuottamisesta asiakkaalle. Palvelun laatu muodostuu kohtaamisista. Ne voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia.	Palvelun laatu muodostuu digitaalisen alustan laadusta ja palvelun tarjoajien tuottamien palveluiden laadusta (koko palveluprosessi). Esim. Airbnb:n kautta majoittuminen. <i>Odotettu laatu</i> rakennetaan alustaliiketoimintamallista riippuen joko alustayhtiön toimesta (esim. Uber) tai alustayhtiön ja palvelun tuottajan toimesta (esim. Airbnb). <i>Koetun laadun osalta teknisen laadun tuottaa alustayhtiö</i> (esim. varauksen sujuvuus). <i>Palvelun tuottaja puolestaan tuottaa palvelun toiminnallisen laadun tason</i> (esim. majoituksen siisteys). <i>Imagosta alustayhtiön ja palvelun tuottaja vastaavat yhdessä.</i>  Palvelun laatu muodostuu kohtaamisista, jotka voivat ovat fyysisiä ja virtuaalisia palvelun tuottajien kanssa tai ainoastaan virtuaalisia digitaalisen alustan kanssa.

Kuvio 12 on luvun 3 löydöksillä täydennetty kuvio aiemmista esitetystä alustatalousliiketoiminnan viitekehystä kuvaavaa kuvioita (Kuvio 9.), joka esitti alustatalousliiketoiminnan viitekehystä. Kuvio 12 esittää palveluiden erityispiirteitä ja sitä, miten palvelut näyttäytyvät alustatalousliiketoiminnassa digitaalisen alustan liiketoiminnan eri toiminnoissa.



**Kuvio 12. Alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteiden ja kehittämisen muodostama viitekehys.**

## 4 PALVELUMUOTOILU

Tässä luvussa tutkin kirjallisuuskatsauksen muodossa palvelumuotoilua arvoketju-liiketoiminnan näkökulmasta. Palvelumuotoilu on alunperin kehitetty arvoketjuun perustuvaan liiketoimintaan. Palvelumuotoilua on luontevaa tarkastella arvoketjuun perustuvan liiketoiminnan viitekehyksessä. Tarkastelen palvelumuotoilua ja paikoittain vertailen sitä alustatalousliiketoimintaan. Pyrin selvittämään palvelumuotoilun arvoketjuun perustuvaa teoriaa alustatalousliiketoiminnan teoreettisen ymmärryksen avulla.

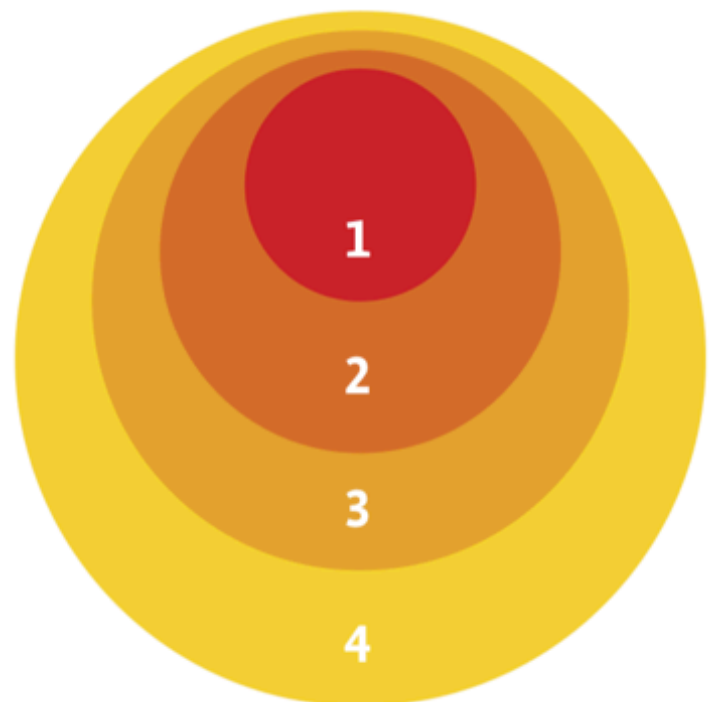
Ensiksi määrittelen palveluita ja muotoilua sekä niiden ominaispiirteitä. Sen jälkeen syvennyn palvelumuotoilun määrittelyyn ja ominaispiirteiden tarkasteluun. Lopuksi taulukoin palvelumuotoilun keskeisimpiä elementtejä, kuten lukujen 2 ja 3 lopussa olen tehnyt. Sen avulla pyrin viimeistelemään tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Tämä luku on erityisen tärkeä. Tämän luvun tarkoitus on arvioida palvelumuotoilun soveltumista sellaisenaan alustatalousliiketoimintaan.

### 4.1 Muotoilun määrittely

Palvelumuotoilua tutkittaessa on oleellista ymmärtää mitä muotoilulla tarkoitetaan ja mistä osioista muotoilu koostuu. Mahdollisia muotoilun osa-alueita on havainnollistettu Kuviossa 13.

#### Muotoilun tasot:

1. Toimintojen muotoilu (tuote, palvelu, tila)
2. Asiakaskokemuksen muotoilu
3. Prosessien ja järjestelmien muotoilu
4. Strategian, ideologian ja filosofian muotoilu



Kuvio 13. Muotoilun tasot ja tasojen keskinäiset suhteet palvelumuotoilussa.

Muotoilulla ei tarkoiteta ainostaan tuotteiden ominaisuuksia vaan muotoilu menee pidemmälle. Muotoilu ulottuu kokemukseen, jonka asiakas saa mm. tuotteista, palveluista ja tiloista tai niiden sekoituksesta. Muotoilu ulottuu myös yrityksen prosesseihin ja järjestelmiin. Niitä uudelleen muotoilemalla voidaan saavuttaa mm. parempi asiakaskokemus tai tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja sidosryhmille. Laajimmalla tasolla muotoilu ulottuu yrityksen strategiaan, ideologiaan ja toiminta-ajatukseen. Nykyään muotoilu tunnustetaan liiketoiminnan ajuriksi / ohjaajaksi (driver), joka pitää integroida suoraan mm. projekteihin. Mitä enemmän aikaa on käytettävissä, sitä laajemmin ja syvällisemmin yrityksen kykenevät tuomaan muotoilun osaksi liiketoimintaa. Muotoilu alkaa usein toimintojen muotoilusta. Muotoilu etenee hiljalleen asiakaskokemuksen ja prosessien muotoilun kautta kohti strategian muotoilua. (Moritz, 2005, 32-34.)

Eri teorioiden mukaan arvoketju-liiketoiminnassa palvelumuotoilua usein hyödynnetään Kuvion 13 tasoilla 1, 2 ja 3. Muotoilun hyödyntäminen yrityksen strategisella tasolla on harvinaisempaa. Osittain siksi, että se vaatii enemmän resursseja ja johdolta suurta halukkuutta muotoilua kohtaan. Osittain siksi muotoilua toteutetaan pitkälti projektiluontoisesti. On mahdollista, että muotoilu jatkuvana kehitystyökaluna ja –menetelmänä vaatii johdolta strategista linjausta ja heidän sitoutuneisuutta sen eteen.

Muotoilussa ja palvelumuotoilussa keskiössä on asiakas, Kuten luvussa 2.1. Grönroos on todennut, että asiakas on arvon kanssaluoja eli co-creator. Moritz (2005, 34-35.) korostaa, että muotoilu tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa (co-design). Muotoilun lähtökohdat ovat kehittyneet ajan kuluessa asiakkaan tunnistamisesta osallistamiseen ja osallistamisesta rooliin uppoutumiseen (role immersion). Siten muotoilun lähtökohdat ovat muuttuneet tuotekeskeisyydestä kohti asiakkaan osallistamista ja sitouttamista. Samalla muotoilun dimensiot ovat edenneet muotoilukeskeisestä muotoilusta kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. (Moritz, 2005, 33-35.) Muotoilun kehityskulkua on tukenut samanaikainen tuotteiden ja palveluiden palvelullistaminen, jota esitin luvussa 2.2.2.

Digitaalisen alustan kehittämisessä on myös huomioitava Moritzin mainitsema käyttäjälähtöisyys. Alustaliiketoiminnassa puolestaan alustan käyttäjistä pyritään saamaan mahdollisimman suuria verkostovaikutuksia. Käyttäjä ei välttämättä ole maksava asiakas, mutta myös ilmainen käyttäjä on äärimmäisen tärkeä resurssi alustayhtiölle. Käyttäjät ja heidän synnyttämät verkostovaikutukset ovat menestyvän alustaliiketoiminnan edellytys. Alustan käyttäminen voi olla ilmaista, mutta vastineeksi käyttäjä usein sitoutuu, siihen että hänen toiminnastaan kerätään tietoja. Esimerkiksi Facebook toimi tällä tavoin.

Kerätyn tiedon Facebook analysoi algoritmien avulla. Tuloksena on “älydataa”, jonka perusteella Facebook tunnistaa mm. käyttäjän kiinnostuksen kohteet. Tätä tietoa Facebook voi hyödyntää mainostajien kanssa mm. mainostamisen kohdistamisessa. Datan keruuta ja jalostamista olen tutkinut enemmän luvussa 3.4.2.

Alustatalousliiketoiminnassa tämä on yksi palveluiden kehittämistä mullistava asia. Arvoketju-liiketoiminnan palvelumuotoilussa tehdään paljon töitä sen eteen, että tunnistetaan todelliset ja piilevät asiakastarpeet. Silti kerätty tieto voi olla harhaanjohtavaa, koska todellisen asiakasymmärryksen saavuttaminen on haastavaa. Dataan perustuva asiakastiedon keruu perustuu käyttäjien todelliseen ja reaali-aikaiseen toimintaan. Dataa on enemmän ja se on yksityiskohtaisempaa kuin jälkikäteen mm. kyselyillä tai palautteilla kerätty tieto. Tämä ero saattaa vaikuttaa siihen, miten palvelumuotoilua tulisi hyödyntää alustaliiketoiminnan asiakastarpeen ja asiakasymmärryksen selvittämisessä.

## 4.2 Palvelumuotoilun määrittely

1990-luvun alussa palvelumuotoilu (service design) käsitettä on käytetty ensimmäisiä kertoja. Magerin (2008) mukaan palvelumuotoilu on kehittynyt Englannissa ja Yhdysvalloissa samoihin aikoihin. Eurooppaan palvelumuotoilu rantautui 2000-luvulla. Tunnettu palvelumuotoilun kehittäjä on professori Birgit Mager. Palvelumuotoilun ympärille on syntynyt Service Design Network (SDN) instituutio. Sen tarkoituksena on edistää palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun suosio on kasvanut jatkuvasti. Sen ympärille on nykyään rakentunut oma akateeminen koulukunta. Palvelumuotoilussa muokataan vanhoja asioita nykypäivään yhdistelemällä vanhaa ja uutta (Tuulaniemi, 2011, 12-13, 62-63.) Yrityksissä muotoillaan kasvavassa määrin olemassa olevia tuotteita ja palveluita uudelleen palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen. Sangrioni (2009, 416.) asettaa palvelumuotoilun tieteenalana palvelujohtamisen ja palvelumarkkinoinnin väliin. Hänen mukaan palvelumuotoilu yhdistää teorioita ja käytäntöjä kummastakin tieteenalasta.

Palvelumuotoilu on lähestymistapa, millä tarkastellaan asiakkaan ja organisaation välistä suhdetta. Palvelumuotoilu on kokonaisvaltaista, monitieteistä ja integroivaa. Integroivuudella tarkoitetaan, että palvelumuotoilu ammentaa eri oppeja ja teorioita eri tieteiden aloilta. Palvelumuotoilulla omaksutaan uusia ja erilaisia näkemyksiä. Näkemyksiä pyritään muotoilemaan yrityksen olemassa oleviin palveluihin tai uusien palveluinnovaatioiden muodostamiseen. Palvelumuotoilulla pyritään kehittämään olemassa olevia palveluita tai innovoimaan uusia palveluita. (Moritz, 2005, 4.) Tuulaniemi (2011,

10.) on tutkinut palvelumuotoilua jo paljon. Hän näkee, että palvelumuotoilussa palveluiden kehittämistä ja uusien palveluiden innovointia lähestytään samanaikaisesti analyyttisesti sekä intuitiivisesti.

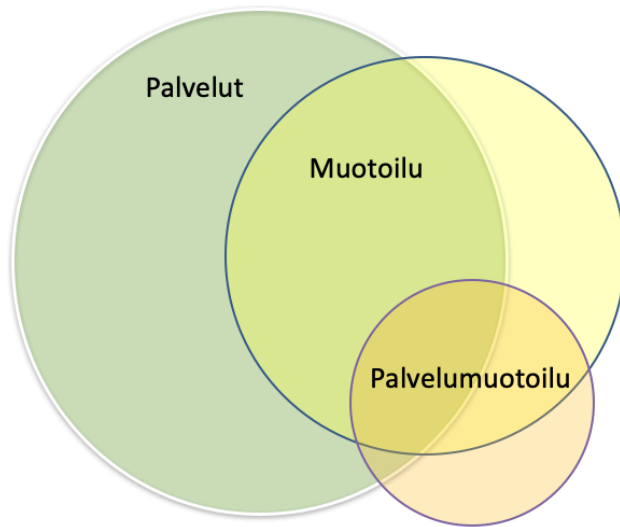
Palvelumuotoilun käyttötarkoituksia on erilaisia. Sitä hyödynnetään, kun pyritään löytämään uusia mahdollisuuksia, tuotetaan uusia ideoita, ratkaistaan ongelmia tai luodaan jalkautettavia ratkaisuja. Sen avulla pyritään löytämään väyliä monirakenteisten organisaatiostruktuurien ja prosessien yksinkertaistamiseksi. Palvelumuotoilu voidaan myös nähdä työkaluna, joka yhdistää asiakkaan ja yrityksen tarpeet. Se on ikäänkuin neuvottelija, joka tietää, miten rakentaa silta kahden kontekstin välille. (Moritz, 2005, 39-41).

Halinen ja Jaakkola (2012, 219.) korostavat, että markkinoinnin filosofian mukaan yritysten pitäisi analysoida asiakkaiden tarpeita ja tarjota niihin kilpailijoita parempia ratkaisuja. Asiakkaan tarpeet tyydytetään tarjoamalla ratkaisuja, jotka luovat todellista arvoa asiakkaalle. Palvelumuotoilun tehtävä on tuottaa parempia palveluita, joilla saadaan tuotettua enemmän arvoa asiakkaalle. Ehkä tunnetuin palvelumuotoilun edistäjä, Mager (2007, 355.) määrittelee palvelumuotoilun seuraavasti:

*“Palvelumuotoilu käsittelee palveluiden toimivuutta ja muotoa asiakkaiden perspektiivistä. Palvelumuotoilun tavoitteena on varmistua siitä, että asiakkaan käyttämät palveluliittymät ovat asiakkaan kannalta hyödyllisiä, toivottavia ja käyttökelpoisia. Palveluntarjoajan näkökulmasta tarkasteltuna palvelumuotoilulla tavoitellaan, että palveluliittymät on toimivia ja erottuvia.”*

Moritz (2005, 171) puolestaan kokee, että palvelumuotoilu on käyttöliittymä yrityksen ja asiakkaan välillä. Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 33) määrittelevät palvelumuotoilun liiketoimintalähtöiseksi. Heidän mukaan palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun ja on yksi muotoiluajattelun osaamisala. Palvelumuotoilussa erikoistutaan sekä palvelujen, työntekijä- ja asiakaskokemusten että palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Siten palvelumuotoilua voidaan tehdä organisaatiossa operatiivisella tasolla. Sitä voidaan hyödyntää yritysjohtossa strategisena työkaluna. Palvelumuotoilu on ihmislähtöinen innovaatioprosessi. Keskeisin tavoite palvelumuotoilussa on palvelujen käyttäjälähtöinen kehittäminen. Kehittäminen lähtee siitä, että palvelu vastaa asiakkaan ja käyttäjien syvimpien tarpeiden lisäksi tarjoavan yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Kaiken keskiössä on siis ihminen ja sen tarpeet. Keskiössä ei ole organisaation tarpeet, ei teknologia eikä suunnittelijoiden omat mieltymykset. Ensiksi on löydettävä perimmäinen ongelma, mistä alkaa ratkaisun kehittäminen.





**Kuvio 14. Palvelumuotoilun keskinäiset suhteet**

Kuvio 14 havainnollistaa palvelumuotoilun roolia suhteessa palveluun ja muotoiluun. Vaikka palvelumuotoilu on vielä iso teema käsiteltäväksi, Kuvio 2 auttaa ymmärtämään palvelumuotoilun roolin palvelun ja muotoilun teemoissa.

Alustatalousliiketoiminnassa digitaalinen alusta palvelee lähtökohtaisesti kahta kohderyhmää: palvelun tuottajia ja palveluiden käyttäjiä. Molemmat kohderyhmät ovat hyvin merkittäviä alustan toimivuuden kannalta. Arvoketju-liiketoiminnassa palvelumuotoilun asioita joko asiakkaan suuntaan paremmaksi tai sisäisiä toimintoja tehokkaammaksi.

### 4.3 Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt

Palvelumuotoilua käytetään mm. tilanteissa, joissa on ratkaistava jokin monimutkainen tilanne ja tarjottava tilanteeseen paras mahdollinen ratkaisu. Palvelumuotoilu nähdään usein projektina. Palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa kannattavampi lopputulos kuin perinteistä kehittämistoimintaa ja –menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilussa huomioidaan todelliset asiakastarpeet, joihin yhteiskehitetään ratkaisu. Siksi usein myös riskit palvelumuotoilun epäonnistumisesta ovat huomattavasti pienemmät kuin perinteistä kehittämistoimintaa- ja menetelmiä käyttäen. (Koivisto ym. 2019, 151-153.)

Liiketoiminnallisesti tarkasteltuna palvelumuotoilun hyödyt voidaan luokitella joko suoriin tai välillisiin liiketoimintahyötyihin. Esimerkki arvoketju-liiketoiminnan suorasta liiketoimintahyödytystä on, että palvelun korjaamista vaativien toimenpiteiden seurauksena palvelun käyttö lisääntyy. Palvelun lisääntyneestä käytöstä seuraa lisää myyntiä. Välillinen liiketoimintahyöty voi syntyä esimerkiksi palvelun kehittämisen tuloksena.

Mikäli palvelun tuotantoprosessista onnistutaan korjaamaan pullonkaulat, tuotantoprosessi tehostuu. Sen seurauksena reklamaatioiden määrä voi vähentyä ja niiden hoitamiseen käytetty aika vähenee. Pullonkaulojen korjauksen myötä usein henkilöstön tyytyväisyys myös paranee. Lopputuloksena on, että henkilöstöllä on enemmän aikaa tuottavamman työn tekemiseen. (Koivisto ym. 2019, 152.)

Alustatalousliiketoiminnassa suora liiketoiminta saattaa liittyä joko palvelun tuottajan suorittamaan palveluntuotantoon tai alustan suorittamaan palveluun. Esimerkiksi Airbnb:n palvelun tarjoaja eli majoittaja voi saada korjattua majoituskohteen lukitusjärjestelmän. Sen myötä asukkaat kokevat asuminen turvallisemmaksi kuin aiemmin. Tämä voi johtaa parempiin käyttäjien majoitus-arviointeihin. Siten parempien verkostovaiikutusten myötä kyseisen majoituksen kysyntä saattaa kasvaa. Alustan oman palvelun suorasta liiketoimintahyödyistä on vaikeampaa antaa esimerkkiä. Alustat harvemmin omistavat itse tuotetta tai palvelua eikä palvelun tuotantoon tarvittavia resursseja. Resurssit ovat palvelun tuottajilla. Alustan vikojen korjaaminen vaikuttaa olevan alustan käyttöliittymän jatkuvaa kehittämistä. Tämän avulla parannetaan erilaisia prosesseja, kuten palvelun käyttäjän ”kulkemaa” palvelupolkua. Siten liiketoimintahyödyt ovat lähtökohtaisesti välillisiä liiketoimintahyötyjä.

Arvoketjuun perustuvassa liiketoiminnassa palvelumuotoilun liiketoiminta hyötyjä voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta:

1. Sisäisten prosessien näkökulma
2. Markkinanäkökulma
3. Taloudellinen näkökulma
4. Osaamisen ja työkuulttuurin näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmasta palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt liittyvät kehitystyöhön, kehitystyön vaikuttavuuteen ja tarkkuuden parantumiseen. Sisäisten prosessien palvelumuotoilua hyödyntävällä kehittämisellä pyritään syvällisesti ymmärtämään asiakkaita ja testaamaan löydettyä ymmärrystä. Sisäisten prosessien näkökulman liiketoimintahyödyillä pyritään osumaan kehitystyöllä juuri oleellisimpaan kehitystä vaativaan prosessiin. Toisin sanoen pyritään välttämään kehitystyön epäonnistumista. Sisäisten prosessien näkökulma huomioi asiakaskokemuksen lisäksi liiketoiminnallisen aspektin eli kehitystyö ja saavutettavat liiketoiminta hyödyt halutaan saavuttaa mahdollisimman kannattavasti.

Markkinanäkökulmasta palvelumuotoilu kohdistuu mm. markkinaosuuden kasvattamiseen, asiakasuskollisuuteen ja –tyytyväisyyteen. Markkinanäkökulmassa tavoitteena on palvelumuotoilun avulla ymmärtää asiakkaita, heidän muuttuvia tarpeita ja vastata tarjonnan osalta asiakastarpeisiin

Taloudellisesta näkökulmasta palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt liittyvät liiketoiminnan kasvattamiseen eli tuottojen ja kannattavuuden parantamiseen. Palvelumuotoilun taloudellinen liiketoimintahyöty on yritykselle usein välillinen hyöty. Liikevaihdon kasvu on seurausta myynnin kasvusta. Myynnin kasvu on puolestaan seurausta mm. asiakkaiden asiointitiheyden, kertaostosten määrä tai asiakasmäärän kasvusta. Näihin edellä mainittujen kasvujen taustalla voi olla mm. asiakaskokemuksen paranemien tai suosittelujen lisääntyminen. Tämä on voitu mahdollistaa esimerkiksi palvelumuotoilun asiakaslähtöisellä kehittämisotteella. (Koivisto ym. 2019, 154.)

Kannattavuuden parantuminen eli kustannustason alentaminen on voitu aikaansaada esimerkiksi tehostamalla palvelun tuotantoprosessia tai muita sisäisiä pullonkauloja. Konkreettisemmin tarkasteluna kannattavuuden parantaminen voidaan mahdollistaa rakentamalla prosessit uudelleen siten, että vanhasta prosessista poistetaan asiakasarvoa tuottamattomat vaiheet. (Koivisto ym. 2019, 155.)

Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt osaamisen ja työkuulttuurin näkökulmasta esiintyvät yrityksen henkilöstön työntekijäkokemuksessa ja osaamisen kehittymisessä. Eri näkökulmien kautta saavutettavissa olevat palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt esitän Taulukossa 3.

**Taulukko 3. Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt (Koivisto ym, 2019, 153-156)**

<b>Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt</b>	
<b>Sisäisten prosessien näkökulma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Syväallinen asiakasymmärrys.</li> <li>- Palvelun laadun paraneminen (mm. parempi käytettävyys tai saatavuus).</li> <li>- Palvelutuotannon tehostuminen (mm. nopeampi tuotanko aika, vähemmän pullonkauloja).</li> <li>- Palveluiden kehittämisen tehostuminen.</li> <li>- Riskit kehittämisen epäonnistumisessa vähenevät (mm. systemaattisuus ja testaus).</li> </ul>
<b>Markkinanäkökulma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastarpeiden parempi ymmärtäminen (mm. tarpeiden tunnistaminen).</li> <li>- Asiakaskokemuksen vahvistaminen (mm. suosittelut, enemmän kaupaa/asiakas, asiakasuskollisuus).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovaatioiden määrän kasvaminen (mm. systemaattinen kehittäminen, oppiminen)</li> <li>- Brändin vahvistuminen (mm. parempi tunnettuus, differoituminen)</li> </ul>
<b>Taloudellinen näkökulma</b>	Välillinen hyöty: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myynnin kasvu (mm. asiakasmäärän kasvu, kertaostosten kasvu).</li> <li>- Kannattavuuden paraneminen (mm. tehokkaammat prosessit).</li> </ul>
<b>Osaamisen ja työkuulttuurin näkökulma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijäkokemuksen vahvistuminen (mm. työhyvinvointi, sairauspoissaolot, motivaatio).</li> <li>- Yrityksen sisäisten toimintatapojen kehittyminen (mm. selkeät prosessit, parempi asiakaslähtöisyys, viestintä, selkeämpi roolitus).</li> </ul>

Taulukossa 3 mainitut palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt ovat merkittäviä, ei kuitenkaan palvelumuotoilun todellista liiketoiminta-arvoa ole tieteellisesti todistettu. Tämä johtuu osittain siitä, että palvelumuotoilua on hyvin haastavaa erottaa erilliseksi osaksi yrityksen muusta kehittämistoiminnasta. (Koivisto ym. 2019, 157.) Kuitenkin vuonna 2018 McKinsey on tehnyt hyvin laajan tutkimuksen, jossa vertailtiin muotoilua hyödyntäviä yrityksiä keskenään. Tutkimustuloksena McKinseyllä havaittiin, että parhaiten menestyivät ne muotoilua hyödyntävät yritykset, jotka olivat vieneet muotoilun yrityksen strategiselle tasolle asti. (Sheppard ym. 2018, 1-7). Samassa tutkimuksessa löydettiin ne muotoilun osatekijät, jotka johdattivat parhaiten menestyvät yhtiöt kovaan kasvuun.

- Muotoilu on yrityksen strategiassa ylimmässä johdon työkaluna. Asiakaslähtöistä strategiaa erityisesti mitataan, kuten myös tuottoja ja kustannuksia.
- Muotoilu on jatkuva, iteratiivinen prosessi. Jatkuvasti kehitetään, opitaan, testataan ja iteroidaan asiakkaiden ja käyttäjien kanssa.
- Muotoilua tehdään moniosajatiimeissä ja muotoilun työkalut ovat kaikkien saatavilla.
- Muotoilussa on kyse erityisesti asiakaskokemuksen pullonkaulojen tunnistamisessa. Pullokaulojen tunnistaminen vaatii syvällistä asiakasymmärrystä.

McKinseyn tutkimus osoittaa, että muotoilun suurin liiketoiminta-arvo voidaan saavuttaa ainoastaan hyödyntämällä muotoilua strategisella tasolla. Muotoilun liiketoiminta-arvoa ei välttämättä ole järkevää edes mitata rahallisesti. Tutkimuksen mukaan muotoilun

liiketoiminta-arvoa kannattaa mitata sen mukaan, miten se muokkaa yrityksen toimintaa, toimintamalleja ja henkilöstön ajattelumalleja. Näin yritys luo muotoilullaan kestäväää kilpailuetua. (Mural, 2018)

#### 4.4 Palvelumuotoilun ominaispiirteet ja keskeisimmät käsitteet

Palvelumuotoilun määrittelyssä Mager (2007, 355.) näkee loppukäyttäjän lisäksi palveluntarjoajan näkökulman. Yritys, joka tarjoaa resurssit palvelun tuottamista varten, pyrkii varmistumaan palvelun tuottamisen tehokkuudesta, vaikuttavuudesta ja omalaatuisuudesta. Asiakkaan näkökulmasta palvelun toiminnallisuutta ja tuotantotapaa analysoidaan käytettävyyden, hyödyllisyyden ja haluttavuuden kautta. Miettinen, Raulo ja Ruuska (2011, 13.) ovat tutkineet, että lähtökohtana palvelumuotoilussa ovat asiakkaan tarpeet, tunteet, inhimillinen toiminta ja motiivien syvä ymmärtäminen. Palvelumuotoilussa muotoilu lähtee asiakkaan tarpeiden todellisten tarpeiden tai ongelmien tunnistamisesta. Asiakaslähtöisyyden syvempi olemus on kuitenkin Koiviston, Säynjäkankaan ja Forsbergin mukaan (2019, 25) ihmislähtöisyys. He toteavat, että palvelumuotoilussa on ihmislähtöisyyden lisäksi vielä neljä muuta peruseriaatetta:

- Eksploratiivisuus,
- Iteratiivisuus,
- Prototyypin rakentaminen,
- Yhteiskehittäminen.

Näillä palvelumuotoilun peruseriaatteilla kuvataan sen kehittämisoitteita. Palvelumuotoilun kehittämisoitteet ovat tapoja, joiden avulla ravistellaan yrityksen olemassa olevia toimintatapoja. Ekspolaratiivisuudella haastetaan yrityksen nykyisiä malleja. Ekspolaratiivisuudella eli tutkivalla ja kokeilevalla kehittämisoitteella pyritään tunnistamaan ihmisten piilossa olevia asiakastarpeita. Iteratiivisuus kuvaa muotoilun luonnetta. Se tarkoittaa, että jo hyvin alkutekijöissä olevia ideoita testataan asiakkailla ja käyttäjillä. Siten yritys varmistaa palvelumuotoilussa oikean kehityssuunnan. Prototyypin rakentamisen tarkoitus on kiihdyttää käynnissä olevaa luovaa muotoiluprosessia. Vaikka kyseessä olisi aineeton palvelu, prototyypin luominen on usein mahdollista. Palvelumuotoilussa tärkeintä on ihmiskeskeisyys. Tärkeä palvelumuotoilun peruseriaate, yhteiskehittäminen tarkoittaa, että palvelumuotoilija ottaa muotoiluprosessiin mukaan muita ihmisiä eri sidosryhmistä. Muotoiluprosessissa tulee olla mukana yrityksen johtoa, henkilökuntaa, asiakkaita ja muiden sidosryhmien henkilöitä.

Palvelumuotoilulla tavoitellaan muutoksia nykyiseen tuotteisiin sekä palveluihin että prosesseihin. Lisäksi tämä helpottaa täysin uusien liiketoiminta-alueiden löytämistä. Siten palvelumuotoilu on innovointiprosessi. Prosessilla tarkoitetaan, että palvelumuotoilu on jatkuvaa. Se ei tule valmiiksi, kuten esimerkiksi projekti. Palvelumuotoilusta saadaan eniten tehoja irti, jos siitä tehdään jatkuva toimintojen kehittämistyökalu.

Yrityksen tavoittelema ratkaisu määrittää muotoilun innovatiivisuusasteen. Inkrementaalinen eli asteittainen innovointi ohjaa nykyisten asiakkaiden ja ratkaisujen innovointiin. Evolutionaarinen innovointi tarkoittaa laajentavaa innovointia. Silloin tarjotaan nykyistä ratkaisua uusille asiakasryhmille tai uutta ratkaisua olemassa oleville asiakkaille. Muotoilun innovointi voi olla myös vallankumouksellista eli revolutionaarista. Silloin esitään uusia ratkaisuja uusille asiakkaille. Palvelumuotoiluprosessiin vaikuttaa määritetty aikajänne, tavoiteltu muutos, käytettävissä olevat resurssit ja hyödynnettävät menetelmät. (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg, 2019, 56-58). Tutkimuksessaan Moritz (2005, 42-47) tukee Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin ajatuksia. Moritz on tutkimuksessaan myös tunnistanut, että palvelumuotoilulla löydetään palvelun uniikit piirteet, joiden avulla palvelu erottautuu kilpailijoista. Tällä Moritz tarkoittaa, että palvelumuotoilu tapahtuu yhdessä eri alojen ammattilaisten kanssa. Asiantuntemusta tulee lisää, kun muotoilussa hyödynnetään organisaation eri tasoilla työskenteleviä ihmisiä. Asiakkaat antavat muotoiluun myös oman asiantuntemuksensa mm. käyttökokemuksen ja palautteiden kautta. Siten palvelumuotoilu noudattelee yhteiskehittämisen ideologiaa. Forsberg ja Säynäjäkangas (2018, 126) ovat tutkimuksessaan havainnut, että palvelumuotoilu on yhä vahvemmin siirtymässä palveluiden ulkopuolelle. Palvelumuotoilun käytäntöjä hyödynnetään mm. yrityskulttuurin, asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kehittämisessä. Heidän mukaan palvelumuotoilu voidaan nähdä jo osana johtamista, strategiatyötä ja muuta liikkeenjohdon kehitystyötä.

Alustatalousliiketoiminnassa yhteiskehittämisessä mukana ovat yrityksen henkilöstön lisäksi palveluiden käyttäjät ja palveluiden tuottajat. Kehittäminen tapahtuu arvoketjun mallien mukaisesti ja datan avulla, kuten Taulukossa 2 on esitetty.

#### 4.4.1 Palvelupolku ja asiakkaan kontaktipisteet

Palvelupolku auttaa palvelun tuottajaa / tarjoajaa ymmärtämään, miltä palvelun tuottaminen tai käyttäminen näyttää eri näkökulmista tarkasteltuna. Kyseessä on polku, mikä ku-

vaa mm. asiakkaan etenemistä ensimmäisestä kontaktista palvelun loppuun saakka. Palvelupolun ymmärtäminen ei rajoitu ainoastaan asiakkaan polun tarkasteluun. Palvelupolku voidaan tarkastella myös mm. henkilöstön toimenpiteisiin palvelun tuottamiseksi. (Sivula, 2018)

Palvelumuotoilun lähtökohtana on asiakas tai palvelun käyttäjä. Palvelua muotoillaan ja kehitetään usein asiakkaita ja käyttäjiä varten. Asiakkaita palvellaan, jotta he ostaisivat entistä enemmän. Palvelumuotoilija Koivisto (2019) määrittelee haastattelussa palvelumuotoilun olevan ihmislähtöistä kehittämistä. Asiakas on jokaisessa palvelumuotoiluprosessin vaiheessa mukana. Asiakaan ostoprosessia kehitettäessä, keskitytään polkuun, mitä pitkin asiakas kulkee. Tämä polku on nimeltään palvelupolku. Se sisältää palvelutuokioita, joissa tapahtuu kohtaaminen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Keskeisiä käsitteitä palvelumuotoilussa ovat palvelupolku ja palvelutuokio. Palvelutuokiot ovat puolestaan yksittäisiä hetkiä palvelupolulla, missä kohtaavat asiakas ja palveluntarjoaja. Palvelutuokiot rakentuvat pienemmistä osista, joita kutsutaan kontaktipisteiksi. Luvussa 3.1. Grönroos totesi, että palvelut nähdään usein etenevinä prosesseina. Prosessit puolestaan muodostuvat palvelutuokioista. Palvelupolku kuvaa tarjottavaa kokonaispalvelua, jonka kautta asiakas kulkee ja kokee palvelun. Asiakaan omat valinnat, tarpeet ja kulutuskäyttäytyminen ohjaavat asiakasta palvelun kuluttamisessa. Palvelupolun avulla pyritään tunnistamaan asiakkaiden keskeisimmät tarpeet, käyttäytymismallit ja valinnat. Siten palvelu osataan muotoilla ja suunnitella vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Palvelupolun avulla voidaan tarkastella yksittäistä prosessia tai asiaa sekä myös isompia kokonaisuuksia mm. konseptointiin liittyen. (Tuulaniemi, 2011, 78).

Palvelupolku voidaan jakaa kolmeen osaan: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalvelun tehtävänä on valmistella asiakkaalle arvon muodostumista. Esipalvelun toimenpiteitä ovat mm. markkinointi, ajanvaraukset, tiedustelut, hintojen ja tietojen vertailu. Esipalvelu antaa esilupauksen asiakkaalle palvelun hyödystä ja arvosta. Ydinpalvelu-vaiheessa yritys tarjoaa asiakkaalle esipalvelussa lupaamansa arvon. Tässä vaiheessa asiakas kokee todellisen palvelun tai tuotteen. Jälkipalvelussa fokus on palvelutapahtuman jälkeisessä ajassa tapahtuvassa yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Jälkipalvelua on mm. asiakaskyselyt, jälkimarkkinointi, palautteet tai muu kontaktointi. Jälkipalvelun tehtävänä on varmistaa, että asiakkaan tarpeet tuli tyydytetyksi ja siten minimoida reklamaatit ja parantaa asiakaskokemusta. Esimerkkejä jälkipalvelusta ovat jälkikäteen tapahtuva lisämyynti ja referenssien pyytäminen yrityksen markkinointitarkoituksia varten. (Tuulaniemi, 2013, 78-79.)

Palvelu rakentuu ja asiakas kokee palvelun kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteissä asiakas näkee, kokee tai aistii brändin ja palvelun. Kontaktipisteiden osalualueita ovat:

- Kanavat
- Esineet
- Toimintamallit
- Ihmiset. (Miettinen, Raulo & Ruuska, 2011, 51).

Kanavia ovat mm. ympäristöt, tilat ja paikat. Kanava voi olla digitaalinen (esim. kuntosalin varausjärjestelmä), aineeton (esim. puhelimitse toimiva asiakaspalvelu) tai fyysinen (esim. juna). Yhdessä kanavassa palvelu saattaa sisältää useampia kontaktipisteitä. Mm. fyysisessä kanavassa on mahdollista, että asioidaan junan konduktöörin kanssa, nautitaan tunnelmasta ja koetaan brändin värimaailma. (Miettinen, Raulo & Ruuska, 2011, 52).

Esineillä tarkoitetaan yrityksen tai asiakkaan käyttämiä laitteita ja tavaroita. Asiakkaan käyttämiä esineitä voi olla mm. junalippu, junan asiakaslehti tai junasta ostettu/nautittu ateria. Yrityksen käyttämiä esineitä voi olla mm. junan myyntikärryt tai korttimaksupäätte. Esineet ovat osa kokonaisuutta, minkä kautta asiakkaalle muodostoo käyttökokemus. Esineitä voidaan käyttää joko asiakaspalvelijan kautta (välillisesti) tai oma-toimisesti (suoraan). (Miettinen, Raulo & Ruuska, 2011, 52).

Toimintamallit kuvastavat yrityksen tuotantotapaa. Toimintamallit on ohjeistettu henkilöstölle ja näkyvät asiakkaille usein pieninä asioina tai eleinä. Esimerkkinä tästä on mm. junan henkilökunnan reipas asiakkaiden tervehtiminen. (Miettinen, Raulo & Ruuska, 2011, 52).

Kontaktipisteiden yhteydessä ihmisillä tarkoitetaan henkilöitä ja asiakkaita, jotka oleellisesti liittyvät palvelun tuottamiseen. Palvelutuotantoa ja palvelupolkua suunniteltaessa on tarkoin huomioitava paljonko asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Myös asiakaspalvelun roolia on mietittävä tässä yhteydessä. Kontaktipisteissä ihmiset ja käyttäjät kohtaavat muita mm. asiakkaita ja asiakaspalvelijoita. (Hiltunen, 2009)

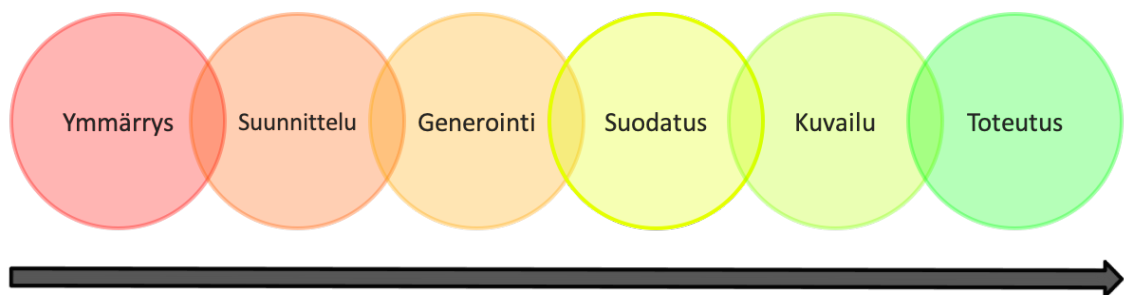
Keskeisin idea palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden tunnistamisessa on löytää ne palvelutuokit ja kontaktipisteet, jotka eivät tuota arvoa palveluntarjoajalle eikä asiakkaalle. Usein kontaktipisteet muotoillaan siten, että ne synnyttävät asiakkaalle johdonmukaisen, yhteneväisen ja arvoa tuottavan palvelukokemuksen (Miettinen, Raulo & Ruuska, 2011, 52-53). Yrityksen omassa hallinnassa voi olla koko palvelupolku sen



kaikkine vaiheineen. Yritys voi myös ulkoistaa palvelupolulta tai kontaktipisteiltä haluamiaan vaiheita. Ulkoistamisella pyritään siihen, että palvelun tuottava yritys voi keskittyä ydinpalvelun tuottamiseen ja ulkoistaa muut toiminnot. (Tuulaniemi, 2013, 78-79.)

#### 4.5 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi kuvaa, miten palvelun kehittäminen voidaan toteuttaa. Yhtä tiettyä ja ainoaa mallia siihen ei ole. Palvelumuotoiluprosessi on jatkuva ja systemaattinen tapa käsitellä ja kehittää asioita. Se on kehittämismenetelmä. Palvelumuotoiluprosessin avulla käsiteltävä asia pilkotaan pienempiin osiin. Prosessina palvelumuotoilu on yksilöllinen ja ainutkertainen. Siksi sitä ei voida absoluuttisesti mallintaa. Prosessia puolestaan voidaan tarkastella luovan ongelmanratkaisuprosessin kautta. Tuulaniemi on tunnistanut palvelumuotoiluprosessista viisi elementtiä. Ne ovat: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuottaminen ja arvionti. (Tuulaniemi, 2011, 58 - 60). Vaikka Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin kuvaus on laadukas, se ei ole vielä mielestäni riittävän tarkka kuvaamaan prosessia. Moritz (2009, 123) on puolestaan tunnistanut kuusi eri vaihetta, joissa palvelumuotoilulla on erilaiset tehtävät. Vaiheet on esitelty Kuviossa 15. Moritzin vaiheet ovat pääosin samoja kuin Tuulaniemellä, mutta ne pilkkovat prosessin vielä pienempiin osiin. Heidän näkemykset täydentävät hyvin toisiaan. Myös Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 74) täydentävät Tuulaniemeä ja Moritzia. He ovat tunnistaneet yhteisiksi palvelumuotoilun elementeiksi laajan tiedonhankinnan, ideoinnin, prototyypin teon, nopean testauksen, analysoinnin sekä uudelleen konfiguroinnin opitun perusteella.



**Kuvio 15. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet**

Ensimmäisessä vaiheessa tavoitellaan halutun asian ymmärtämistä. Tutkitaan asiakkaita ja kaivetaan esiin heidän piileviä tarpeita. Samalla tutkitaan kyseistä kontekstia, pulonkaloja, resursseja ja erilaisia etsitään mahdollisuuksia. Ensimmäinen vaihe yhdistää

muotoiltavan asian ja todellisuuden. Tässä yhteydessä etsitään yrityksen suuntaa. Yrityksellä pitää olla tavoite ennen kuin palvelumuotoiluprosessi käynnistetään. Asioiden uudelleen-suunnitteluun pitää olla jokin merkittävä syy-yhteys. Tavoite antaa konkretiaa prosessiin. Esimerkiksi ravintola, joka joutui sulkemaan Suomen valtion hallituksen määräyksestä ravintolan ovet koronaviruksen takia. Ravintola joutuu miettimään uudelleen heidän palvelukonseptiaan ja ravistelemaan olemassa olevia käytäntöjä valtavasti. Heillä on ilmennyt pakon edessä tarve miettiä palvelukonsepti uusiksi. He joutuvat miettimään asiakkaiden ostokäyttäytymistä uudelleen, koska asiakkaat eivät saa enää tulla ravintolaan syömään. Ravintolan henkilöstön ja sidosryhmien pitää miettiä uusia palvelumalleja, jotta yrityksen kassavirta säilyisi mahdollisimman hyvänä eikä yrityksen toimintaan aiheutusi isoja taloudellisia ongelmia. Heidän pitää samalla olla realistisia sen suhteen, että heidän ”löydökset” ovat realistisia, täsmällisiä ja soveliaita.

Ensimmäisessä vaiheessa kerätyn tiedon ja muodostetun ymmärryksen jälkeen siirytään suunnitteluvaiheeseen. Sunnittelu-vaiheessa rakennetaan kehitettävälle asialle strategiset tavoitteet. Suunnittelu antaa strategisen suunnan palvelumuotoilulle. Se tarkoittaa, että tunnistetaan olennaisimmat kriteerit, kehitetään strateginen viitekehys keskittymällä yksityiskohtiin. Ensimmäisessä vaiheessa kerätty monikerroksinen data muutetaan suunnitteluvaiheessa oivallukseksi. Suunnitteluvaiheen lopputuloksena tiedetään ne elementit, mitä seuraavassa vaiheessa halutaan käyttää seuraavassa vaiheessa.

Kolmannessa vaiheessa, generoinnissa toteutetaan aiemmassa vaiheessa tehdyt suunnitelmat. Tässä yhteydessä generointi voidaan nähdä myös konseptien kehittämisenä. Kehitetään useita erilaisia konsepteja. Prototyyppi voidaan nähdä myös tässä yhteydessä konseptina. Tässä vaiheessa pitää löytää ratkaisuja ja prosesseja palvelun tuottamiseksi. Tämä generointivaihe on tärkein yksittäinen vaihe, kun tarkastellaan palvelumuotoiluprosessin vaikutuksia asiakaskokemukseen. Neljännessä filterointi- / valikointi- / suodatus-vaiheessa valitaan kehitetyistä konsepteista tai skenaarioista paras vaihtoehto. Parhaimmalla konseptilla tavoitellaan merkittävimpiä hyötyjä asiakkaille ja kannattavin toimintamalli palveluntarjoajalle. Generointi-vaiheessa hiotaan valittu konsepti huippuunsa, jotta asiakkaalle saadaan tarjottu valittu laatutaso. Moritzin malliin verrattuna Tuulaniemi oikaisee kolmannessa ja neljännessä Moritzin palvelumuotoiluprosessin vaiheessa. Tuulaniemi on koonnut generoinnin ja suodattamisen yhdeksi vaiheeksi.

Kuvailu-vaiheessa tehdään yhteenveto ja kertaus siitä, mikä on kehitetyn palvelun tarkoitus, kenelle se on kohdistettu (targetoitu) ja vastaako kehitetty tuotos oletettuja odotuksia. Kuvailu-vaiheen tarkoitus on mahdollistaa asian ymmärtäminen. Ideat ja konseptit

viedään työryhmän ulkopuolisille käyttönotettaviksi. Tämän vaiheen toimenpiteitä ovat erilaiset testaukset pienryhmillä ja betaversiot. Tuulaniemi kuvaa tätä vaihetta pilotoniksi ja lanseeraamiseksi. Tarkoituksena on saada asiakkailta välitöntä palautetta jatkokehitystä varten.

Viimeisessä toteutus-vaiheessa palvelu tuotetaan. Samalla palvelua testataan ja hioetaan yhä paremmaksi. Palvelun rinnalla voidaan rakentaa muita prosesseja, seurantamittareita tai liiketoimintasuunnitelma, joiden avulla tuotettua palvelua osataan yhä paremmin kaupallisesti hyödyntää.

Haastavaa palvelumuotoilusta tekee se, että jokainen palvelumuotoiluprosessin vaihe vaatii ajattelutavan muutosta. Voi olla haastavaa muuttaa omaa ajattelutapaansa kehittääkseen jotain asiaa. Tehtävät prosessin eri vaiheessa vaativat palvelumuotoilijoilta kyvykkyksiä nähdä tehtävät oikeista näkökulmista. Yritykseltä vaaditaan kyvykkyyttä toimia palvelumuotoilun parissa. Lisäksi yhteiskehittäminen eri sidosryhmien kanssa voi olla haasteellista. Yrityksissä on erilainen yrityskulttuuri ja toimintatavat. Toimintatapojen muuttaminen ei ole aina yrityksissä helppoa. Joissakin tapauksissa pakko toimii muutosalurina palvelumuotoiluun. Pakon edessä yrityksen on muututtava, jotta se selviää ja menestyy.

Palvelumuotoiluprosessin vaiheiden avulla vältetään suurimpia sudenkuoppia, nopeutetaan kehitettävän rakentamista. Palvelumuotoiluprosessilla pyritään mahdollisimman suurta hyötyä asiakkaalle ja yritykselle. Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä ymmärtää markkinoiden ja siellä olevien asiakkaiden todellisia tarpeita. Tarpeet saattavat ajankuluksessa muuttua. Muutosajurina saattaa toimia mm. teknologian nopea kehittyminen ja uudet innovaatiot, jotka muokkaavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tutkijana näen, että alustatalousliiketoimintamallien kehitys on osittain seurasta onnistuneen palvelumuotoilun ja uusimman teknologian hyödyntämisestä. Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä tunnistamaan heidän nykyistä resurssien kulutusta ja mahdollistaa niiden uudelleen kohdistamisen. Sen seurauksena yritys saattaa kyetä tuottamaan samaa tai jopa parempaa palvelua entistä kannattavammin. Lisäksi palvelumuotoilu toimii ajurina organisaatiokulttuurin kehitykselle. Yrityksen henkilöstö otetaan palvelumuotoilussa mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen. Se sitouttaa henkilöstöä, antaa heille motivaatio ja lisää tehokkuutta työntekoon. Henkilöstö auttaa ideoimaan ja kehittämään tulevaa liiketoimintaa. Onnistuessaan palvelumuotoilu vaikuttaa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin positiivisesti. Palvelu voi jopa antaa merkityksellisyyden tunteen asiakkaalle, jolloin yrityksen vaikuttavuus kasvaa asi-

akkaan näkökulmasta. Tämä on yhteyksissä yrityksen brändiuskollisuuteen ja brändihallintaan. Uudelleenmuotoiltu palvelu erottautuu markkinoilla kilpailijoista edukseen ja sitouttaa yrityksen asiakkaisiin vahvemmin kuin kilpailijat.

#### 4.6 Palvelumuotoilun viitekehys

Lopuksi tiivistän palvelumuotoilun keskeisimmät elementit ja toiminnot Taulukossa 4. Asioiden tiivistämisen tarkoituksena on korostaa niitä asioita, joihin etsin vastauksia empiiriassa

**Taulukko 4. Palvelumuotoilu arvoketju-liiketoiminnassa**

	<b>Palvelumuotoilu</b>
	<b>Arvoketju-liiketoiminta</b>
<b>Palvelumuotoilun ominaispiirteet</b>	Palvelumuotoilu käsittelee palveluiden toimivuutta ja muotoa asiakkaiden perspektiivistä. Sen tavoitteena on varmistua siitä, että asiakkaan käyttämät palveluliittymät ovat asiakkaan kannalta hyödyllisiä, toivottavia ja käytökelpoisia. Palveluntarjoajan näkökulmasta palvelumuotoilulla tavoitellaan palveluliittymiä toimivuutta ja erottautumiskykyä. (Mager, 2007, 355)
<b>Palvelumuotoilun kehittämisote</b>	Iteratiivinen, eksploraatiivinen, yhteiskehittäminen. Muutosjurina kehitykselle on usein yrityksen sisältäpäin kumpuavat asiat. Myös ulkoinen muutosajuri on mahdollinen (esim. covid-19 seurauksena ilmenneet ongelmat liiketoimintoihin). Yritys kehittää koko arvoketjuaan. Haasteena on saada arvoketjun sidosryhmiä osallistujaan ja sitoutumaan palvelumuotoiluun.
<b>Palvelupolku</b>	Palvelupolku auttaa palvelun tuottajaa / tarjoajaa ymmärtämään, miltä palvelun tuottaminen tai käyttäminen näyttää eri näkökulmista tarkasteltuna. Palvelupolku kuvaa mm. asiakkaan etenemistä ensimmäisestä kontaktista palvelun loppuun saakka. Palvelupolun ymmärtäminen ei rajoitu ainoastaan asiakkaan polun tarkasteluun. Palvelupolkua voidaan tarkastella myös mm. henkilöstön toimenpiteisiin ja toimintamalleihin palvelun tuottamiseksi. Yritys kontrolloi omien intressiensä mukaisesti palvelupolun eri vaiheita. Joitain vaiheita voidaan ulkoistaa.
<b>- Esipalvelu</b>	Yrityksen tuottama arvolupaus tuotteesta / palvelusta asiakkaalle. Yrityksen esipalvelu toimenpiteitä on mm. markkinointi, ajanvaraus ja

	hinnoittelu. Palvelun tuottava yritys voi itse kontrolloida esipalvelun osia tai ulkoistaa niitä.
<b>- Ydinpalvelu</b>	Ydinpalvelussa yritys tarjoaa asiakkaalle esipalvelussa lupaamansa arvon. Tässä vaiheessa asiakas kokee todellisen palvelun tai tuotteen. Ydinpalvelu toi toimia lunastaa tuottamansa arvolupauksen tai jättää lunastamatta. Lunastamatta jättäminen tarkoittaa huonoa asiakkaan kannalta huonoa palvelukokemusta. Ydinpalvelun tuottaa yritys. Jotain ydinpalvelun osio voidaan ulkoistaa.
<b>- Jälkipalvelu</b>	Jälkipalvelua on mm. asiakaskyselyt, jälkimarkkinointi, palautteet tai muu jälkikäteen tapahtuva asiakaskontaktointi. Jälkipalvelun tehtävänä on varmistaa, että asiakkaan tarpeet tuli tyydytetyksi, minimioida reklamaatit ja parantaa asiakaskokemusta. Esimerkkejä jälkipalvelusta ovat jälkikäteen tapahtuva lisämyynti ja referenssien pyytäminen yrityksen markkinointitarkoituksia varten. Jälkipalvelun voi tuottaa yritys itse tai sen voi ulkoistaa.
<b>Palvelun kontaktipisteet</b>	Asiakas kokee palvelun ja muodostaa palvelukokemuksen kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteiden osa-alueita ovat kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kontaktipisteissä ihmiset ja käyttäjät kohtaavat mm. muita asiakkaita ja asiakaspalvelijoita. Keskeisin idea palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kehittämisessä on löytää ne palvelutuokit ja kontaktipisteet, jotka eivät tuota arvoa palveluntarjoajalle eikä asiakkaalle.
<b>Palvelumuotoilu-prosessi</b>	Kehittämismenetelmä, minkä avulla asioita kehitetään systemaattisesti ja joustavasti. Palvelumuotoiluprosessin lähtäkohtana on asiakaslähtöisyys ja yhteiskehittäminen. Prosessin vaiheet ovat: 1. Ymmärrys 2. Suunnittelu 3. Konseptin kehittäminen / generointi 4. Suodattaminen / filterointi 5. Yhteenveto / kuvailu / testaus 6. Toteutus / lanseeraus / jatkuva kehittäminen

#### 4.7 Tutkielman teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Lukujen 2, 3 ja 4 lopuksi olen esittänyt taulukko-muodossa tiivistetysti kyseisen teeman asiat. Lisäksi olen esittänyt taulukkojen jälkeen kuviota, jotka on rakennettu luvun keskeisimpien teemojen (taulukkoitu) mukaisesti. Taulukossa 1 (luku 2) olen vertaillut arvoketju-liiketoiminnan ja alustatalousliiketoiminnan piirteitä. Taulukon 1 (luku 2) avulla olen esittänyt Kuvion 9. Kuvio 9 kuvaa alustatalousliiketoimintaa ja sen toimintalogiikkaa sekä alustaekosysteemiä toimijoineen. Lisäksi se kuvaa alustayrityksen tehtäviä alustaekosysteemissä.

Luvun 3 lopuksi olen esittänyt Taulukon 2. Siinä olen vertaillut palveluiden erityispiirteitä ja palveluiden kehittämistä arvoketju-liiketoiminnassa ja alustatalousliiketoiminnassa. Luvussa 2 (alustatalousliiketoiminta) esitettyä Kuviota 9 olen täydentänyt Taulukossa 2 esitettyjen havaintojen avulla. Taulukossa 2 olen vertaillut palveluiden erityispiirteitä ja palveluiden kehittämistä alustatalousliiketoiminnan ja arvoketju-liiketoiminnan välillä. Kuviota 9 olen täydentänyt kuvaamalla alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteitä ja kehittämisen toiminnallisuutta. Näin olen rakentanut Kuvion 12.

Palvelumuotoilu-luvussa (luku 4) olen esittänyt palveluiden ilmenemistä arvoketju-liiketoiminnassa. Luvun 4 lopuksi esitin Taulukon 4. Taulukossa 4 esitän palvelumuotoilun ilmenemistä arvoketju-liiketoiminnassa. Taulukossa 4 ei ole esitetty palvelumuotoilun ilmenemistä alustatalousliiketoiminnassa, koska se asia ei ole vielä täysin kirkastunut tutkijalle. Se vaatii empiiristä tutkimista. Luvussa 4 tutkijalle on kuitenkin muodostunut käsitys siitä, miten palvelumuotoilu toimii palveluiden ja liiketoiminnan kehittämisen välineenä. Tämän mallin olen esittänyt Kuviossa 16. Tutkimuksen kannalta Kuvio 16 on erittäin keskeinen, koska se kuvaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Kuvio 16 on muodostettu edellä mainitun Kuvion 12 päälle.

Teoreettinen viitekehys kokoa yhteen esitettyjä asioita, joita ovat mm.:

- Alustatalousliiketoiminta
- Alustatalousliiketoimintalogiikka
- Alustaekosysteemi
- Alustaekosysteemin toimijat ja niiden keskeisimmät tehtävät
- Alustayrityksen rooli alustaekosysteemissä
- Palveluiden erityispiirteet ja palveluiden kehittäminen alustatalousliiketoiminnassa (kehittäminen, laatutaso ja arvonluonti)



Kuviossa 16 uloimmainen sininen kehä kuvaa alustatalousliiketoimintaa ja siihen kuuluvaa alustatalousekosysteemiä. Sinisellä värillä on esitetty luvussa 2 käsitellyjä alustatalousliiketoimintaan liittyviä asioita. Alustaekosysteemin sisällä on alustayhtiö (digitaalinen alusta), palveluiden tuottajat, palveluiden käyttäjät ja muut kumppanit. Keskeisin rooli alustaekosysteemissä on alustayrityksellä, siksi se on keskellä kuviota. Uloimman kehän nuolet tarkoittavat, että alustaekosysteemin sisällä tapahtuva toiminta on jatkuvaa.

Ulkokehällä on mainittu kannattavuus. Kannattavuus muodostuu siitä, että alustayritys onnistuu luomaan uudella tavalla lisäarvoa niin palveluiden käyttäjille kuin myös palveluiden tuottajille. Siten voi syntyä isoja verkostovaikutuksia. Ainoastaan verkostovaikutusten luomisen myötä, alustalla käyttäjämäärät ja transaktiomäärät kasvavat. Siten kannattavuus on seurausta ylivoimaisesta palveluiden luomisesta. Pienet siniset nuolet ja tekstit niiden vieressä tarkoittavat toimenpiteitä, joita joko alustayritys tekee käyttäjän / tuottajan hyväksi tai käyttäjä / tuottaja tekee alustan hyväksi. Alustayhtiö määrittää toiminnan raamit ja suodattimet alustalle. Palveluiden tuottajat ja käyttäjät noudattavat asetettuja raameja. Raamien avulla alustayritys määrittää halutun laatutason palveluntuottajille. Palveluiden tuottajat tuottavat alustalle arvoyksiköitä ja resursseja palveluiden tuottamiseksi. Alustan ja palvelun tuottajan välillä on palvelun tuotantoprosessi. Palveluntuotantoprosessi huomioi mm. palvelupolun eri vaiheet. Alustayritys koordinoi alustan ja palvelun tuottajan välistä palveluntuotantoprosessiä. Keskellä olevan alustayrityksen toimintaa olen esittänyt luvussa 2, Kuviossa 7.

Vihreällä värillä olen esittänyt luvussa 3 esitettyjä keskeisiä asioita alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteiden ja kehittämisen osalta. Ulkokehällä olevat vihreät nuolet tarkoittavat, että alustayrityksen tekemä palveluiden ja liiketoiminnan jatkuva kehittäminen on äärimmäisen keskeinen toimenpide. Jatkuva kehittäminen mahdollistaa sen, että alustaekosysteemi kehittyy ja palveluiden käyttäjät ja tuottajat sitoutuvat yhä vahvemmin alustaekosysteemiin ja alustayritykseen. Alustayritys toimii alustaekosysteemin kehityksen moottorina. Vihreällä olen kuvattut asiat on asioita joita tapahtuu palveluiden käyttäjien / tuottajien ja alustayrityksen välillä.

Palvelun käyttäjät tuottavat alustalle arvoyksiköitä ja dataa. Lisäksi he mahdollistavat alustalla tapahtuvat transaktiot. Alustan palvelun arvo luodaan käyttäjän omassa kulutus-/arvonluontiprosessissa. Mitä paremmin alustayritys onnistuu kehittämään palveluaan, sitä korkeampi käyttäjä-/asiakasuskollisuus voidaan saavuttaa. Palvelun käytössä palvelun käyttäjän ei välttämättä tarvitse kohdata palvelun tuottajaa. Esimerkiksi Airbnb-majoittaja voi mennä majoituskohteeseen sisään kohtaamatta fyysisesti majoittajaa



(palvelun tuottajaa), jos majoittaja on asentanut majoituskohteeseen numerokoodilla toimivan lukituksen. Uberin käyttö puolestaan vaatii ainakin toistaiseksi kohtaamisen palvelun käyttäjän ja tuottajan välillä. Uber-kuljettaja kuljettaa käyttäjän hänen halumaansa paikkaan.

Kuviossa 16 esitän punaisella värillä palvelumuotoilua kehittämisoitteena. Palvelumuotoilulla vaikutetaan paljon palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen. Luvussa 4 tehdyssä tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että palvelumuotoilulla vaikutetaan punaisen kehän sisällä oleviin asioihin. Punaisella ja vihreällä merkityt alueet ovat tutkimukseni keskeisimpiä asioita. Niihin perehdyn empiirisen aineiston keruussa.

Teoreettisen viitekehyksen rakentamisen myötä tutkijalle on muodostunut käsitys ja ymmärrystä alustatalousliiketoiminnasta, sen ominaisuuksista ja toimintalogiikasta (Taulukko 1, Kuvio 9), käsitys alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteistä ja niiden kehittämisestä (Taulukko 2, Kuvio 12). Tämän lisäksi tutkijana olen kerännyt ymmärrystä palvelumuotoilun ilmenemisestä arvoketju-liiketoiminnassa. Tätä tietoa hyödyntäen olen esittänyt punaisella värillä palvelumuotoilun roolin alustatalousliiketoiminnassa.

Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen myötä etenen tutkimuksessa empiirisen aineiston keruuseen seuraavassa luvussa. Empiirisen aineiston keruun avulla tutkin syvällisemmin tietoa siitä, mitä palveluiden eroavaisuudet tarkoittavat sekä miten eroavaisuudet heijastuvat palvelumuotoiluun (Taulukko 2 ja 4). Tässä vaiheessa tutkijalle on herännyt mielenkiinto siitä, miten palvelumuotoilua pitäisi ylipäättään ymmärtää alustatalousliiketoiminnan kontekstissa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimukset lähtökohta

Hirsjärven ym. (2004, 115) mukaan tutkimus on luotettavalla ja hyvällä perustalla silloin, kun tutkijan tekemät valinnat ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, teoreettisen ymmärryksen ja tutkimusstrategian suhteen tukevat toinen toisiaan. Olen lähestynyt tutkimuksen metodologiaa ja tieteenfilosofisia aiheita asettamani tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Valitut tutkimusmenetelmät olen päättänyt arvioimalla niiden kykyä vastata tutkimuskysymyksiini.

Tutkimukseni ontologinen ja epistemologinen lähtökohta on realismi. Ontologisen realismin mukaan tiede on jatkuvasti edistyvä ja kehittyvä hanke. Tieteen teoriat kehittyvät yhä paremmiksi ja siten vastaavat aiempaa kattavammin kysymyksiin. Ontologisessa realismissa ollaan taipuvaisia näkemään, että tämän hetkinen uskomus asioihin on likiarvo todellisuudesta. Uudet havainnot vievät tiedettä eteenpäin lähemmäksi todellisuuden parempaa ymmärtämistä. (Blackburn, 2005, 188) Epistemologialtaan tutkimukseni edustaa realismia. Sen mukaan tutkimuksella on mahdollista saavuttaa tietoa todellisuudesta sellaisena kuin se tällä hetkellä on (Niiniluoto, 1999, 82-84).

### 5.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusotteeni perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset syntyvät, kun tutkimuskohteesta tehdään konkreettisia havaintoja, joita analysoidaan ja mitataan. Empiirisen tutkimuksen ytimessä on konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto. Käsittelen ja analysoin aineiston teoriaohjatusti sisällönanalyysin keinoin. Empiirisen aineiston analysointi perustuu aineistoon, joka on muokattu käsiteltävään muotoon. Pysin ymmärtämään tutkittavan ilmiön ja kohteen ominaisuuksia, laatua sekä merkitystä kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014, 152.) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto kerätään pieneltä joukolta ja sitä pyritään analysoimaan hyvin perusteellisesti (Silverman, 2014, 9.).

Empiirisen aineiston keruussa toimin deduktiivisesti. Olen luonut teoria-luvuissa teoreettisen viitekehyksen (Kuvio 16). Teoreettiseen viitekehykseen perustuen muotoilen haastattelukysymykset. Kerättyä aineistoa ja teoriaa analysoimalla selvitän vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusasetelmani on poikittaistutkimus. Empiirisessä poikittaistutkimuksessa tutkitaan ilmiötä laaja-alaisesti tiettynä ajankohtana. Poikittaistutkimuksessa tutkitaan sitä, miltä ilmiö näyttää tiettynä hetkenä / ajankohtana. Poikittaistutkimus on kertaluonteinen. (Jyväskylän Yliopisto, Koppa, 2019) Esimerkiksi tiettynä hetkenä tehty haastattelututkimus on poikittaistutkimus.

### 5.3 Aineistonkeruumenetelmä

#### 5.3.1 Puolistukturoitu teemahaastattelu

Laadullisen tutkimusaineiston kerään tekemällä kaksi puolistrukturoitua teemahaastattelua eri henkilöille. Liiketaloustieteessä teemahaastattelu on selvästi käytetyin laadullisen aineiston keruumenetelmä. Sen suosio perustuu kahteen asiaan. Teemahaastattelu on avoin, jossa vastaaja voi muotoilla vastauksensa vapaamuotoisesti. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle vapauden ilmaista näkemyksiään parhaaksi katsomallaan tavalla. Toisena suosion seikkana on, että haastattelut ovat hyvin yhdenmukaisia. Haastatteluissa keskustelu pysyy valittujen teemojen sisällä. (Eskola & Suoranta, 1998, 88; Alasuutari ym. 2005, 105.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa jokaiselle haastateltavalle esitetään samat kysymykset eikä valmiita vastausvaihtoehtoja anneta. Puolistukturoitu haastattelu sopii mm. ilmiöihin, joita on tutkittu suhteellisen vähän (Näpärä, 2017). Tutkijana olen laatinut haastattelukysymyksille teemat. Teemat ja haastattelukysymykset olen rakentanut tutkimusongelman, tutkimuskysymysten ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella. Haastattelun teemat ja kysymykset on esitetty Liitteessä 1. Haastattelun aluksi esitän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla (Kuvio 16) tutkimukseni keskeisimmät aiheet, käsitteet ja tutkimuksen tarkoituksen.

Haastattelujen tavoitteena on kerätä haastateltavilta heidän omia näkemyksiä ja tulkintoja sekä asioiden merkityksiä haastattelun eri aiheisiin liittyen. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 74-75) toteavat, että haastattelukysymyksien esittämisessä, kysymysten järjestyksessä ja sanamuodoissa ei välttämättä tarvitse noudattaa samaa mallia. Haastatteluissa annan tilaa ja aikaa haastateltaville. Kysymysten esittämisessä ei välttämättä noudateta samaa järjestystä. Tutkijana ohjaan haastattelua pitämällä sen valittujen aiheiden sisällä.

Tutkielmani teemahaastatteluihin olen tarkoin valikoinut henkilöitä, jotka ovat palvelumuotoilun ja alustatalousliiketoiminnan asiantuntijoita. Vastaajia yhdistää se, että he ovat toimineet alustatalousliiketoiminnan parissa ja myös tutkineet sitä. Jokainen haastateltava osallistuu haastatteluihin vapaaehtoisesti. Tutkielman valmistuttua, olen luvannut lähettää sen heille sähköisesti. Lopputyöni antaa heille mahdollisesti joitain uusia ideoita tai vahvistaa heidän olemassa olevia näkemyksiään. Haastateltavat vastaavat anonymisti toisistaan tietämättä.

Haastateltava 1 on yksi Suomen tunnetuimmista palvelumuotoilijoista. Hän on toiminut uranuurtaja Suomessa palvelumuotoilun saralla. Hän on toiminut myös kirjailijana ja saanut palkintoja palvelumuotoilusta. Hänellä on laaja kokemus palvelumuotoilusta eri toimialoilta sekä syvää ja monipuolista osaamista digitaalisten palveluiden kehittämisestä.

Haastateltava 2 on palvelumuotoilija, joka on tutkinut palvelumuotoilun lisäksi alustatalousliiketoimintaa. Hän harjoittaa konsultatiivista palvelumuotoilua oman yrityksensä kautta. Haastateltava 2 on tehnyt tutkimusta palvelumuotoilun ja alustatalouden saralla ja omaa monipuolisia näkemyksiä aiheeseen liittyen. Molemmilla haastateltavilla on näyttöjä menestyksekkäästi tehdystä palvelumuotoilusta. Lisäksi heidän vahva digitaalinen osaaminen ja ymmärrys tekee heistä myös sopivia haastateltavia tähän tutkimukseen.

Haastatteluun lupautui alunperin kolme haastateltavaa. Haastateltava 3 joutui viime hetkellä peruumaan haastattelun. Muut haastattelupyynnön saanneet eivät osoittaneet kiinnostusta haastattelua kohtaan eri syistä johtuen.

#### **5.4 Empiirisen aineiston käsittely ja analysointi**

Hirsjärvi ym. (2009, 19) kertovat, että analysointia voi tehdä kahdella tavalla, joko ymmärykseen pyrkivästi tai selittämiseen pyrkivästi. Tutkimuksessani pyrin luomaan keräämästäni empiirisestä aineistosta selkeän sanallisen kuvauksen. Tiivistän ja jäsentelen keräämäni empiirisen aineiston. Laadullisen aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa noudatan Tuomen ja Sarajärven (2009, 90-92) sisällönanalyysi-menetelmää ja analysointirunkoa. Analysointirunko sisältää kolme vaihetta:

1. Analysoinnissa on tehtävä päätös, mikä aineistossa kiinnostaa.
2. Aineiston läpikäynti, kiinnostuksen kohteiden merkitseminen ja erottelu. Lopuksi merkattujen asioiden yhteenveto.
3. Aineiston luokittelu ja teemoittaminen, jonka jälkeen tehdään yhteenveto.

Tehdyt teemahaastattelut on tallennettu tutkijalle. Tallenteita käyttäen haastatteluista on tehty litterointi. Litterointi on tehty kuuntelemalla haastatteluja ja kirjoittamalla tallenteet sanasta sanaan. Haastattelut on tallennettu erilliseksi tiedostoksi. Haastattelut on kirjoitettu, kuten ne on puhuttu / tuotettu. Litterointityötä helpottaakseni ja aineiston luotettavuutta parantaakseni litteroinnissa on jätetty pois puhekielessä käytetyt täytesanat, kuten “niinku” ja niin edelleen.

Haastattelukysymykset on suunniteltu tutkimusongelman, tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen (Kuvio 16) perusteella. Litteroinnin tein ensimmäisellä tallenteiden kuuntelukerralla. Tallenteita olen kuunnellut useaan kertaan. Molemmat haastattelut olivat noin tunnin mittaisia. Litteroinnin ja kuuntelukertojen yhteydessä tein muistiinpanoja eri teemoista. Litteroinnin valmistuttua merkitsin litteroidusta tekstistä vastaukset talteen teemojen ja alateemojen mukaan. Palveluiden erityispiirteet alustataloudessa -kategorian asiat merkitsin punaisella. Palveluiden kehittämisen –kategorian asiat merkitsin vihreällä. Palvelumuotoilu kehittämisen välineenä alustatalousliiketoiminnassa -kategorian asiat merkitsin sinisellä värillä. Luokittelin asiat ja kohdistin ne seuraavassa vaiheessa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen teemojen mukaisesti. Eri väreillä merkatut asiat analysoin Excel-taulukossa teemoittain haastateltavien mukaan luokiteltuna. Tämän tuloksena tein Exceliin omat luokat / kategoriat, jonne kohdistin eri teemat. Kohdistin teemat eri kiinnostuksen kohteiden alle ja tein yhteenvedon haastateltavilta kerätyistä esiin nousseista asioista. Tuloksena sain järjesteltyä aineiston taulukkoon teemojen mukaisesti. Taulukointi mahdollistaa löytämään aineistosta yhtäläisyyksiä, yhteenkuuluvuuksia ja eroavaisuuksia. Siten pystyn tunnistamaan empirian tuloksien yhteyksiä teoriaan.

Esitetyn analysointimallin avulla päättelen tutkimustulokset. Tutkimustuloksien avulla annan sanallisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 91, 108). Siten tutkimukseni on Hirsjärven ym. (2007,19) näkemyksiin viitaten ymmärrykseen pyrkivä. Hirsjärven ym. (2007, 223-226) oppien mukaisesti aineiston analysoinnissa ja tulkitsemisessä on tärkeää asioiden selventäminen ja pohtiminen. Analysoinnin tavoitteena on tuoda esiin synteesejä. Synteiesien avulla tuodaan esiin tutkimustulosten tärkeimmät asiat, annetaan vastaukset tutkimusongelmaan ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen analysoinnissa esille nousseet tutkimustulokset esitän

Taulukoissa 5 ja 6. Luvussa 6 teen tutkimustulosten analysoinnin. Luvussa 7 esitän Taulukoiden 7 ja 8 avulla yhteenvedon ja johtopäätökset tutkimusongelmaan ja tutkimusymyksiin.

Ylläolevaa aineiston käsittely- ja analysointitapaa noudattamalla, totean, että analysointi on tehty teoriaohjaavasti. Käsittelytapa toimii erityisesti analysoinnin toteuttamisen apuna eikä ohjaavana tekijänä. Kyseisessä analysointitavassa on usein käytetty deduktiivista päättelyä. Siinä mallit ja aineistolähtöisyys vaihtelevat analysointiprosessin aikana ja ne ohjaavat ajattelua (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95-98). Analyysin tekemisessä auttoi tutkijan aikaisempi tietämys aiheesta. Tämän tyyppisessä teoriaohjaavassa analysoinnissa päättely voi kallistua myös induktiiviseen tai deduktiiviseen päättelyyn. Päättelytapa riippuu analysointivaiheen aloittamisesta. Aloitin analysoinnin osittain jo litterointi-vaiheessa, koska siinä oli tunnistettavissa erilaisia teemoja. Teoriaa yhdistin aineistoon jo litteroinnin valmistuttua ennen varsinaista analysointiprosessia. Tämä oli ensivaihe, millä aloitin aineiston analysoinnin. Vaikka teoriaohjaavan analysoinnin päättely on deduktiivista, on siinä vivahteita myös induktiivisesta päättelystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.)

## 6 EMPIIRIISEN AINEISTON ESITTELY JA ANALYSOINTI

### 6.1 Aineiston esittely

Alustatalousliiketoiminnassa ilmenevien palveluiden erityispiirteiden ja palveluiden kehittämisen haastattelukysymykset on kehitetty Taulukon 2 ja Kuvion 12 perusteella. Teemahaastattelujen avulla olen tutkinut Taulukossa 2 esitettyihin asioihin / teemoihin vahvistuksia, eriäviä näkemyksiä ja uusia havaintoja. Nämä empiirisellä tutkimusmenetelmällä kerätyt löydökset esitän Taulukossa 5. Noudatan Taulukossa 5 samaa rakennetta kuin Taulukossa 2. Se vastaa teemahaastattelukysymysten (Liite 1) aiheita 2 ja 3. Taulukossa 5 on osa löydöksistä esitetty kursivoidusti. Kursivoitu asia on suora si- taatti haastattelusta.

**Taulukko 5. Empiriisen aineiston esittely teemoittain.**

	<b>Palveluiden erityispiirteet alustatalousliiketoiminnassa</b>	
	<b>Haastateltava 1</b>	<b>Haastateltava 2</b>
<b>Haastattelun kesto</b>	51 min 57s	50 min 35s
<b>Palvelun määrittely</b>	<i>"Alustayritys kokoaa yhteen palveluiden käyttäjät ja tarjoajat. Alustayrityksen tehtävänä on rakentaa kokonaisuus palveluksi, joka yhdistää toimijat uudella tavalla keskenään. Alustayrityksen tehtävänä on operoita kokonaisuutta ja kehittää sitä. Alustayrityksen tehtävä on hoitaa mm. markkinointi ja palvelupolku."</i>	Alusta toimii välineenä, joka yhdistää käyttäjät ja tuottajat. Alusta tuottaa arvoa ainakin kolmelle eri osapuolelle.
<b>Palvelun resurssit ja palvelutuotanto</b>	<i>"Alustayritys omistaa arvokkaimman osan palvelukokonaisuudesta, nimittäin asiakaskontaktin. Alustayritys ei halua omistaa aineellisia resursseja palvelun tuottamiseksi. Se rajoittaa palvelun skaalaamista. Palvelun</i>	Palvelun tuottaja omistaa aineelliset resurssit. Alustayritys tarjoaa aineettomat resurssit, jotka ovat skaalattavissa. Alustayrityksen palvelutuotanto perustuu isoon palvelun tuottajien määrään, joiden avulla transkriovolyymiit on korkeat.

	<p>tuottajalle voi olla myös iso etu, että sen ei tarvitse huolehtia mm. markkinoinnista, juridiikasta tai varausjärjestelmien kehittämisestä. Palvelun tuottaja (esim. Wolt-kuski) voi olla palvelun tuottajana huonossa asemassa alustaekosysteemissä, vaikka tarjoaa resurssit palvelun käyttöä varten."</p>	
<b>Palvelun käyttö</b>	<p>"Alustan tehtävänä on tuoda teknologia käyttäjien ja tuottajien käyttöön. Teknologian ja sääntöjen avulla alustayritys ohjaa alustalla tapahtuvaa toimintaa. Hallinnalla alustayritys ohjaa käyttäjien ja tuottajien toimintaa sekä tarvittaessa se kieltää alustan käytön niiltä, jotka eivät noudata pelisääntöjä"</p>	<p>Alustayritys ohjaa käyttäjien ja tuottajien toimintaa asettamalla pelisäännöt (suodattimet) alustalle. On kaksi erilaista alustaa. Toisessa resursseja kulutetaan eli käyttö tapahtuu alustan ulkopuolella (mm. Airbnb). Toisessa kulutus tapahtuu alustalla (Spotify).</p>
<b>Palvelun arvo</b>	<p>Alustayritys luo transaktiokanavan kautta arvoa uudella tavalla käyttäjän ja tuottajan suuntaan. Lisäarvoa alustayritys tuottaa mm. tuottamalla tai jakamalla tietoa osapuolille. Esim. Checklist tuottajille, jotta saa parhaat palautteet Airbnb-majoittujilta.</p>	<p>"Arvo syntyy, jos alusta ratkaisee innovatiivisella tavalla tietyn ongelman. Arvo syntyy joko alustalla (esim. Spotify) tai sen ulkopuolella käytön ja kokemuksen perusteella (esim. Airbnb)."</p>
<b>Palveluiden kehittäminen</b>	<p>"1. tärkein kehityskohde on käyttäjäliittymä. 2. tärkein on asiain suunnittelu. 3. tärkein on asiakkuuksien kehittäminen.</p>	<p>Käyttäjälle näkyy eniten käyttöliittymän kehittäminen. Tärkeää on myös alustayrityksen strateginen kehitystyö.</p>



	<p><i>Datan avulla kehitetään mm. käyttöliittymää. Data ei ole niin suuressa roolissa, kun strategiatasolla suunnitellaan liiketoiminnan kehittämisestä 2-3 vuoden päähän. Silloin laadullinen tutkimus korostuu ja datasta tulee sekundaarinen tiedonlähde.”</i></p>	
<p><b>Asiakastarpeiden tunnistaminen</b></p>	<p><i>"Data auttaa parantamaan palvelutuotannossa asiakaskokemusta. Data kertoo käyttäjien valinnoista ja rutiineista. Niistä voidaan oppia. Data mahdollistaa koneoppimisen ja palvelun automaattisen mukauttamisen asiakaskohtaisesti. Esim. Spotifyn käyttöliittymä voi näyttää erilaiselta opiskelijalla tai eläkeläisellä. Analytiikko jäsentää datan. Sitten vasta alkaa kehitys/muotoilu."</i></p>	<p><i>"Datan keräys, jalostus ja hyödyntäminen korostuu. Käyttöliittymää pääosin voidaan kehittää pelkän datan avulla. Strateginen ja operatiivisen tason kehittäminen hyödyntää datan lisäksi muita tiedonkeräystapoja."</i></p>
<p><b>Palvelun laatu</b></p>	<p><i>"Palvelun laatua kehitetään jatkuvilla käyttäjiltä kerättävillä palautteilla. Käyttäjä antaa palautteen alustayritykselle, joka välittää tiedon palvelun tuottajalle. Alustayritys pyrkii pääsemään eroon huonoa laatua tuottavista tuottajista sulkemalla ne pois alustalta tai ohjaamalla heidän toimintaa. Myös avoimet negatiiviset palautteet ohjaavat</i></p>	<p><i>"Alustayritys määrittää alustan palveluntason. Se jakaa tietoa, vinkkejä, ohjeita ja sääntöjä palveluiden tuottajille. Näin se ohjaa tuottajia tuottamaan omaa palveluaan haluamallaan tavalla. Laadun kontrollointi ja hallinta saa suuremman merkityksen, koska alusta ei omista resursseja. Laatutasoa tarkkaillaan kerättävän datan avulla."</i></p>

	<i>käyttäjiä hankkimaan palvelun toiselta tuottajalta."</i>	
	<b>Palvelumuotoilu kehittämisen välineenä alustatalousliiketoiminnassa</b>	
	<b>Haastateltava 1</b>	<b>Haastateltava 2</b>
<b>Palvelumuotoilun kehittämisote</b>	<i>"Palvelun tuottajilla ei ole resursseja, kuten varaa tai osaamista palvelumuotoiluun omassa palvelun tuotannossa. Ne ovat usein pieniä ja ei-ammattimaisia palveluntuottajia. Siksi alustayrityksen tekemä palvelumuotoilu on tärkeää myös muille osapuolille. Tekoäly vie palvelumuotoilua enemmän reaaliaikaiseen suuntaan. Esim. käyttöliittymän mukauttaminen heti, kun se tunnistaa käyttäjästä riittävästi tietoa tietystä asiasta. Palvelumuotoilu on alustayrityksen tehtävä."</i>	<i>"Alustayrityksen tehtävänä on tehdä palvelumuotoilua. Se pitäisi ottaa mukaan käyttäjät ja tuottajat erilaisen sähköisten / virtuaalisten kanavien avulla. Alustatalousliiketoiminnassa korostuu eri osapuolien osallistaminen ja yhteiskehittäminen. Se on kaikista tärkeintä, jotta todellinen asiakastarve, pullonkaula tai ongelma voidaan löytää."</i>
<b>Palvelupolku</b>	<i>"Ei paljoa eroa arvoketjusta. Alustayritys voi ainostaan toiminnallaan ohjata mm. tuottajien kehittämään heidän omaa palvelutuotantoprosessia mm. lisätiedon ja datan avulla. Haastavinta on saada sitoutettua muut osapuolet osaksi kehitysprosessia. Palvelun tuottaja voi hyödyntää palvelumuotoilua opettelemalla alustan toiminaperiaatteet/tavoitteet ja muotoilla oman palvelutuotannon vastaamaan alustan palvelun tuotantoa."</i>	<i>"Palvelupolun kehittäminen riippuu alustaliiketoimintamallista. Jos palvelua käytetään alustalla (esim. Spotify) on palvelupolun kehittäminen lähes kokonaan alustayhtiön hallinnoimaa. Jos liiketoimintamalli perustuu siihen, että palvelua käytetään alustan ulkopuolella (esim. Airbnb) on alustalla rajatun mahdollisuudet osallistua "ydinpalvelu-vaiheen" kehittämiseen, koska sen tekee (palvelun-)tuottaja. Alustayritys pyrkii</i>

		<i>toiminnallaan ohjaamaan tuottajaa toimimaan alustan haluamalla tavalla."</i>
<b>Esipalvelu</b>	Esipalvelun tekee lähtökohtaisesti alustayritys	Esipalvelua on mm. markkinointi, varausjärjestelmät ja brändin rakentaminen eri keinoin. Esipalvelua tekee alustayritys. Liiketoimintamallista riippuen myös tuottaja voi osallistua siihen.
<b>Ydinpalvelu</b>	Palvelun tuottaja tuottaa. Alustayritys voi vain joiltain osin osallistua ydinpalvelun tuottamiseen.	Ydinpalvelun tuottaminen riippuu alustaliiketoimintamallista. Jos palvelua käytetään alustalla (Esim. Spotify) ydinpalvelun tuottaa alustayritys. Jos palvelu kulutetaan alustan ulkopuolella ydinpalvelun tuottaa palvelun tuottaja.
<b>Jälkipalvelu</b>	Jälkipalvelun pääosin tuottaa alustayritys. Viimeistään siinä vaiheessa, kun palvelu on käytetty, pyytää alustayritys käyttäjää arvioidaan digitaalisin keinoin palvelua. Tämä tieto tulee ensisijaisten alustayrityksen palveluiden kehittämisen tueksi, mutta myös tuottajalle tiedoksi.	Jälkipalvelu on alustayrityksen vastuulla. Jälkipalvelu on tärkeää palveluiden jatkuvan kehittämisen ja muotoilun näkökulmasta. Jälkipalvelulla saadaan kerättyä käyttäjien kokemuksia lähes reaaliaikaisesti, joten tieto on hyvin tuoretta. Jälkipalvelu liittyy mm. palvelupolun eri vaiheisiin ja tuottajan toimintaan. Jälkipalvelu on sidoksissa laadun tarkkailuun.
<b>Palvelun kontaktipisteet</b>	<i>"Alustayritys pyrkii vaikuttamaan ja osallistumaan mahdollisimman moneen kontaktipisteeseen, koska niissä voidaan eniten vaikuttaa palvelu-/asiakaskokemukseen.</i>	Kontaktipisteissä alustayritys tai tuottaja kohtaa käyttäjän. Kontakti voi tapahtua fyysisesti, virtuaalisesti tai digitaalisesti. Alustayrityksen tavoitteena on hallita mahdollisimman paljon kontaktipisteitä.

	<i>asiakaskontakti on arvokkain elementti palvelutuotannossa.”</i>	
<b>Palvelumuotoilu-prosessi</b>	Palvelumuotoilu on sitouttamista. Käyttäjiä ja tuottajia kootaan yhteen pienryhmissä. Jokaisella oltava erilainen tarve, joka palvelulla tyydytetään, jotta muotoilu on tehokasta. Sitä käytetään eri tarkoituksien. Keskeistä alustatalousliiketoiminnassa on palvelumuotoilun jatkuvuus / jatkuva oppiminen / edelläkävijyys.	Erilaisten virtuaalisten työryhmien avulla pyritään kehitystyötä tekemään. Tärkein vaihe palvelumuotoiluprosessissa on ensimmäinen vaihe, asiakas-/käyttäjätarpeen tunnistaminen ja asiakasymmärryksen saavuttaminen.
<b>Palvelumuotoilu kehittämiss työkaluna</b>	Palvelumuotoilu hyödyntää datan lisäksi laadullisia tutkimuksia, kuten tulevaisuusskenaarioita. Palvelumuotoilu on synteesi, joka yhdistää eri asioita ja vie sen pohjalta kehitystä eteenpäin. Datan avulla voidaan tunnistaa mm. kipukohtia asiakaskokemukseen liittyen.	Palvelumuotoilulla ei suoranaisesti vaikuteta siihen, mitä dataa kerätään. Vaan siihen, miten kerättyä ja jalostettua tietoa hyödynnetään. Alustatalousliiketoiminnassa on keskeistä, että käyttäjiä ja tuottajia palvellaan. Siksi palvelumuotoilu on mahdollisesti parhaiten soveltuva kehittämiss työkalu. Se ottaa huomioon ne tahot, joita varten palveluita kehitetään.

## 6.2 Aineiston analysointi

Taulukossa 6 esitän vertailevasti aiemmin esitetyn teorian palveluiden erityispiirteiden ja palvelumuotoilun osalta (Taulukot 2 ja 4) sekä kerätyn empirian (Taulukko 5). Taulukossa 6 esitän empirian yhteenvedona. Yhteenvedo on tehty yhdistämällä Taulukon 5 haastateltavien esittämät asiat aiheittain yhdeksi empirian tutkimustulokseksi. Taulukon 6 avulla analysoin empirian ja teorian yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Taulukko 6. Empiirisen aineiston analyysi teemoittain.

	<b>Palveluiden erityispiirteet ja kehittäminen alustatalousliiketoiminnassa</b>	
	<b>Alustatalousliiketoiminta (Teoria, Taulukko 2)</b>	<b>Alustatalousliiketoiminta (Yhteenvedo empirian tutkimustuloksista)</b>
<b>Palvelun määrittely</b>	Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosessinomaisia palvelukokonaisuuksia. Ne muodostuvat digitaalisen alustan palvelusta ja palvelun tuottajien palveluista. Käyttäjälle palvelukokonaisuus näyttäytyy yhtenä palveluna. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen ei välttämättä tapahdu samanaikaisesti.	Alustayritys toimii välineenä, joka mahdollistaa palvelutuotannon. Alusta kokoaa palvelun ympärille yhteen palvelun käyttäjät ja tuottajat. Usein alustaliiketoiminnassa palvelu ratkaisee jonkin asia innovatiivisella ja helppokäyttöisellä tavalla. Alustayrityksen tehtävänä on kehittää palvelukokonaisuutta jokaisen osapuolen kannalta suotuisasti. Palvelun käytöstä pitää hyötyä sen käyttäjä ja tuottaja. Vain siten alustayritys voi hyötyä palveluntuottamisesta ja alusta voi tuottaa arvoa sen jokaiselle osapuolelle.
<b>Palvelun resurssit ja palvelutuotanto</b>	Käyttäjä ei kohtaa fyysisesti digitaalista alustaa (alustayhtiön resurssi) eikä kuluta alustayhtiön resursseja. Käyttäjä kuluttaa palveluntuottajan resursseja. (Esim. Uberkyyti). Alustayritys hyödyntää palvelun tuottajien resursseja ja luo sen avulla uusia palveluita. Tuotettua arvoa se jakaa takaisin palvelun tuottajille.	Alustayritys omistaa skaalattavissa olevat aineettomat resurssit (mm. käyttöliittymä). Palvelun tuottaja omistaa vaikeammin skaalattavat aineelliset resurssit. Palvelun tuottajalle voi olla iso etu, että sen ei tarvitse huolehtia mm. markkinoinnista, juridiikasta tai varausjärjestelmistä (aineettomista asioista). Alustaliiketoimintamallista riippuen aineellisten resurssien tarjooja eli palvelun tuottaja voi olla huonossa asemassa alustaekosysteemissä (esim. ruokalähetti). Joka tapauksessa alustayritys omistaa / pyrkii omistamaan kaikista arvokkaimman, nimittäin asiakaskontaktin.
<b>Palvelun käyttö</b>	Digitaalisen alustan käyttö vaatii digitaalisen kohtaamisen. Alustan palvelun tuottajan palvelun käytön kohtaamistarve riippuu usein palvelun tuottajan palvelutuotantoprosessista ja vuorovaikutushalukkuudesta. (Esim. Airbnb:ssä check-in ei välttämättä vaadi kohtaamista.)	Alustan tehtävä on tuoda teknologia käyttäjien ja tuottajien hyödynnettäväksi. Teknologian ja alustan sääntöjen avulla alustayritys ohjaa alustalla tapahtuvaa toimintaa omien interssiensä mukaisesti. Palvelun käyttö / kuluttaminen voi tapahtua joko alustalla (esim. Spotify / Netflix) tai alustan ulkopuolella (esim. Airbnb).

<p><b>Palvelun arvo</b></p>	<p>Palvelun arvo määräytyy käyttöarvon mukaan asiakkaan arvonluonti- eli kulutusprosessissa. Alustayrityksellä on samat vaikutuskeinot kuin arvoketjuliiketoiminnassa, mutta ne ovat paremmin hyödynnettävissä. Alustayhtiö voi digitaalisen alustan kautta hallita vuorovaiikutusta. Tarpeen vaatiessa se voi myös puuttua palvelun tuottajan toimintaan ja kerätä asiakasarvoon liittyvää dataa käyttäjiltä. Alustayhtiö ei omista palvelun tuottajan resursseja, mutta hyödyntää ja tietyiltä osin hallitsee niitä.</p>	<p>Alustayritys toimii arvon mahdollistajana. Arvo muodostuu käyttäjälle palvelun käyttämisestä / kuluttamisesta muodostuneesta kokemuksesta. Alustan liiketoimintamallista riippuen asiakaskokemus ja arvo syntyy joko alustalla tai alustan ulkopuolella syntyneen kokemuksen kautta. Alustayritys voi tuottaa lisäarvoa tarjoamalla palvelun tuottajalle lisätietoa heidän oman palvelun kehittämiseksi. Esim. Airbnb tarjoaa tietoa, miten majoituksen tarjoaja saa parhaat arvostelut majoituskohteeseensa.</p>
<p><b>Palveluiden kehittäminen</b></p>	<p>Digitaalisen alustan palvelukokonaisuutta yhteiskehitetään ekosysteemin toimijoiden kanssa käyttäjälähtöisesti. Alustan omistaja koordinoi alustan kehitystä ja huomioi kehityksessä muiden ekosysteemin toimijoiden kehittymisen ja kyvykkyydet. Palveluiden kehitys tapahtuu alustalähtöisesti eli usein muutos saa alkunsa alustayhtiön toimesta. Alustan suodattimia määritetään uudelleen, joka ohjaa palvelun tarjoajia muokkaamaan palveluitaan alustan vaatimusten mukaiseksi. Alustan kehitystyö voi olla joko dynaamista tai sisäistä. Kehitystyö on usein jatkuvaa.</p>	<p>Tärkein kehityskohde on jatkuva käyttöliittymän kehittäminen. Datan kerääminen ja hyödyntäminen liittyy käyttöliittymän kehittämiseen erityisen vahvasti. Toiseksi tärkeintä on käyttäjän asiointin suunnittelu. Kolmanneksi tärkeintä on asiakkuuksien kehittäminen ja johtaminen. Kehitystyössä on otettava mukaan alustan ympärillä olevat toimijat. Arvoa voi ainoastaan syntyä, mikäli alusta onnistuu rakentamaan käyttöliittymän, joka on tuottava sekä käyttäjälle että palvelun tuottajalle.</p>
<p><b>- Kehittämismenetelmät</b></p>	<p>Dynaamisessa kehittämisessä hyödynnetään arvoketju-mallista tuttuja palautteen keruukeinoja alustan teknologiaa hyödyntäen. Sisäisessä kehittämisessä hyödynnetään dataa, datan jalostamista ja sen kaupallistamista. Kehitystyön myötä voi muodostua uudenlaisia dataa ja algoritmeihin perustuvia palvelutuotantoprosesseja.</p>	<p>Kehittämismenetelmissä hyödynnetään määrällistä (esim. data) ja laadullista (esim. tulevaisuuskenaariot) tietoa tekoälyn ja ihmisten tekemän analysoinnin avulla.</p>

<p><b>- Asiakastarpeiden tunnistaminen</b></p>	<p>Kehitystyö perustuu käyttäjiltä palvelun käytöstä kerättyyn dataan ja sen jalostamiseen älydataksi. Älydatalla voidaan tunnistaa käyttäjien piileviä tarpeita. Riskit kehitystyön epäonnistumisessa ovat pienet, koska asiakastarpeet perustuvat käyttäjien luovuttamaan dataan.</p>	<p>Datan avulla parannetaan asiakaskokemusta palvelutuotannon eri vaiheissa. Asiakastarpeiden tunnistamisessa korostuu datan keräys, jalostaminen ja tiedon hyödyntäminen.</p> <p>Data mahdollistaa koneoppimisen ja palvelun automaattisen mukauttamisen asiakaskohtaisesti. Ainakin joiltain osin asiakastarpeiden tunnistaminen voidaan tehdä datan avulla automaattisesti ja mukauttaa käyttöliittymää kerätyn datan perusteella. Sillä pyritään parantamaan palvelun laatua.</p>
<p><b>Palvelun laatu</b></p>	<p>Palvelun laatu muodostuu digitaalisen alustan laadusta ja palvelun tarjoajien tuottamien palveluiden laadusta (koko palveluprosessi). Esim. Airbnb:n kautta majoittuminen. <i>Odotettu laatu</i> rakennetaan alustaliiketoimintamallista riippuen joko alustayhtiön toimesta (esim. Über) tai alustayhtiön ja palvelun tuottajan toimesta (esim. Airbnb). <i>Koetun laadun osalta teknisen laadun tuottaa alustayhtiö</i> (esim. varauksen sujuvuus). <i>Palvelun tuottaja puolestaan tuottaa palvelun toiminnallisen laadun tason</i> (esim. majoituksen siisteys). <i>Imagosta alustayhtiön ja palvelun tuottaja vastaavat yhdessä.</i></p> <p>Palvelun laatu muodostuu kohtaamisista, jotka voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia palvelun tuottajien kanssa</p>	<p>Laadun kehittämisessä alustayrityksessä tapahtuva jatkuva tiedonkeruu ja sen hyödyntäminen on tärkeää. Sen avulla alustayritys hallinnoi mm. palvelun tuottajien tuottamaa laatua (esim. Airbnb). Huonoa laatua tuottavista palvelun tuottajista alustayritys pääsee eroon sulkemalla heidät pois alustalta. Alustayritys voi kehittää palvelun laatua tarjoamalla tuottajille (esim. Airbnb-majoittaja) konkreettista tietoa siitä, miten hän voisi kehittää omaa majoitusprosessiaan.</p>
	<p><b>Palvelumuotoilu kehittämisen välineenä alustatalousliiketoiminnassa</b></p>	
	<p><b>Arvoketju-liiketoiminta</b> (Teoria, Taulukko 4)</p>	<p><b>Alustatalousliiketoiminta</b> (Yhteenvedo empirian tuloksista)</p>
<p><b>Palvelumuotoilun ominaispiirteet</b></p>	<p>Palvelumuotoilu käsittelee palveluiden toimivuutta ja muotoa asiakkaiden perspektiivistä. Sen tavoitteena on varmistua siitä, että asiakkaan käyttämät palveluliittymät ovat asiakkaan kannalta hyödyllisiä, toivottavia ja käyttökelpoisia. Palveluntarjoajan</p>	<p>Palvelumuotoilulla tavoitellaan käyttäjän / asiakkaan asioinnin sujuvuutta. Palvelumuotoilu on monitieteistä. Palveluiden muotoilu perustuu alustayrityksen tekemään synteisiin asiakastarpeista. Tärkeintä on osallistaa digitaalisesti kaikkia alus-</p>

	näkökulmasta palvelumuotoilulla tavoitellaan palveluliittymien toimivuutta ja erottautumiskykyä. (Mager, 2007, 355)	taekosysteemin osapuolia, siten, että mahdollisimman montaa erilaista käyttötarvetta omaavaa tahoaa sitoutuu kehitystyöhön. Lisäksi kehitystyön / muotoilun on lähdettävä alustayrityksen strategiselta tasolta ja jalkautettava isoista kokonaisuuksista yksityiskohtiin.
<b>Palvelumuotoilun kehittämisote</b>	Palvelumuotoilu on kehitysotteeltaan iteratiivinen, eksploratiivinen ja perustuu yhteiskehittämiseen. Muutosjurina kehitykselle on usein yrityksen sisältäpäin kumpuavat asiat. Myös ulkoinen muutosajuri on mahdollinen (esim. covid-19 seurauksena ilmenneet ongelmat liiketoimintoihin). Haasteena on saada arvoketjun sidosryhmiä osallistumaan ja sitoutumaan palvelumuotoiluun.	Palvelumuotoilun harjoittaminen on pääosin alustayrityksen tehtävä. Usein palvelun tuottajat ovat ei-ammattimaisia palvelun tuottajia eikä heillä ole resursseja oman palvelutuotannon palvelumuotoilemiseen.  Alustan toiminnan kehittämisessä erityisesti korostuu käyttäjien ja tuottajien osallistaminen, sitouttaminen ja yhteiskehittäminen. Kehitys tapahtuu kehitysryhmissä, joissa on edustettuina mahdollisimman useaa eri tarvetta edustava käyttäjä / tuottaja. Yhteiskehittäminen tapahtuu digitaalisten kanavien kautta. Tekoäly ohjaa palvelumuotoilua yhä enemmän reaaliaikaisemmaksi (esim. alustan käyttöliittymän nopea mukautuminen kunkin käyttäjän preferensseihin).  Palvelumuotoilun on oltava alustatalousliiketoiminnassa tulevaisuusorientoituneempaa kuin arvoketju-liiketoiminnassa.
<b>Palvelupolku</b>	Palvelupolku auttaa palvelun tuottajaa / tarjoajaa ymmärtämään, miltä palvelun tuottaminen tai käyttäminen näyttää eri näkökulmista tarkasteltuna. Palvelupolku kuvaa mm. asiakkaan etenemistä ensimmäisestä kontaktista palvelun loppuun saakka. Palvelupolun ymmärtäminen ei rajoitu ainoastaan asiakkaan polun tarkasteluun. Palvelupolkua voidaan tarkastella myös mm. henkilöstön toimenpiteisiin ja toimintamalleihin palvelun tuottamiseksi.  Yritys kontrolloi omien intressiensä mukaisesti palvelupolun eri vaiheita. Joitain vaiheita voidaan ulkoistaa.	Alustayritys pyrkii hallinnoimaan ja kehittämään käyttäjän palvelupolkua mahdollisimman pitkälle. Alustayrityksen tavoitteena on hallita asiakaskontaktia, palvelun laatua ja asiakaskokemuksen muodostumista.  Eri alustatalousliiketoimintamalleissa kontrollointi tapahtuu kuitenkin eri tavoin. Esim. Spotify pystyy hallinnoimaan koko palvelupolkua. Airbnb puolestaan hallinnoi kaiken muun paitsi majoittumisen (ydinpalvelu). Siihen Airbnb pyrkii osallistumaan tarjoamalla hyödyllistä tietoa majoittajille. Palvelupolun kehittämisessä haastavinta on saada kaikki ei-ammattimaiset palvelun tuottajat sitoutumaan osaksi kehitysprosessia.



		<p>Palvelun tuottaja voi hyödyntää palvelumuotoilua opettelemalla alustan toimintaperiaatteet ja muotoilla omaa palvelutuotantoa vastaamaan alustan pelisääntöjä ja kokonaispalvelun tuotantoa. Palvelupolku näyttää erilaiselta, jos sitä katsotaan alustayrityksen (alustayrityksen sisäiset toiminnot) näkökulmasta tai palvelun käyttäjän näkökulmasta (kokonaispalvelu).</p>
<b>- Esipalvelu</b>	<p>Yrityksen tuottama arvolupaus tuotteesta / palvelusta asiakkaalle. Yrityksen esipalvelu toimenpiteitä on mm. markkinointi, ajanvaraus ja hinnoittelu. Palvelun tuottava yritys voi itse kontrolloida esipalvelun osia tai ulkoistaa niitä.</p>	<p>Lähtökohtaisesti alustayritys hoitaa esipalvelun ja sen kehittämisen. Palvelun tuottaja (esim. Airbnb:ssä) osallistuu esipalvelun tuottamiseen tekemällä majoitusilmoituksen eli tarjomalla markkinointimateriaalit Airbnb:n alustalle sen määrittämien ohjeiden mukaisesti. Esipalvelua ovat mm. markkinointi, varausjärjestelmät ja sopimusehdot.</p>
<b>- Ydinpalvelu</b>	<p>Ydinpalvelussa yritys tarjoaa asiakkaalle esipalvelussa lupaamansa arvon. Tässä vaiheessa asiakas kokee todellisen palvelun tai tuotteen. Ydinpalvelussa voi lunastaa tuottamansa arvolupauksen tai jättää sen lunastamatta. Lunastamatta jättäminen tarkoittaa asiakkaan kannalta huonoa palvelukokemusta. Ydinpalvelun tuottaa yritys, joka omistaa palvelun resurssit. Joitain ydinpalvelun osia voidaan ulkoistaa.</p>	<p>Ydinpalvelun tuottaminen riippuu alustaliiketoimintamallista. Jos palvelua käytetään alustalla (esim. Spotify) ydinpalvelun tuottaa alustayritys. Jos palvelu kulutetaan / käytetään alustan ulkopuolella ydinpalvelun tuottaa palvelun tuottaja (esim. Airbnb).</p>
<b>- Jälkipalvelu</b>	<p>Jälkipalvelua on mm. asiakaskyselyt, jälkimarkkinointi, palautteet tai muu jälkikäteen tapahtuva asiakaskontaktointi. Jälkipalvelun tehtävänä on varmistaa, että asiakkaan tarpeet tuli tyydytetyksi, minimoida reklamaatit ja parantaa asiakaskokemusta. Esimerkkejä jälkipalvelusta ovat jälkikäteen tapahtuva lisämyynti ja referenssien pyytäminen yrityksen markkinointitarkoituksia varten. Jälkipalvelun voi tuottaa yritys itse tai sen voi ulkoistaa.</p>	<p>Jälkipalvelu on alustayrityksen tehtävä. Se järjestää palautteen keruun ja jälkimarkkinoinnin. Alustatalousliiketoimintamallista riippuen myös palvelun tuottaja voi mahdollisesti osallistua jälkipalvelun tuottamiseen.</p>

<p><b>Palvelun kontaktipisteet</b></p>	<p>Asiakas kokee palvelun ja muodostaa palvelukokemuksen kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteiden osa-alueita ovat kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kontaktipisteissä ihmiset ja käyttäjät kohtaavat mm. muita asiakkaita ja asiakaspalvelijoita. Keskeisin idea palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kehittämisessä on löytää ne palvelutuokit ja kontaktipisteet, jotka eivät tuota arvoa palveluntarjoajalle eikä asiakkaalle.</p>	<p>Alustayritys pyrkii vaikuttamaan ja osallistumaan mahdollisimman moneen kontaktipisteeseen. Kontaktipisteissä voidaan parhaiten vaikuttaa palvelun käyttäjä-/asiakaskokemukseen. <i>Aasiakaskontaktin hallinta on arvokkain elementti palveluiden kehittämisen kannalta (Haastateltava 1).</i></p>
<p><b>Palvelumuotoilu-prosessi</b></p>	<p>Palvelumuotoiluprosessi on kehittämismenetelmä, minkä avulla asioita kehitetään systemaattisesti ja joustavasti. Palvelumuotoiluprosessin lähtökohtana on asiakaslähtöisyys ja yhteiskehittäminen. Prosessin vaiheet ovat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ymmärrys</li> <li>2. Suunnittelu</li> <li>3. Konseptin kehittäminen / generointi</li> <li>4. Suodattaminen / filtterointi</li> <li>5. Yhteenveto / kuvailu / testaus</li> <li>6. Toteutus / lanseeraus / jatkuva kehittäminen</li> </ol>	<p>Palvelumuotoiluprosessissa sitoutetaan eri sidosryhmien edustajat jatkuvaan kehittämisprosessiin. Käyttäjiä ja tuottajia kootaan yhteen pienryhmissä. Jokaisella osallistujalla on oltava erilainen tarve, joka palvelulla tyydytetään. Erilaisten virtuaalisten työryhmien avulla pyritään tekemään kehitystyötä. Tärkein vaihe palvelumuotoiluprosessissa on sen esimmäinen vaihe. Pitää löytää todellinen asiakastarve ja saavuttaa asiakasymmärrys.</p>

### 6.2.1 Empirian tuloksien analysointi alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteiden osalta

Empiria pääosin tukee esittämäni teoreettista aineistoa (Taulukot 2 ja 4) palveluiden erityispiirteiden ja palvelumuotoilun osalta. Empiria ei nostanut esiin ristiriitoja. Aineiston avulla löytyi kuitenkin tarkennuksia Taulukkojen 2 ja 4 eri osa-alueisiin.

Palveluiden määrittelyn osalta empiria tukee teoriaa. Empirian myötä ei noussut esiin uusia eikä poikkeavia näkemyksiä. Palvelun resurssien ja palvelutuotannon osalta empiria tukee teoriaa. Empiriassa haastateltavat korostivat, että alustatalousliiketoiminnassa asiakaskontaktin hallinta on tärkeintä varsinkin palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Asiakaskontaktilla vaikutetaan asiakaskokemukseen. Haastateltavat tarkoittivat

asiakaskokemuksella käyttäjäkokemusta. Palvelun käyttöön liittyen molemmat haastateltavat korostivat, että palvelun käyttö voi tapahtua joko alustalla (esim. Spotify) tai alustan ulkopuolella (esim. Airbnb-majoittuminen). Alustatalousliiketoimintamallista riippuen eri liiketoimintamalleissa palvelun käytön vaikutus käyttäjäkokemuksen muodostumiseen rakentuu eri keinoin. Yhteistä kuitenkin on, että alustayrityksen tavoitteena on hallita ja koordinoita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti asiakas- / käyttäjäkontakteja ja käyttäjäkokemuksen muodostumista. Esimerkiksi Airbnb:ssä palvelun tuottaja tuottaa majoittujalla majoituskokemuksen. Alustayritys (Airbnb) ei tuota majoittumista. Se pyrkii kuitenkin pitkälti vaikuttamaan majoittajan omaan palvelutuotantoon. Airbnb tarjoaa erilaisia ohjeita, vinkkejä ja ehdottaa toimintatapoja, jotta majoittaja (palvelun tuottaja) tuottaisi mahdollisimman hyvän majoittumiskokemuksen majoittujalle.

Alustayritys pyrkii vaikuttamaan palvelun eri osa-alueisiin. Muodostuneella asiakaskokemuksella on suora yhteys käyttäjälle syntyneeseen arvoon. Haastateltavat eivät esittäneet seikkaperäisesti, miten käyttäjä luo arvoa omassa kulutus-/arvonluonti-prosessissa. Empiria tuki teoriassa esitettyä näkemystä, että alustatalousliiketoiminta noudattaa palvelukeskeistä logiikkaa.

Palveluiden kehittämisen osalta empiria tukee ja täydentää esittämäni teoriaa (Taulukko 2). Palveluiden kehittämisessä aineiston myötä nousi esiin, että alustatalousliiketoiminnassa keskeisimmät palveluiden kehityskohteet ovat seuraavat:

1. Käyttöliittymän kehittäminen
2. Asiainn sujuvuus
3. Asiakkuuksien kehittäminen ja johtaminen.

Vaikka alustan kokonaispalvelun käyttö on fyysinen (esim. Airbnb-majoittuminen) on alustayrityksen rakentama palvelu aina digitaalinen. Alusta toimii kohtauttajana ja transaktioiden mahdollistajana eikä aineellisten resurssien tarjoajana. Siksi alustayrityksen omien palveluiden / toimintojen kehittäminen on erilaista kuin arvoketju-liiketoiminnassa. Empiria korosti, että käyttöliittymän toimivuus, selkeys (esim. responsiivisuus) ja muotoilu ovat tärkeimpiä kehitysaloja käyttöliittymän kehittämisessä. Käyttöliittymän kehittämisessä on mahdollista kehittää joko yksittäisiä pieniä toimintoja (detailleja) tai isompia vaiheita / kokonaisuuksia.

Asiakatarpeiden tunnistamisessa empiria täydensi teoriaa ja löysi eroavaisuuksia. Empirian mukaan datan avulla parannetaan asiakaskokemusta palvelutuotannon eri

vaiheissa. Empirian mukaan datalla ei voida löytää käyttäjien piileviä tarpeita. Teorian mukaan se on jossain määrin mahdollista. Datan keruu ja jalostaminen ei sellaisenaan poista epäonnistuneen kehitystyön riskiä. Datan rinnalla pitäisi olla enemmän laadullista aineistoa. Varsinkin silloin, kun kehitetään muutakin kuin käyttöliittymän yksityiskohtia. Haastateltavat näkivät, että pelkän datan avulla kehitetään pieniä toimintoja tai pyritään sujuvoittamaan asiointia alustalla. Silloin keskitytään pääosin taktisen tason kehittämiseen. Strategisen tason kehittämisessä (2-3 vuotta tai enemmän) kerätyn datan rooli on selvästi pienempi ja laadullisen aineiston rooli on suurempi. Laadullista aineistoa on mm. tulevaisuusskenaariot.

Palvelun laadun osalta empiria antoi näkemyksiä, miten laatutasoa voidaan kontrolloida ja konkreettisesti kehittää. Empiria täydensi aiemin esitettyä teoriaa eikä tuonut esiin ristiriitoja. Haastatteluissa nousi esiin, että alustayritys kontrolloi laatutasoa erityisen tarkasti silloin, kun alustaliiketoimintamalli on sellainen, että osa palvelusta tuotetaan alustan ulkopuolella (esim. Airbnb-majoittuminen). Reaaliaikainen (digitaalinen) palautteen keruu käyttäjältä ja palvelun tuottajalta auttaa pitämään ohjat alustayrityksellä.

Tutkimuksen teorian mukaan alustatalousliiketoiminnan palveluiden jatkuvassa kehittämisessä asiakasuskollisuus muodostuu palveluiden jatkuvasta kehittämisestä, koetusta laadusta ja asiakasarvosta (Kuvio 10). Empirian perusteella näiden tärkeysjärjestys on:

1. Koettu laatu – käyttöliittymän kehittäminen.
2. Asiakasarvo – palvelun tuottajan toiminnan ohjaaminen kohti haluttua laatutasoa alustayrityksen toimesta.
3. Jatkuva kehittäminen – datan ja laadullisen aineiston kerääminen, jalostaminen ja hyödyntäminen.

Empirian mukaan koettu laatu korostuu palvelun käyttäjien keskuudessa. Sillä tarkoitetaan mm. käyttöliittymän toimivuutta ja palvelun tuottajan tuottamaa laatua. Empirian mukaan koettu laatu on tärkein kehityskohde alustatalousliiketoiminnassa. Palveluiden kehitys on sidoksissa asiakasarvoon. Kuvion 10 mukaan asiakasarvo muodostuu emotionaalisesta arvosta ja käytettävyydestä. Emotinaalista arvoa on mm. palvelun kustoimointi käyttäjäkohtaisesti, transaktiot käyttäjän ja tuottajan välillä ja kokemukset käyttäjän ja tuottajan kohtaamisissa. Jatkuva kehittäminen liittyy datan (määrällinen) ja laadullisen aineiston hyödyntämiseen ja jalostamiseen.

## 6.2.2 Empirian tuloksien analysointi alustatalousliiketoiminnan palvelumuotoilun osalta

Tässä alaluvussa tekemässäni analysoinnissa viitataan Taulukkoon 6, jossa on esitetty empirian tutkimustulokset vertailevasti teorian kanssa. Empiria pääosin tukee ja täydentää aiemmin esitettyä teoriaa, jota olen tutkinut arvoketju-liiketoimintaan perustuen. Aineistosta löytyi myös konkreettisia ajatuksia, miten palvelumuotoilua tulisi hyödyntää palvelumuotoilun eri osa-alueilla.

Palvelumuotoilun ominaispiirteet ovat empirian mukaan samankaltaisia kuin teoriassa on esitetty. Aineisto korosti, että palvelumuotoilu on alustayrityksen tehtävä. Palvelumuotoilun kehittämisoitteiden osalta kiinnostava löytö aineistosta on, että alustatalousliiketoiminnassa palvelun tuottajat ovat usein ei-ammattimaisia toimijoita (esim. Airbnb-majoittaja, Uber-kuski, ruokalähetti). He tekevät työtä alustalle usein lisäansioiden takia. Heidän intresseissä ei välttämättä ole oman toiminnan kehittäminen alustalla. Heidän resurssinsa eivät todennäköisesti riitä palvelumuotoiluun. Haastateltavat näkivät myös haastavana sen, miten ei-ammattimaiset palvelun tuottajat saadaan sitoutettua alustan toimintojen yhteiskehittämiseen. Siihen on erilaisia digitaalisia keinoja, mutta silti alustayritykselle on haastavaa kerätä yhteiskehittämisen ”kärkir ryhmä”. Kärkir ryhmä koostuu alustayrityksen lisäksi palvelun tuottajista ja käyttäjistä. Heistä pyritään keräämään ryhmä, jossa on edustettuina mahdollisimman erilaisilla tarpeilla olevia henkilöitä. Yhteiskehittämisessä fyysisiä kehitystuokiota tuskin järjestetään. Yhteiskehittäminen voi olla digitaalista ja mahdollisesti virtuaalista. Kiinnostava havainto aineistossa on myös se, että palvelujen kehittämisessä käytettävä tekoäly ohjaa palvelumuotoilua reaaliaikaisemmaksi. Esimerkiksi alustayritys voi tekoälyn keinoin muokata alustan käyttöliittymää vastaamaan paremmin käyttäjän preferenssejä.

Palvelupolkuun ja sen eri vaiheisiin empiria tarjosi sovellettavuutta esitettyyn teoriaan nähden. Empiria havainnollisti, että ei-ammattimaiselle tuottajalle alustayrityksen tekemä esipalvelu voi olla iso apu palvelun tuottajalle. Etu muodostuu, kun tuottajan ei tarvitse hoitaa mm. sopimusteknisiä asioita, juridiikkaa, markkinointia eikä jälkimarkkinointia. Ammattimaiselle tuottajalle esipalvelun tuottaminen alustayrityksen puolesta voi aiheuttaa alustan tuottajalle haasteita.

Palvelun kontaktipisteiden osalta empiriassa korostui, että asiakaskontaktin hallinta on tärkeintä palveluiden kehittämistä ajattellen. Asiakaskontaktin hallinta on alustatalousliiketoiminnan palveluiden kehittäisessä kaikista arvokkain asia. Teoriassa tämä ei noussut yhtä vahvasti esille. Empiriassa kontaktipisteet nähtiin palvelumuotoilun osalta hyvin tärkeänä muotoilun kohteena. Käyttäjäkokemus ja arvo luodaan asiakaskontakteissa. Siksi niiden hallinta on tärkeää.

Empirian mukaan palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat samat kuin arvoketju-toiminnassa. Alustatalousliiketoiminnassa kuitenkin korostuu ensimmäinen vaihe, asiakastarpeiden selvittäminen ja asiakasymmärryksen saavuttaminen. Teoria viittasi pääosin siihen, että datan avulla on mahdollista selvittää asiakasymmärrys. Empiria kumosi väitteen. Empirian mukaan palvelumuotoilu on monitieteistä. Todellinen asiakasymmärrys on mahdollista saavuttaa ainostaan keräämällä dataa (määrällistä aineistoa) ja erilaista laadullista aineistoa, kuten tulevaisuusskenaarioita ja analysoimalla niitä. Tämä synteesiin perustuva tapa korostuu varsinkin strategisen tason palvelumuotoilussa. Taktisella tasolla, kuten käyttöliittymän yksityiskohdan muotoilussa pelkkä data saattaa olla riittävää ymmärryksen selvittämiseksi.

## 7 PALVELUMUOTOILU ALUSTATALOUSLIIKETOIMINNASSA

Edeltävässä luvussa (luku 6) olen esitellyt empiirisen aineiston ja analysoinut sen. Tässä luvussa (luku 7) esitän johtopäätökset ja vastaan tutkielman alussa esitettyyn tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiini. Lukemista selventääkseni nostan uudelleen esiin tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Tutkimusongelmani on ymmärtää paremmin, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää alustatalousliiketoiminnassa. Tätä tutkimusongelmaa käsitelen seuraavien kysymyksien avulla:

1. *Miten alustatalousliiketoiminta voidaan teoreettisesti ymmärtää?*
2. *Miten palvelut ilmenevät alustatalousliiketoiminnassa?*
3. *Miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä alustatalousliiketoiminnassa?*

Olen jo vastannut ensimmäiseen tutkimuskysymykseen luvussa 2.6. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaan seuraavassa luvussa (7.1.) Siinä luvussa esitän, miten palvelut ilmenevät alustatalousliiketoiminnassa. Kolmanteen tutkimuskysymykseeni vastaan luvussa 7.2. Siinä luvussa esitän, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää kehittämisen välineenä alustatalousliiketoiminnassa.

### 7.1 Palveluiden ilmeneminen alustatalousliiketoiminnassa

Tutkielman toinen kysymys käsittelee sitä, miten palvelut ilmenevät alustatalousliiketoiminnassa. Tähän kysymykseen vastaan Taulukossa 7. Taulukon 7 jälkeen esitän johtopäätöksiä aiheeseen liittyen.

**Taulukko 7. Alustatalousliiketoiminnan palveluiden erityispiirteet ja niiden kehittäminen.**

	ALUSTATALOUSLIIKETOIMINNAN PALVELUIDEN ERITYISPIIRTEET JA KEHITTÄMINEN
	Alustatalousliiketoiminta (Teorian ja empirian yhteenveto)

<p><b>Palvelun määrittely</b></p>	<p>Alustayritys toimii välineenä, joka mahdollistaa palvelutuotannon. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosessinomaisia palvelukokonaisuuksia, jotka ratkaisevat jonkin asian innovatiivisella ja helppokäyttöisellä tavalla. Käyttäjälle palvelukokonaisuus näyttäytyy yhtenä palveluna. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen ei välttämättä tapahdu samanaikaisesti (esim. Spotify vs Airbnb). Palvelun käytöstä pitää syntyä hyötyä ja arvoa sen käyttäjille ja tuottajille. Vain siten alustayritys voi hyötyä palveluntuottamisesta.</p>
<p><b>Palvelun resurssit ja palvelutuotanto</b></p>	<p>Alustayritys omistaa skaalattavissa olevat aineettomat resurssit (mm. käyttöliittymä). Käyttäjä ei kohtaa fyysisesti digitaalista alustaa (alustayhtiön resurssi) eikä kuluta alustayhtiön aineettomia resursseja. Palvelun tuottaja omistaa vaikeammin skaalattavat aineelliset resurssit. Palvelun käyttäjä kuluttaa palveluntuottajan resursseja. (esim. Über-kyty).</p> <p>Alustayritys hyödyntää palvelun tuottajien aineellisia resursseja, luo sen avulla uusia palveluita. Lisäksi alustayritys omistaa / pyrkii omistamaan asiakaskontaktin. Palvelun tuottajalle voi olla iso etu, että sen ei tarvitse huolehtia mm. markkinoinnista, juridiikasta tai varausjärjestelmistä (aineettomista asioista). Alustaliiketoimintamallista riippuen aineellisten resurssien tarjoaja eli palvelun tuottaja voi olla huonossa asemassa alustaekosysteemissä (esim. ruokalahetti). Parhaimmillaan alustayritys ja palvelun tuottajat hyötyvät molemmat riittävästi, kun palvelua käytetään. Alustayrityksen toimintamalli ei ole kestävä, jos se tuntuu palvelun tuottajien mielestä riistämiseltä.</p>
<p><b>Palvelun käyttö</b></p>	<p>Digitaalisen alustan käyttö vaatii aina digitaalisen kohtaamisen. Palvelun käyttö / kuluttaminen voi tapahtua joko alustalla (esim. Spotify / Netflix) tai alustan ulkopuolella (esim. Airbnb). Alustan palvelun tuottajan palvelun käytön kohtaamistarve riippuu usein palvelun tuottajan palvelutuotantoprosessista ja vuorovaikutushalukkuudesta. (esim. Airbnb:ssä check-in ei välttämättä vaadi kohtaamista).</p>
<p><b>Palvelun arvo</b></p>	<p>Alustayritys toimii arvon mahdollistajana. Palvelun arvo määräytyy käyttöarvon mukaan asiakkaan arvonluonti- eli kulutusprosessissa. Arvon muodostumiseen vaikuttaa asiakas-/käyttäjäkokemus. Alustan liiketoimintamallista riippuen asiakaskokemus ja arvo muodostuu joko alustalla tai alustan ulkopuolella syntyneen kokemuksen kautta. Alustan ulkopuolella tapahtuvaa arvonluontia ja vuorovaikutusta alustayhtiö voi alustan kautta ohjata tarjoamalla hyödyllistä tietoa ja kerätä palautetta. Siten alustayritys pystyy myös kontrolloimaan palvelun alustan ulkopuolella tapahtuvaa palvelun laatua.</p>



<p><b>Palveluiden kehittäminen</b></p>	<p>Alustayritys toimii koko alustaekosysteemin kehityksen moottorina. Muutos ja palveluiden kehitys alkaa alustayhtiön toimesta. Kehittäminen voi olla joko dynaamista tai sisäistä. Palvelun kehittämisessä tärkein kehityskohde on käyttöliittymän kehittäminen. Käyttöliittymän kehittäminen voi liittyä mm. käyttöliittymän eri toimintojen tai suodattimien kehittämiseen. Alustan suodattimia voidaan määritetää uudelleen. Se ohjaa palvelun tarjoajia muokkaamaan palveluitaan alustan vaatimusten mukaiseksi. Käyttöliittymää kehitetään käyttäjien luoman datan ja sen jalostamisen perusteella. Kehitystyössä tärkeää on sen jatkuvuus ja alustaekosysteemin toimijoiden tarpeiden huomioiminen.</p>
<p><b>- Kehittämismenetelmät</b></p>	<p>Dynaamisessa kehittämisessä hyödynnetään käyttäjien ja tuottajien palautteita ja kehitysehdotuksia. Sisäinen kehittäminen keskittyy yrityksen sisäisten toimintojen kehittämiseen eikä siinä normaalisti (ei hyödynnetä palvelumuotoilua) osallisteta ulkopuolisia mukaan kehitysprosessiin (esim. data-analyysit). Sisäisessä kehittämisessä hyödynnetään dataa (määrällinen aineisto), datan jalostamista ja sen kaupallistamista. Kehitystyön myötä voi muodostua uudenlaisia dataa ja algoritmeihin perustuvia palvelutuotantoprosesseja.</p>
<p><b>- Asiakastarpeiden tunnistaminen</b></p>	<p>Kehitystyö perustuu käyttäjiltä palvelun käytöstä kerättyyn dataan ja sen jalostamiseen älydataksi. Asiakastarpeiden tunnistamisessa korostuu datan keräys, jalostaminen ja tiedon hyödyntäminen. Datan avulla parannetaan asiakas-/käyttäjäkokenemusta palvelutuotannon eri vaiheissa. Data mahdollistaa koneoppimisen ja palvelun automaattisen mukauttamisen asiakaskohtaisesti. Ainakin joiltain osin asiakastarpeiden tunnistaminen voidaan tehdä datan avulla automaattisesti ja mukauttaa käyttöliittymän toimintoja kerätyn ja nopeasti analysoidun datan perusteella. Sillä pyritään parantamaan asiakaskokenemusta ja palvelun laatua.</p>
<p><b>Palvelun laatu</b></p>	<p>Palvelun laatu rakentuu digitaalisen alustan laadusta ja palvelun tarjoajien tuottamien palveluiden laadusta (koko palveluprosessi). Laatu muodostuu kohtaamisissa (digitaalinen tai fyysinen). <i>Odotettu laatu</i> rakennetaan alustaliiketoimintamallista riippuen joko alustayhtiön toimesta (esim. Spotify) tai alustayhtiön ja palvelun tuottajan toimesta (esim. Airbnb + majoittajan tekemä majoitusilmoitus). <i>Koetun laadun</i> osalta teknisen laadun tuottaa alustayhtiö (esim. varauksen sujuvuus). Palvelun tuottaja puolestaan tuottaa palvelun toiminnallisen laadun tason (esim. majoituksen siisteys). Laadun kehittämisessä alustayrityksessä tapahtuva jatkuva tiedon keruu ja hyödyntäminen on tärkeää. Sen avulla alustayritys hallinnoi mm. palvelun tuottajien tuottamaa laatua (esim. Airbnb). Huonoa laatua tuottavista palvelun tuottajista alustayritys pääsee eroon sulkemalla heidät pois alustalta. Alustayritys voi kehittää palvelun laatua</p>

	tarjoamalla tuottajille konkreettista tietoa (esim. Airbnb-majoittajalle tietoa, miten hän saa enemmän varauksia, parempia arviointeja tai korkeamman hinnan).
--	--

Alustatalousliiketoiminnassa palveluissa on havaittavissa erityispiirteitä verrattuna arvoketju-liiketoiminnan palveluihin. Palveluiden erityispiirteet ovat seuraus alustatalousliiketoiminnan logiikasta ja alustayrityksen liiketoimintamallista. Taulukossa 7 tehdyn empirian ja teorian synteessin mukaan palvelut ilmenevät alustatalousliiketoiminnassa digitaalisesti innovatiivisella tavalla palvelukeskeistä logiikkaa noudattaen.

Alustayritys tavoittelee palvelun tuottajia, koska sen nopeaan ja kevyeen skaalautuvuuteen perustuvaan liiketoimintamalliin ei kuulu omistaa aineellisia resursseja. Alustayritys pyrkii hyödyntämään palvelun tuottajien hallinnassa olevia resursseja. Aineelliset resurssit vaativat usein uusia investointeja (sitoo pääomia), koska ne kuluvat käytössä. Alustayrityksen resurssit ovat aineettomia resursseja. Jos kokonaispalvelun tuottamiseen liittyy aineellisia resursseja, ne tarjotaan aina palvelun tuottajien kautta. Alustatalousliiketoiminta on erityisen älykäs tapa harjoittaa liiketoimintaa, koska siinä hyödynnetään tuottajien pääomia (aineellisia resursseja) ja niiden avulla mahdollistetaan alustayrityksen aineettomien resurssien skaalaaminen.

Palveluiden tehtävänä ei ole suoranaisesti tuota arvoa alustayritykselle itselleen. Alustaliiketoiminnassa palveluiden tehtävänä on mahdollistaa arvonluonti palvelun käyttäjille ja palvelun tuottajille. Alustatalousliiketoiminnassa palvelun arvo määrittyy käyttäjien omissa kulutus- ja arvonluontiprosesseissa. Käyttäjillä on erilaisia tarpeita, joita he tyydyttävät alustan palveluiden kautta. Alustan tarjoaman palvelun ratkaisu luo arvoa eri tavalla riippuen siitä, minkälainen on käyttäjän todellinen tarve. Mitä suurempaa arvoa alustayritys pystyy tuottamaan, sitä suuremman verkostovaikutuksen se luo ympärilleen. Empirian keruussa ei noussut esiin termi verkostovaikutus. Tutkimuskysymyksiä suunniteltaessa rajasin kysymykset alustatalousliiketoiminnan toimintalogiikan osalta haastattelun ulkopuolelle. Aineiston keruussa kävi kuitenkin ilmi, että käyttäjille muodostuneilla kokemuksilla on vaikutusta verkostovaikutuksen syntymiseen. Esimerkkejä verkostovaikutuksista on mm. palvelun uudelleen käyttäminen, suosittelut ja kokemusten arvioinnit alustalla. Siltä osin empiirinen aineisto tukee esitettyä teoriaa. Alustayritykselle syntyvä arvo on seuraus palvelun tuottajien ja käyttäjien aikaansaamista verkostovaikutuksista.

Innovatiivisen ratkaisun ja edistyksellisen palvelutuotannon myötä alustayritys luo verkostovaituksia. Alustayrityksen tehtävä on toimia moottorina ja rakentaa / kehittää elinvoimainen ja menestyvä alustaekosysteemi. Kukoistava alustaekosysteemi rakentuu ja kehittyy alustayrityksen toiminnan kautta.

Tutkimuksen mukaan menestyvä alustaekosysteemi vaatii alustayritykseltä palveluiden ja liiketoimintojen yhteiskehittämistä. Yhteiskehittämisessä ovat alustayrityksen lisäksi mukana palvelun tuottajat ja käyttäjät. Alustaekosysteemi kehittyy alustan kehityksen seurauksena. Alustan kehittämisessä tärkeintä on kehittää käyttöliittymää vastaamaan asioiden sujuvuutta ja luomaan ylivertaista käyttäjäkokemusta. Alustatalousliiketoiminnassa asiakaskokemus on terminä epämääräinen. Tarkempi termi on käyttäjäkokemus.

Alustayritys palvelee käyttäjien lisäksi tuottajia, joten voidaan myös puhua tuottajakokemuksesta. Palveluiden tuottajat ovat kuin arvoketju-liiketoiminnan tavarantoimittajia. Tuottajakokemus kuvaa sitä, miten hyvän kokemuksen alustayritys pystyy luomaan palvelun tuottajalle. Tuottajakokemus korostuu erityisesti alustaliiketoimintamallissa, jossa tietty osa palvelukokonaisuudesta kulutetaan / käytetään alustan ulkopuolella (esim. Airbnb-majoittuminen, ruokalähettilpalvelu, Uber-kuljettaja). Tuottajakokemukseen vaikuttaa myös se, minkälaisessa asemassa alustayritys pitää tuottajia alustaekosysteemissä. Viime aikoina keskustelua on käyty siitä, kohdellaako palvelun tuottajia työntekijöinä vai yrittäjinä. He toimivat yrittäjämäisesti, mutta heitä kohdellaan työntekijämäisesti. Tämä on herättänyt kiivasta keskustelua ja jopa oikeudenkäyntejä tuottajan asemaan liittyen.

Tutkimuksen teorian mukaan alustatalousliiketoiminnassa asiakasuskollisuus rakentuu kolmesta osiosta (Akhmedova, 2020, 3-5). Empiria täydensää Akhmedovan näkemystä ja antoi osioille tärkeysjärjestyksen:

1. Koettu laatu – käyttöliittymän kehittäminen.
2. Asiakasarvo – palvelun tuottajan toiminnan ohjaaminen kohti haluttua laatutasoa alustayrityksen toimesta.
3. Jatkuva kehittäminen – datan ja laadullisen aineiston kerääminen, jalostaminen, hyödyntäminen ja kaupallistaminen.

Tutkimus osoittaa, että koettu laatu korostuu palvelun käyttäjien keskuudessa. Sillä tarkoitetaan mm. käyttöliittymän toimivuutta ja palvelun tuottajan tuottamaa laatua. Em-

pirian mukaan koettu laatu on tärkein kehityskohde alustatalousliiketoiminnassa. Palveluiden kehitys on sidoksissa asiakasarvoon. Asiakasarvo muodostuu emotionaalisesta arvosta ja käytettävyydestä. Emotionaalista arvoa on mm. palvelun kustomointi käyttäjälähtöisesti, transaktiot käyttäjän ja tuottajan välillä ja kokemukset käyttäjän ja tuottajan kohtaamisissa. Jatkuva kehittäminen liittyy datan (määrällinen) ja laadullisen aineiston hyödyntämiseen ja jalostamiseen. Tältä osin tutkimustulokseni tukevat ja täydentävät tuoreita Akhmedovan (2020, 3-4) esittämiä näkemyksiä asiakasuskollisuuden rakentumisesta. Tämän mallin olen esittänyt Kuviossa 10. Alustatalousliiketoiminnassa asiakasuskollisuuden tavoittelu liittyy verkostovaikutuksiin ja asiakkuuksien kehittämiseen. Alustatalousliiketoimintamallista riippuen alustatalousliiketoiminnassa voidaan pyrkiä jopa ns. elinikäisasiakkuuksiin. Sitä tavoitellaakseen alustayrityksen on tunnistettava elementit, joista asiakasuskollisuus rakentuu.

## 7.2 Alustatalousliiketoiminnan palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Esitin aiemmin Taulukossa 6 empiriisen aineiston tutkimustulokset. Samassa taulukossa vertasin empirian tuloksia aiemmin esitettyyn teoriaan (Taulukko 4). Alla olevassa Taulukossa 8 esitän yhteenvedon, mikä on tehty yhdistämällä esitetty teoria ja kerätty empiria. Yhteenveto auttaa tutkijaa vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen: *“Miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä alustatalousliiketoiminnassa?”* Taulukon 8 jälkeen esitän johtopäätöksiä aiheeseen liittyen.

### Taulukko 8. Palvelumuotoilu kehittämisen välineenä alustatalousliiketoiminnassa.

	<b>PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ</b>
	<b>Alustatalousliiketoiminta</b> <b>(teorian ja empirian yhteenveto)</b>
<b>Palvelumuotoilun ominaispiirteet</b>	Palvelumuotoilu käsittelee palveluiden toimivuutta ja muotoa ihmislähtöisesti asiakkaiden perspektiivistä. Palvelumuotoilulla tavoitellaan erityisesti käyttäjän asioinnin sujuvuutta. Palvelumuotoilu on monitieteistä ja jatkuvaa. Palveluiden muotoilu perustuu alustayrityksen tekemään synteesiin asiakastarpeista. Tärkeintä on osallistaa

	<p>digitaalisesti kaikkia alustaekosysteemin osapuolia, siten, että mahdollisimman mon- taa erilaista käyttötarvetta omaavaa käyttäjä / tuottaja sitoutuu kehitysohjelmaan. Lisäksi kehitysohjelman / muotoilun on lähdettävä alustayrityksen strategiselta tasolta</p>
<b>Palvelu- muotoilun kehittämis- ote</b>	<p>Palvelumuotoilun harjoittaminen on pääosin alustayrityksen tehtävä. Muutosajurina kehitykselle on usein yrityksen sisältäpäin kumpuavat asiat. Alustan toiminnan kehit- tämässä erityisesti korostuu käyttäjien ja tuottajien osallistaminen, sitouttaminen ja digitaalinen yhteiskehittäminen. Usein palvelun tuottajat ovat ei-ammattimaisia palve- lun tuottajia eikä heillä ole resursseja oman toiminnan kehittämiseen tai yhteiskehit- tämiseen sitoutumiseksi. Yhteiskehittäminen tapahtuu digitaalisten kanavien kautta.</p> <p>Tärkeimmät alustayrityksen kehityskohteet ovat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alustan käyttöliittymä (Kuvio 13, taso 1: toimintojen muotoilu).</li> <li>2. Asiainnoinnin suunnittelu. (Kuvio 13, taso 2 ja 3: asiakaskokemus sekä prosessit ja järjestelmät).</li> <li>3. Asiakkuuksien kehittäminen. (Kuvio 13, taso 2 ja 4: asiakaskokemus / strate- ginen taso).</li> </ol> <p>Tekoäly ohjaa palvelumuotoilua yhä enemmän reaaliaikaisemmaksi (esim. alus- tan käyttöliittymän nopea mukautuminen kunkin käyttäjän preferensseihin).</p>
<b>Palvelupolku</b>	<p>Palvelupolku kuvaa mm. asiakkaan etenemistä ensimmäisestä kontaktista palvelun käytön loppuun saakka. Alustayritys pyrkii hallinnoimaan ja kehittämään käyttäjän palvelupolkua mahdollisimman pitkälle. Alustayrityksen tavoitteena on hallita asiakaskontaktia, palvelun laatua ja asiakaskokemuksen muodostumista. Palvelu- muotoilulla pyritään parantamaan käyttäjän asiakasuskollisuutta ja myös tuottajan uskollisuutta alustaa kohtaan.</p> <p>Eri alustatalousliiketoimintamalleissa palvelupolku näyttää erilaiselta. Palve- lupolkua ja polun vaiheiden kontrollointia voidaan katsoa alustayrityksen (alustayri- tyksen sisäiset toiminnot) näkökulmasta tai palvelun käyttäjän näkökulmasta (käyttäjä käyttää kokonaispalvelua). Esim. Spotify pystyy hallinnoimaan koko palvelupolkua. Airbnb hallinnoi kaiken muun paitsi majoittumisen (käyttäjän näkökulmasta se on ydinpalvelu). Siihen Airbnb pyrkii osallistumaan tarjoamalla hyödyllistä tietoa ma- joittajille.</p> <p>Palvelupolun kehittämisessä on haastavinta saada kaikki ei-ammattimaiset palve- lun tuottajat sitoutumaan osaksi kehitysohjelman. Sitoutuminen voi olla sitä, että alus- tan käytöstä tuottajat antavat säännöllisesti palautetta eri muodoissa alustayritykselle.</p>
<b>- Esipalvelu</b>	<p>Esipalvelu on yrityksen tuottama arvolupaus tuotteesta / palvelusta asiakkaalle. Lähtökohtaisesti alustayritys hoitaa esipalvelun ja sen kehittämisen. Palvelun tuottaja (esim. Airbnb:ssä) osallistuu esipalvelun tuottamiseen tekemällä majoitusilmoituksen eli tarjomalla markkinointimateriaalit Airbnb:n alustalle sen määrittämien ohjeiden</p>

	<p>mukaisesti. Esipalvelua ovat mm. markkinointi, varausjärjestelmät, sopimusehdot. Palvelun tuottajalle voi olla etu, että alustayritys järjestää hänen puolestaan esipalvelun. Onnistuneen esipalvelun seurausta on alustan käyttäjämäärien kasvu. Esipalvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin on pääosin alustayrityksen sisäisten toimintojen kehittämistä.</p>
<b>- Ydin palvelu</b>	<p>Ydinpalvelussa yritys tarjoaa asiakkaalle esipalvelussa lupaamansa arvon. Tässä vaiheessa asiakas kokee todellisen palvelun tai tuotteen. Ydinpalvelun tuottaminen riippuu alustaliiketoimintamallista. Jos palvelua käytetään alustalla (esim. Spotify) ydinpalvelun tuottaa alustayritys. Jos palvelu kulutetaan / käytetään alustan ulkopuolella, ydinpalvelun tuottaa palvelun tuottaja (esim. Airbnb-majoittaja).</p> <p>Ydinpalvelun tuotettaessa alustalla, sen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin on selkeää. Silloin voidaan hyödyntää palvelumuotoilua hyvin samalla tavalla kuin arvoketju-liiketoiminnassa. Jos ydinpalvelu tuotetaan alustan ulkopuolella, palvelumuotoilulla vaikutetaan ydinpalveluun yhteiskehittämisen kautta yhdessä palvelun tuottajan kanssa. Jos tuottaja kokee saavansa alustayrityksen tarjoamasta tiedosta itselleen hyötyä, se todennäköisesti hyödyntää sitä oman ydinpalvelun tuottamisessa. Tällöin palvelumuotoilu näyttää siltä, että alustayritys muotoilee / kehittää ydinpalvelun tuottamisprosessia haluamaansa suuntaan ohjaamalla tuottajan toimintaa tuottamalla sille hyödyllistä tietoa.</p>
<b>- Jälki-palvelu</b>	<p>Jälkipalvelua ovat mm. asiakaskyselyt, jälkimarkkinointi, palautteet tai muu jälkikäteen tapahtuva asiakaskontaktointi. Jälkipalvelun tehtävänä on varmistaa, että asiakkaan tarpeet ovat tulleet tyydyttyiksi, minimoida reklamaatit ja parantaa asiakaskokemusta. Jälkipalvelu tapahtuu alustalla digitaalisesti ja automaattisesti. Se hoidetaan pääosin alustayrityksen toimesta. Jälkipalvelulla kerätään tietoa / dataa mm. tuotetusta palvelun laadusta. Tietoa käytetään palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilun rooli jälkipalvelussa on luoda hyvä käyttäjäkokemus ja pyrkiä ohjaamaan käyttäjä takaisin alustalle. Palvelumuotoilulla pyritään rakentamaan jälkipalvelussa asiakasuskollisuutta.</p>
<b>Palvelun kontaktipisteet</b>	<p>Alustayritys voi liiketoimintamallista riippuen hallita joko kaikkia kontaktipisteitä (esim. Spotify) tai vain merkittävää osaa kontaktipisteistä (esim. Airbnb). Alustayrityksen tavoitteena on hallita mahdollisimman monia kontaktipisteitä. Kontaktipisteissä voidaan parhaiten vaikuttaa palvelu-/asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun. Alustatalousliiketoiminnassa asiakaskontaktin hallinta on arvokkain elementti. Palvelumuotoilu toimii tässä yhteydessä tarvittaessa yhteensovittajana. Sen tehtävänä voi olla mm. rakentaa luotettavuutta palveluntuottajien kanssa. Luottamuksen vallitessa alustayritys voi päästä paremmin vaikuttamaan palvelun tuottajan tuottaman ydinpalvelun kontaktipisteisiin.</p>

<p><b>Palvelumuotoilu-prosessi</b></p>	<p>Palvelumuotoiluprosessin avulla asioita kehitetään systemaattisesti ja joustavasti. Palvelumuotoiluprosessin lähtökohtana on asiakaslähtöisyys ja digitaalinen yhteiskehittäminen.</p> <p>Palvelumuotoiluprosessissa kootaan “kärkiryhmä”, jossa sitoutetaan muutamia aktiivisia käyttäjiä ja tuottajia osaksi tiettyä kehityshanketta. Kärkiryhmässä pitää olla edustettuna toimijoita, joiden tarpeet poikkeavat toisistaan. Kun eri tarpeita on riittävästi edustettuna, on mahdollista kerätä todellista asiakasymmärrystä halutusta asiasta. Kehitykseen osallistuminen tapahtuu digitaalisesti.</p> <p>Alustaryityksen sisäisiä toimintoja kehitettäessä palvelumuotoiluprosessia noudattamalla voidaan löytää monipuolisempia vaihtoehtoja ja ratkaisuja erilaisiin haasteisiin. Tärkein vaihe palvelumuotoiluprosessissa on sen ensimmäinen vaihe. Pitää löytää todellinen asiakastarve ja saavuttaa asiakasymmärrys, jotta kehittämistyöstä saadaan eniten tehoja irti. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat samat kuin arvoketju-liiketoiminnassa.</p>
--	--

Teorian ja empiirisen aineiston perusteella on syntynyt tutkijalle käsitys siitä, miten palvelumuotoilua kehittämistyökaluna voidaan hyödyntää alustatalousliiketoiminnassa. Tutkimukseni perusteella totean, että palvelumuotoilu on erittäin keskeinen kehittämistapa alustatalousliiketoiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilun peruseriaatteet liittyvät jo luontaisella tasolla alustatalousliiketoiminnan toimintalogiikkaan ja peruseriaatteisiin. Ne tukevat toisiaan. Alustatalousliiketoiminnassa palvelumuotoilun tehtävänä on jatkuvasti yhteiskehittää alustaekosysteemiä kokonaisuutena käyttäjälähtöisesti tavoitellen isoja verkostovaikutuksia. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää muuallakin kuin alustan käyttöliittymän kehittämisessä. Alustatalousliiketoiminnassa palvelu näyttäytyy erilaisena. Alustaryityksen ydintoimintoa on tuottaa alustasta palvelu, jota sen käyttäjät ja tuottajat pystyvät hyödyntämään luodakseen heille itselleen arvoa. Alusta on siis palvelu.

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää asiakasuskollisuuden kehittämisessä. Sitä kuvan luvun 7.1. lopussa. Koetun laadun kehittämisessä palvelumuotoilu keskittyy käyttöliittymän alustan tekniseen ja toiminnalliseen kehittämiseen sekä palvelun tuottajien toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Käyttöliittymän kehittämisessä data ja sen jalostaminen on keskeistä. Palvelumuotoilulla vaikutetaan mm. siihen, mitä dataa pitäisi kerätä, jotta se tukee tietyn toiminnon tai kokonaisuuden kehittämistä. Palvelumuotoiluprosessi alkaa analyttikoiden toimesta valmiiksi kerätyn ja analysoidun datan hyödyntämi-

sestä. Käyttöliittymän kehittämisessä älydata tarjoaa todella kattavasti tietoa. Käyttöliittymän yksityiskohtien kehittämisessä ei välttämättä tarvita älydatan lisäksi muuta aineistoa käyttäjätarpeen tunnistamiseksi.

Asiakasarvon kehittämisessä palvelumuotoilu hyödyntää älydatan lisäksi laadullista aineistoa, kuten tulevaisuusskenaarioita. Asiakasarvon kehittämisessä palvelumuotoilun rooli tulee kasvamaan tulevaisuudessa tekoälyn kehittyessä. Tutkimuksen empiirisen aineiston mukaan palvelumuotoilu tulee kehittymään entistä reaaliaikaisemmaksi tekoälyn ja teknologian kehittymisen seurauksena. Palvelumuotoilun ja tekoälyn yhdistäminen saattaa näkyä alustatalousliiketoiminnan palveluiden kehittämisessä. Esimerkiksi käyttöliittymän reaaliaikaisena kustoimointina. Alustan eri käyttäjät jättävät dataa omien preferenssiensä ja toiminnan mukaisesti alustalle. Älykäs palvelumuotoilu ja tekoäly saattavat nopeasti analysoida datan ja mukauttaa asiakkaalle näkyvän käyttöliittymän näkymän ja toiminnallisuudet vastaamaan paremmin / tarkemmin käyttäjän todellisia tarpeita.

Jatkuvan kehittämisen osalta palvelumuotoilu liittyy osittain edellä mainittuun. Palvelumuotoilu on monitieteistä. Asiakasymmärryksen saavuttaminen edellyttää synteisiä, joka tehdään määrällisen ja laadullisen aineiston perusteella. Palvelumuotoilu ei osallistu raakadatan murskaamiseen eikä jalostusprosessiin. Se on data-analyttikoiden tehtävä. Data-analyttikot tekevät datasta ymmärrettävää mm. palvelumuotoilijoiden käytettäväksi.

Alustatalousliiketoiminnassa palveluiden kehittämisessä arvokkaita on hallita asiakaskontakteja. Vaikka alustaryitys ei omista palvelun tuottamiseen mahdollisesti tarvittavia aineellisia resursseja, se silti hallinnoi palvelupolkua ja kontaktipisteitä kokonaan tai ainakin lähes kokonaan. Siten palvelumuotoilu on hyvin soveltuva palveluiden kehittämistyökalu myös alustatalousliiketoiminnassa. Palvelumuotoilun luonteenmukaista on, että se ottaa mukaan kehitystyöhön eri osapuolet. Siksi on myös luontevaa, että esimerkiksi palvelupolkua kehittämällä alustaryitys voi tarjota palvelun tuottajille hyödyllistä tietoa hänen oman palvelun tuottamiseksi. (Viitanen ym. 2017, 65.) Palvelumuotoilulla ohjataan myös palvelun tuottajia kehittämään heidän omaa palvelutuotantoaan kokonaispalvelun tuotantoprosessissa.

Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat samat kuin arvoketju-liiketoiminnan palvelumuotoilussa. Alustatalousliiketoiminnan palvelumuotoiluprosessissa korostuu digitaalisuus ja datan hyödyntäminen osana asiakastarpeiden tunnistamista. Yhteiskehittämisessä alustaryityksen on otettava alustaekosysteemissä toimijat mukaan digitaalisia keinoja



hyödyntäen. Heidän mukaanottaminen voi olla haastavaa. Luvussa 7.1. mainitun ”kärki-ryhmän” kokoaminen digitaalisesti vaatii alustayrityksen palvelumuotoilulta luovuutta.

Tutkimukseni mukaan palvelumuotoilu pitäisi tehdä yrityksen jokaisella tasolla. Tärkeää on, että strategisella tasolla yritysjohto noudattaa muotoilun menetelmiä ja jalkauttaisi palvelumuotoilun käytäntöjä alustayrityksen eri tasoille. Tärkeää on myös tiedostaa, että käyttäjä kiinnittää huomiota kokonaispalvelun yksityiskohtiin. Alustatalousliiketoiminnassa alustayrityksen harjoittaman palvelumuotoilun hyödyntäminen tulee tapahtua seuraavasti:

1. Taktinen taso – Koettu laatu, esim. tietty kosketuspiste.
2. Asioinnin tietty kohta – Koettu laatu, esim. kontaktipisteen tietty vaihe tai jokin osa isommasta prosesista.
3. Uusien palveluiden kehittäminen – Asiakasarvo ja jatkuva kehittäminen.
4. Koko palveluliiketoiminnan kehittäminen – Jatkuva kehittäminen.
5. Sisäisten toimintojen kehittäminen – Esim. uuden työntekijän perehdytysprosessi.
6. Koko palveluliiketoiminnan kehittäminen (strateginen taso) – Jatkuva kehittäminen, strateginen taso.

Edellä esitetyissä sulkeissa viitataan Kuviossa 10 esitettyyn Akhmedovan (2020, 3-5) alustatalousliiketoiminnan asiakasuskollisuuden rakentumisen malliin. Tutkimukseni empiiriset tulokset tukevat ja täydentävät Kuviossa 10 esitettyä mallia.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi**

#### **7.3.1 Haastattelukysymysten ja tutkimusteemojen luotettavuus**

Tutkimuksen aineisto on kerätty yhdellä menetelmällä. Tutkimuksen olen aloittanut teoreettisesta perspektiivistä, siten että haastattelujen tutkimuskysymykset on suunniteltu teoreettisen viitekehyksen perusteella. Teoreettisessä viitekehyksessä esitin tutkielman keskeisimmät teemat ja esitin tutkimusaukon. Haastattelukysymykset on suunniteltu teoreettisen viitekehyksen teemojen mukaisesti. Tutkimusaineiston keruun suunnittelussa ja keräämisessä olen pyrkinyt korostamaan kerättävän aineiston tarkkuutta ja luotetta-

vuutta. (Silverman, 2014, 99). Aineistoa analysoitaessa kiinnitän tutkijana erityistä huomiota mahdollisiin omiin ennakkokäsityksiini. Pyrin parantamaan tutkimukseni validiteettia keskittymällä aineiston tuloksiin enkä omiin ennakkokäsityksiini.

Haastattelukysymykset muotoilin siten, että pyrin keräämään mahdollisimman monipuolisen ja syväluotaavan aineiston. Kysymystenasettelussa vältin kysymyksiä, joihin voi vastata lyhyesti “Kyllä” tai “Ei”. (Vilkka, 2005, 105). Kysymyksiä suunnitelllessani huomioin haastateltavan puolesta kysymystenasettelun ja kysymysten ymmärtämisen. Siten pyrin varmistamaan, että haastateltava ymmärtää kysymyksen oikein. Tarpeen vaatiessa selvensin haastateltavalle joko tarkennuksen muodossa ja käsitteiden määrittelyn kautta sen mitä tarkoitan kysymyksellä. Haastatteluiden aluksi kysyin haastateltavilta heidän taustatietoja. Taustatietojen merkitys analysointiin on siinä, että se ohjaa tutkijaa välttämään kerätyn datan ylitulkintaa. Taustatietojen selvittäminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltola & Valli, 2007, 103.)

### 7.3.2 Aineiston analyysin luotettavuus

Aineiston analysoinnin tein sisällönanalyysinä. Se tarkoittaa, että aineiston luokittelun lisäksi aineistosta pyrin löytämään syvempiä merkityksiä. Syvällisempi merkitys ei välttämättä ilmennyt suoraan haastateltavien vastauksista. Haastattelujen tallenteita olen kuunnellut useaan kertaan löytääkseni vastauksista syvällisempiä merkityksiä. (Ruusuvoori ym., 2010, 19). Sisällönanalysoinnissa ei riitä pelkkä vastausten selittäminen ja analysointi. Empiirisen aineiston tuloksista on tehtävä myös johtopäätöksiä ja tulkintaa (Hirsjärvi ym. 2014, 244). Aineistosta analyysin jälkeen syvennyn tulkitsemaan analyysin tuloksia. Tutkimustulosten pohdinnan avulla esitän selkeitä johtopäätöksiä luvussa 7.

### 7.3.3 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimusta on aina syytä tarkastella kriittisesti, jotta saadaan selville tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen ja kerätyn tiedon luotettavuuden selvittäminen kuuluu tutkimusetiikkaan. (Kuula, 2006, 23-24.) Usein tutkimuksia analysoidessa käsitellään tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti. Kuulan (2006, 24) mukaan tutkimuksen validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Toisin sanoen sitä, että onko valittu tutkimusmenetelmä soveltuva menetelmä siihen, mitä tutkija tutkimuksella tavoittelee. Validiteetillä tarkoitetaan aineiston perusteella tehtyjen päätelmien sopivuutta, miellekkyyttä ja käyttökelpoisuutta (Nummenmaa ym., 1997, 203)

Validiteettia voidaan käsitellä esimerkiksi ulkoisen tai sisäisen sekä loogisen ja sisältövaliditeetin keinoin. (Hiltunen, 2009, 1-13). Eskola & Suoranta, (2000, 213) kertovat sisäisen ja ulkoisen validiteetin olevan yleisimpiä tutkimuksen validiteetin analysointinäkökulmia. Eskolan ja Suorannan (2000, 213) mukaan tutkimuksen teoriaperusteisen taustan, keskeisimpien käsitteiden ja menetelmävalintojen looginen jäsentely suhteessa toisiinsa riittää siihen, että tutkimus on sisäisen validiteetin näkökulmasta tarkasteltuna hyvä. Eskola ja Suoranta (2000, 213-214) jatkavat, että puolestaan ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimusaineistoa, tutkimustuloksista tehtyjä tulkintojen sekä niistä tehtyjen johtopäätösten välistä pätevyyttä. Uudentalon (1997, 86) mukaan laadullinen tutkimus on ulkoisesti luotettava, mikäli tutkimustulokset ovat tutkimusongelman huomioiden informoivia ja asiallisia. Uusitalo jatkaa, että laadullinen tutkimus ei tarkastele otosta, vaan se keskittyy tarkastelemaan tutkimusongelmaan löydetyn ratkaisun laatutasoa. Eskolan ja Suorannan sekä Uudentalon näkemyksistä voi todeta, että tutkielman alussa ja loppuvaiheilla tehdyt valinnat vaikuttavat sisäiseen ja ulkoiseen validointiin. Kuitenkin validiteettia on mahdollista parantaa perustelemalla tulkinnat ja johtopäätöksen riittävän vakuuttavasti. (Eskola & Suoranta, 2000, 219-222).

Validiteettiin olen pyrkinyt vaikuttamaan mm. empiirisen aineiston keruutavan valinnalla. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla on mahdollista kerätä tutkittavasta, moniulotteisesta aiheesta syvällistä tietoa sen eri teemoista. Teemojen kompleksisuus vaatii, että haastateltavat ovat aihealueen asiantuntijoita. Syvälliset ja haastavat kysymykset ohjasivat haastateltavia pohtimaan vastauksiaan. Siten haastatteluista muodostui hyvin intensiivisiä, joissa vastaukset olivat tarkkaan pohdittuja ja ne sisälsivät paljon yksityiskohtia. Haastateltavat edustivat aihealuetta eri näkökulmista. Sen myötä aineiston keruussa ilmeni monipuolisia ja toinen toistaan tukevia vastauksia.

Haastattelut on tallennettu ja litteroitu. Tallenteiden ja litteroinnin myötä tutkijana olen palannut usean kerran haastatteluihin. Aineiston keruuseen palaamista olen tehnyt varmistuakseni siitä, että analysointi on tehty mahdollisimman oikein. Tutkimukseni ulkoista validiteettia tarkastelemalla, voin todeta, että vastaan selkeästi tutkimusongelmaan. Lisäksi tarjoan konkreettisella tasolla ehdotuksia alustatalousliiketoiminnassa tapahtuvaan palvelumuotoiluun. Siten ulkoisen luotettavuuden näkökulmasta tutkimukseni täyttää ulkoisen luottamuksen kriteerit. Tutkijan kokemus voi näkyä analyyseissä ja johtopäätöksissä. Tutkimuksessa olen pyrkinyt hyvään validiteettiin. Kun

ihmiset ja heidän kokemukset ovat olleet tutkimuksen kohteina, on yleisesti ottaen mahdollonta saavuttaa tutkimukselle täydellistä validiteettia ja löytää pysyvää oikeata vastausta. (Kirk & Miller, 1986, 21)

#### 7.3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetin lisäksi on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen reliabiliteettiin. Sillä tarkoitetaan, että empiirisen aineiston tulkinassa ei ole ristiriitoja ja tutkimus on toistettavissa. Hirsjärven ym. (2004, 213) sekä Eskolan ja Suorannan (2000, 212) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan saavuttaa esimerkiksi siten, että kaksi tai useampi tutkija pääsee tutkimuksessa samoihin tuloksiin. Toinen esimerkki laadullisen tutkimuksen realibiliteetin saavuttamisesta on, että mikäli samaa ihmistä haastatellaan kaksi eri kertaa ja tutkimus antaa samat tulokset .

Realiabiliteetin arvioinnissa on kolme huomioitavaa asiaa (Kirk & Miller, 1986, 41-42):

1. Aineiston keruumenetelmän realiabiliteetti,
2. Ajallinen reliabiliteetti,
3. Menetelmillä saatujen tulosten johdonmukaisuus.

Aineiston keruun realibiliteettia tarkasteltaessa käsitellään aineiston keruumenetelmän johdonmukaisuutta ja luotettavuutta valitussa viitekehyksessä. Haastateltavat eivät välttämättä anna rehellisiä tai todenmukaisia vastauksia. Haastateltavien vastauksiin voi vaikuttaa mm. sosiaalinen paine. Keruumenetelmän realibiliteettia olen huomionut tutkimuksessa siten, että olen tutkijana toiminut haastatteluissa eri haastateltavien kanssa samalla tavalla. Haastateltaville olen lähettänyt haastattelukysymykset 7-10 vuorokautta ennen haastattelua. He ovat etukäteen tutustuneet kysymyksiin ja miettineet vastauksiaan. Haastattelutilanteissa olen kysynyt kysymykset samalla tavalla. Tarpeen vaatiessa olen antanut haastateltavalla tarkemman selvityksen, mitä kysymyksellä tarkoitan.

Ajallinen realibiliteetti kuvaa tutkimuksen stabiliteettia. Sillä tarkoitetaan menetelmän pysyvyyttä ajassa. Ajallista reliabiliteettia arvioidessa tulee huomioida menetelmän optimointi. Tutkimuksen toistettavuuden pitää ollaa riittävän pitkä, että jotta haastateltavat eivät muista aiemmin antamiaan vastauksia. Se ei kuitenkaan saa olla liian pitkä ettei ilmiössä ole ehtinyt tapahtua merkittäviä muutoksia. Tutkimukseni tuloksiin muutosta saattaa aiheuttaa alustatalousliiketoiminnan kehittyminen, palvelumuotoilun

konkreettisempi hyödyntäminen ja muiden tutkimusten tulokset aiheesta. Lisäksi haastateltavien oma kehittyminen ja tietotaidon lisääntyminen aiheesta voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tämän tutkimuksen realibiliteetin ajallinen mittaustapa ei ole järkevää. Huono reliabiliteettikerroin on mahdollisesti selitettävissä ajassa tapahtuneilla muutoksilla paremmin kuin epästabiileilla mittareilla. (Hiltunen, 2009; Kirk & Miller, 1986, 41-42). Tutkimusmenetelmillä saatujen tulosten johdonmukaisuus realibiliteetin arvioimisessa tarkoittaa, että mitä useammalla tutkimusmenetelmällä kerätyt tulokset ovat johdonmukaisia, sitä luotettavampi tutkimus on (Kirk & Miller, 1986, 41-42).

Reliabiliteetti ja validiteetti on alun perin rakennettu määrällisen tutkimuksen ympärille tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden selvittämisessä ja arvioinnissa on tiedostettava, että käsitteiden merkityksistä ja määritelmistä on olemassa useita erilaisia variaatioita. Siten käsitteiden luotettavuutta arvioidessa on havaittavissa erilaisia tulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 214). Lopuksi Puolimatka (2002, 466-469) tiivistää, että empiirisen tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa tietoa siitä todellisuuden osa-alueesta, johon tutkimuksessa etsitään vastausta.

#### **7.4 Jatkotutkimusaiheet**

Ailisto ym. (2016, 40) ovat tutkineet Suomen yhteiskunnallista kehitystä ja arvioineet kehitystarpeita Suomen yhteiskunnassa. Heidän mukaan Suomen tietotaito ja osaamisen alustatalouteen ja palvelumuotoiluun liittyen on hyvin alhaista. He esittävät, että mm. kaupallisen alan opetusmenetelmiin on sisällytettävä koulutusta alustatalousliiketoiminnasta, palvelumuotoilusta ja teknologiasta. Tutkimusta tehdessäni huomasin, että aineisto ilmiöön liittyen on vähäistä. Jatkotutkimusaiheet voisivat liittyä tähän Ailiston ym. (2016) esittämään tarpeeseen.

Tutkimuksen alussa, luvussa 1.1. esitin Sangrionin ym. (2017, 53-59) näkemyksen, siitä, että palvelumuotoilu laajenee strategisemmaksi ajatteluksi, jotta se tukee alustaekosysteemien ja ekosysteemin välisten palveluiden / palvelusysteemien yhteenliittämistä. Heidän mukaan palvelumuotoilun tehtävänä on kehittää uusia työkaluja vastaamaan alustaekosysteemien ja digitaalisten alustojen tarpeita. Samankaltaisia ajatuksia nousee esiin myös Ostromin ym. (2015, 136-137) tutkimuksessa. Heidän mukaan palvelumuotoilu on alustatalousliiketoiminnassa avaintekijä yhteensovitettaessa teknologioita, prosesseja ja ihmisiä.

Tutkimuksen seurauksena näen, että seuraavaksi pitäisi saavuttaa yhä tarkempaa ja syvällisempää ymmärrystä siitä, miten palvelumuotoilua hyödynnetään konkreettisella tasolla alustayrityksissä. Jatkotutkimuksessa etsisin konkreettisia keinoja ja työkaluja erilaisiin alustayrityksen palveluiden kehittämistilanteisiin. Lisäksi kiinnostaisi ymmärtää paremmin alustayrityksen palveluiden kehittämisessä esiintyviä haasteita. Tutkimus lisääisi ymmärrystä aiheesta ja antaisi enemmän konkreettisia työkaluja palvelumuotoilun hyödyntämiseen alustayrityksissä. Konkretian ja ymmärryksen lisäämisen myötä palvelumuotoilua todennäköisesti hyödynnettäisiin paremmin alustayrityksissä. Tutkimuksena se auttaisi nykyisiä ja tulevia palvelumuotoilijoita ymmärtämään alustatalousliiketoimintaa ja digitaalisten palveluiden kehittämistä palvelumuotoilun keinoin.

Toinen ehdotukseni jatkotutkimusaiheeksi liittyy palvelumuotoilun strategiseen hyödyntämiseen alustatalousliiketoiminnassa. Tutkimukseni osoittaa, että palvelumuotoilun tulee olla osa alustayrityksen strategista kehittämisvälineistöä. Tutkisin, että miten palvelumuotoilu toimii osana strategista (alusta-)liiketoiminnan kehittämistä. Tätä aihetta tutkisin lisää, kun edellä mainittua konkretiaa ja ymmärrystä on alustayritysten palvelumuotoilun osalta lisätty.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. – Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Ahlgren, R. (2018) Mitä tarkoittaa digitaalinen disruptio? Finnish Business Review eJournal. <<https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2018/04/04/mita-tarkoittaa-digitaalinen-disruptio/>>, viitattu 26.7.2020.
- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. (2008), Arvoketjun johtaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Ailisto, H. – Mäntylä, M. – Seppälä, T. – Collin, J. – Halén, M. – Juhanko, J. – Jurvansuu, M. – Koivisto, R. – Kortelainen, H. – Simons, M. – Tuominen, A. – Uusitalo, T. (2015) *Suomi – Teollisen Internetin Piilaakso*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 4/2015, Helsinki.
- Ailisto, H. – Collin, J. – Juhanko, J. – Mäntylä, M. – Ruutu, S. – Seppälä, T. – Halén, M. – Hiekkänen, K. – Hyytinen, K. – Kiuru, E. – Korhonen, H. – Kääriäinen, J. – Parviainen, P. – Talvitie, J. (2016) Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016. <[https://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/19\\_Onko+Suomi+jäämässä+alustatalouden+junasta.pdf/5e1f46ed-415c-4763-a530-633309eafb77?version=1.0](https://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/19_Onko+Suomi+jäämässä+alustatalouden+junasta.pdf/5e1f46ed-415c-4763-a530-633309eafb77?version=1.0)>, viitattu 21.4.2020.
- Akhmedova, A. – Mas-Machuca, M. – Marimon, F. (2020) Value co-creation in the sharing economy: The role of quality of service provided by peer. Journal of Cleaner production. Vol. 266. (1), 1-9.
- Alasuutari, P. – Koskinen, I. – Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ali-Vehmas, T. – Takala, P. – Klemettinen, M. (2016) Muistio: Ekosysteemit, digitalisaatio ja alustatalous. <<https://www.slideshare.net/PetriPepiTakala/ekosysteemitdigitalisaatiojaalustatalousalivehmastakalaklemettine-004>>, viitattu 9.11.2020

Arantola, H. – Simonen, K. (2009) Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. DTPage. Helsinki.

Baltimore, D. – Alta Charo, R. – Kevles, D. J. – Benjamin, R. (2016). The Rise of the Platform Economy. National Academies Of Sciences, Engineering, and Medicine the University of Texas at Dalas Arizona State University. Spring 2016. Issues In Science and Technology.

Barkai, J. (2016). *The Outcome Economy: How the Industrial Internet of Things is Transforming Every Business*. Createspace Independent Publishing Platform. Englanti.

Barney, J.B. (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley, Reading.

Brandenburger, A.M. – Nalebuff, B. J. (2011). *Co-opetition*. Doubleday, New York.

Blackburn, S. (2005) *Truth a guide*. Oxford University Press.

Botsman, R. – Rogers, R. (2010) *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*. Harper Business, New York.

Botsman, R. (2013) The sharing economy lacks a shared definition.

Bresnahan, T. – Greenstein, S. (1999). Technological Competition and the Structure of the Computer Industry. *Journal of Industrial Economics* 47(1), 1–40.

Cennamo, C. – Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, Vol. 34 (11), 1331-1350.



- Church, J. – Gandal, N. – Krause, D. (2008). Indirect network effects and adoption externalities. *Review of Network Economics*, Vol. 7(3).
- Cusumano, M. A. – Selby, R. W. (1995). *Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets and Manages People*. Free Press, New York.
- Cusumano, M. – Yoffie, D. (1998). *Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and its Battle with Microsoft*. Free Press, New York.
- Dellermann, D. (2016) The Thrill and the Agony of Digital Ecosystems: A Complementor's Perspective on Co-Innovation Risk. *10th Ratio Colloquium for Young Social Scientists Organization for Digitalisation (RCYSS)*, 1-19. Stockholm, Sweden. <[https://www.alexandria.unisg.ch/250882/1/JML\\_620.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/250882/1/JML_620.pdf)>, viitattu 28.10.2020.
- Eckhardt, G. M. – Bardhi, F. (2015). The Sharing Economy Isn't About Sharing at All. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>>, viitattu 1.7.2020.
- Economides, N., – Salop, S. C. (1992). Competition and integration among complements, and network market structure. *The Journal of Industrial Economics*, 105-123.
- Eriksson, C. – Kalling, T. – Åkesson, M. – Fredberg, T. (2008) Business Models for M-Services: Exploring the E-Newspaper Case from a Consumer View. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*. Vol. 6(2), 29-57.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Evans, D. S. (2003) Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries. *Review of Network Economics*. Vol. 2(3)

- Gawer, A. – Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- Gawer, A. – Cusumano, M. A. (2008). How companies become platform leaders. *MIT Sloan management review*, Vol. 49. (2), 28.
- Gawer, A. (2009). *Platforms, markets and innovation*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham.
- Goldstein, S. M. – Johnston, R. – Duffy, J. – Rao, J. (2002) The service concept: the missing link between in service design research? *Journal of Operations Management*. Vol. 20. (2), 121-134.
- Gordon, G. – Calatone, R. – di Benedetto, C. (1993) Business-to-business Service Marketing: How does it differ from business-to-business product marketing? *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 8. (1), 45-57.
- Grönroos, C. (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*. Vol.20. (4), 298 – 314.
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing – Customer Management In service Competition*. 3rd. Ed. John Wiley & Sons Ltd. Great Britain.
- Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing*. John Wiley & Sons. Great Britain.
- Grönroos, C. (1998) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 5.p. WS Bookwell. Porvoo.
- Ghazawneh, A. – Henfridsson, O. (2013) Balancing Platform Control and External Contribution in Third-party Development: The Boundary Resources Model', *Information Systems Journal*, Vol. 23(2), 173–192.

- Hagiu, A. (2014). Strategic Decisions for Multisided Platforms. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 55(2), 71–80.
- Hagiu, A. – Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. Harvard business school working paper, 15–37.
- Halinen, A. – Jaakkola, E. (2012) *Marketing in professional marketing services firms: turning expertise into customer perceived value*. Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services, 219-237. Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Helander, N. – Kujala, J. – Lainema, K. – Pennanen, M. (2013) *Avaimia asiakaslähtöisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere University Press. Tampere.
- Hiltunen, A. (2009) – Palvelumuotoilu on moni ammatillista palvelujen kehittämistä tuotemuotoilun työkaluin. <<http://www.kantti.net/artikkeli/2009/01/palvelumuotoilu-moniammatillista-palvelujen-kehitt%C3%A4mist%C3%A4-tuotemuotoilun-ty%C3%B6kaluin.>>, viitattu 6.6.2020.
- Hiltunen, L. (2009) Valideetti ja realibiliteetti. <[http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)>, viitattu 16.11.2020.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2014) *Tutki ja kirjoita*. 19.p. Tammi. Porvoo.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hämäläinen, V. – Maula, H. – Suominen, K. (2016) *Digiajan strategia*. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Jacobides, M. G. – Cennano, C. – Gawer, A. (2018) Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. Vol. 39 (8), 2255-2276.

- Jyväskylän Yliopisto Koppa (2019) Poikittaistutkimus. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/poikittaistutkimus>>, viitattu 9.11.2020.
- Kinnunen, R. (2004) *Palvelujen suunnittelu*. WSOY. Helsinki.
- Koivisto, M. – Säynäjäkangas, J. – Forsberg, S. (2019) *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent Oy.
- Koponen, J. (2019) *Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit*. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kornberger, M. – Pflueger, D. – Mouritsen, J. (2017) Evaluative infrastructures: Accounting for platform organization. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. (60) 79–95.
- Kärki, T. (2014) Gofore: Disruptio innovaatioalustana. <<https://gofore.com/disruptio-innovaatioalustana/>>, viitattu 1.7.2020.
- Lam, W. M. W. (2017) Switching Costs in Two-Sided Markets. *The Journal of Industrial Economics*. Vol 65 (1), 136-182.
- Lämsä, A-M. – Uusitalo, O. (2009) *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mager, B. (2008) *Service Design*. In: *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*, ed. By Erlhoff, M. – Marshalle, T. Birkhäuser, Basel.
- McGoldrick, P. (2002) *Retail marketing*. McGraw Hill Higher Education. Maidenhead.
- Miettinen, S. – Raulo, M. – Ruuska, J. (2011) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käytätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiainfo Teknova, Tampere.

- Moazed, A. & Johnson, N.L. (2016) *Modern monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*. St. Martins Press. New York.
- Moody, R. (2020) Comparitech. Netflix subscribers and revenue by country <<https://www.comparitech.com/tv-streaming/netflix-subscribers/>>, viitattu 22.10.2020.
- Moritz, S. (2005) *Service Design – Practical Access to evolving field*. London. <<http://liacs.leidenuniv.nl/~verbeekfj/courses/hci/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>>, viitattu 26.3.2020.
- Mural. (2018) ROI of Design Thinking: A Framework to Measure Impact. <<https://www.mural.co/roi>>, viitattu 1.10.2020.
- Nielsen, C. – Lund, M. – Thomsen, P. P. (2017). From digital disruption to business model scalability. In *From Digital Disruption to Business Model Scalability* ISPIM Conference. <[vbn.aau.dk/files/267402566/DD2scalability\\_20170426.pdf](vbn.aau.dk/files/267402566/DD2scalability_20170426.pdf)>, viitattu 26.7.2020.
- Niiniluoto, I. (1999) *Critical Scientific Realism*. Oxford University Press.
- Nokkala, J. – Airaksinen, A. – Parikka, T. – Roine, S. (2019) Data- ja alustatalouden mittaaminen. Työpaperi 2/2019. <[https://tilastokeskus.fi/static/media/uploads/tup/julkaisut/ywrrp2\\_201900\\_2019\\_21518\\_net.pdf](https://tilastokeskus.fi/static/media/uploads/tup/julkaisut/ywrrp2_201900_2019_21518_net.pdf)>, viitattu 17.8.2020.
- Nummenmaa T. – Konttinen, R. – Kuusinen, J. – Leskinen E. (1997) *Tutkimusaineiston Analyysi*. WSOY, Porvoo.
- Näpärä, L. (2017) *Haastattelun lajityypit*. Spoken. <<https://spoken.fi/2180/>>, viitattu 9.11.2020.
- Ojasalo, K. – Moilanen, T. – Ritalahti, J. (2014) *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. SanomaPro Oy. Helsinki.

- Ojasalo, J. – Ojasalo, K. (2010) B-to-B-palveluiden markkinointi. 1st. Ed. WSOYpro, Helsinki.
- Oppong, T. (2019) Working in the Gig Economy: How to Thrive and Succeed When You Choose To Work For Yourself. Kogan Page Limited. Great Britain.
- Ostrom, A. – Parasuraman, A. – Bowen, D. – Patricio, L. – Voss, C. 2015. Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*. Vol.18(2), 127–159.
- Parker, G. – Van Alstyne, M.W. – Choudary, S. (2016) *Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. Norton & Company. New York.
- Pinomaa, S. (2018) Elinkeinoelämän Keskusliitto: Mitä tarkoittaa disruptio? <<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/11/28/viikon-kysymys-mita-tarkoittaa-disruptio/>>, viitattu 1.7.2020
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage* – Kilpailuetu. Weilin + Göös, Espoo.
- Porter, M. E. (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12(91), 95–117.
- Porter, M.E. (2006). *Kansakuntien kilpailuetu*. Talentum. Helsinki.
- Puolimatka, T. (2002) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja totuusteoriat. *Kasvatus* 33 (5), 466-474.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P – Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere
- Sakki, J. (2001) Tilaus – toimitusketjun hallinta. Rastaman Oy.

- Sangrioni, D. (2009) Building Up a Framework for Service Design Research. 8th European Academy Of Design Conference, 415-420. <[https://www.researchgate.net/publication/228745546\\_Building\\_up\\_a\\_framework\\_for\\_Service\\_Design\\_research](https://www.researchgate.net/publication/228745546_Building_up_a_framework_for_Service_Design_research)>, viitattu 23.3.2020.
- Sangrioni, D. – Patricio, L. – Fisk, R. (2017) *Designing for Service – Key Issues and New Directions*. Bloomsbury Publishing Plc, 49-64. London.
- Silverman, D. (2014) *Interpreting Qualitative Data*. 5th ed. SAGE Publications. London.
- Sivula, L. (2018) Digitaalinen palvelu – Uudenlainen liiketoimintalogiikka. Aalto-Yliopisto. <[https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/857487/mod\\_resource/content/1/Viestintä%20ja%20projektinhallinta%20-%20Digitaalinen%20liiketoimintaympäristö.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/857487/mod_resource/content/1/Viestintä%20ja%20projektinhallinta%20-%20Digitaalinen%20liiketoimintaympäristö.pdf)>, viitattu 27.10.2020.
- Sheppard, B. – Sarrazin, H. – Kouyoumijan, G. – Dore, F. (2018). The Business Value of Design. McKinsey Quarterly. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>>, viitattu 1.10.2020.
- Smichowski, B. C. (2016) Data as a common in the sharing economy: a general policy proposal. CEPN - Centre d'Economie de l'Université Paris Nord.
- Smith J. – Cohon J. (2005) Managing the Digital Ecosystem. *Issues in Science and Technology*, vol. (22),1, 56-62.
- Srnicek, N. (2016) *Platform capitalism*. John Wiley & Sons.
- Still, K. – Seppänen, M. – Seppälä, T. – Suominen, A. – Valkokari, K. – Korhonen, H. (2017) Muistio 61, 1-6. <<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-61.pdf>>, viitattu 3.11.2020.
- Stone M. (2014) The new (and ever-evolving) direct and digital marketing ecosystem. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol.16. (2), 71-74.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuulaniemi, J. (2013) *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Tuulaniemi, J. (2011) *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Tuuliainen, M. (2017) Mitä on alustatalous? Elinkeinoelämän Keskusliitto. <<https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-mita-on-alustatalous/>>, viitattu 16.10.2020.
- Valkokari, K. – Still, K. – Aminoff, A. – Apilo, T. – Auvinen, H. – Koivisto, R. – Korhonen, H. – Palomäki, K. – Suominen, A. (2020) *Alustat ja ekosysteemit - 10 keskeistä näkökulmaa*. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT White Paper. <[https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/whitepapers/VTT-WhitePaper2020-Ekosysteemit\\_ja\\_alustat.pdf](https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/whitepapers/VTT-WhitePaper2020-Ekosysteemit_ja_alustat.pdf)>, viitattu 30.7.2020.
- Viitala, R. – Jylhä, E. (2010) *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita. Helsinki.
- Uusitalo, H. (1997) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.
- van Dijck, J. – Poell, T. – de Waal, M. (2018) *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. Oxford University Press. New York.
- Vargo, S. L & Lusch, R. F. (2008) From good to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37. (3) 254-259.
- Viitanen, J. – Paajanen, R. – Loikkanen, V. – Koivistoinen, A. (2017) *Digitaalisen alustatalouden tiekartasto*. Innovaatorahoituskeskus Busines Finland, Helsinki.



Vähä, P. – Kettunen, J. – Ryynänen, T. – Halonen, M. – Myllyoja, J. – Antikainen, M. – Kaikkonen, J. (2009). *Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja*. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. <<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-80052747507&origin=inward&txGid=de5a37f064ba669d23d9d4cb66c0e6d0>>, viitattu 17.4.2020.

Wareham, J. – Fox, P. B. – Cano Giner, J. L. (2014) Technology Ecosystem Governance. *Organization Science*, Vol. 25 (4), 1195-1215.

Weinstein, A. (2020) Creating Superior Customer Value in the Now Economy. *Journal of Creating Value*. Vol. 6 (1), 20-33.

# LIITTEET

## LIITE 1

### Teemahaastattelukysymykset

#### Taustatiedot

Nimi:

Työtausta:

Organisaatio:

#### 1. TAUSTA JA KONTEKSTI

1. Miten palvelumuotoilu ja alustatalousliiketoiminta liittyvät toimenkuvaasi?

#### 2. PALVELUIDEN ERITYISPIIRTEET ALUSTATALOUSLIKETOIMINNASSA

1. Miten näet palveluiden rakentuvan alustatalousliiketoiminnassa, jossa toimijoina on alustayritys, palveluiden tuottajat ja palveluiden käyttäjät?

2. Miten näet asiakasuskollisuuden rakentumisen alustatalousliiketoiminnassa?

3. Miten näet, palveluiden, palvelun laadun ja asiakasarvon kehittämisen tapahtuvan alustatalousliiketoiminnassa?

4. Alustatalousliiketoiminnassa palvelun tuottajan rooli ja sen toiminnan raamit / säännöt on määritelty alustayrityksen toimesta. Miten näet alustayrityksen sääntelyn vaikuttavan palvelun tuottajan oman toiminnan kehittämismahdollisuuksiin? (Esim. Airbnb-majoittaja vs majoittaja, joka ei käytä Airbnb:tä)

#### 3. PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN ALUSTATALOUSLIKETOIMINNASSA

1. Miten mielestäsi datan avulla kehitetään liiketoimintaa ja palveluita?

2. Alustatalousliiketoiminnassa alustayritys hyödyntää palvelun tuottajien resursseja palvelun tuottamiseksi. Miten näet tämän vaikuttavan alustayrityksessä tehtävään palveluiden kehittämiseen?

3. Miten palveluiden kehittämistä voidaan mielestäni tarkastella alustatalousliiketoiminnassa? Mitä muita tapoja on kuin alustayrityksen käyttöliittymän kehittäminen?

#### **4. PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ ALUSTATALOUSLIIKETOIMINNASSA**

##### **Palvelumuotoilun piirteet**

1. Miten näet, palvelumuotoilulle tyypillisen yhteiskehittämisen ilmenevän alustatalousliiketoiminnassa? (alustayritys, palvelun tuottajat ja käyttäjät)
2. Miten näet palvelumuotoilun roolin alustan palveluiden tuottajien ja käyttäjien datan keräämisessä ja jalostamisessa alustatalousliiketoiminnassa?
3. Miten näet, että palvelumuotoilu liittyy tekoälyyn ja algoritmeihin tarkasteltaessa alustatalousliiketoiminnan palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä?

##### **Palvelupolku ja kontaktipisteet**

1. Alustatalousliiketoiminnassa palvelupolun määrittää pitkälti alustayritys, vaikka se ei omista palvelun tuottamiseen tarvittavia resursseja. Minkälaisia keinoja näet palvelutuottajalla (esim Airbnb-majoittaja) olevan palvelun tuottamisen kehittämiseen, kun alustan toimintaympäristön ”pelisäännöt” on ennalta määritetty alustan (esim. Airbnb) toimesta?
2. Alustatalousliiketoiminnassa palvelun tuottamiseen vaaditaan palvelun tuottajan resursseja ja digitaalista alustaa. Alustayritys kontrolloi pääosin palvelupolun eri vaiheita. Miten mielestäsi palvelumuotoilua voidaan hyödyntää alustayrityksessä palvelupolun kehittämisessä, kun se ei omista palvelun tuottamiseen tarvittavia resursseja?

Entä miten palveluntuottaja voi hyödyntää palvelumuotoilua, kun sille on annettu tietyt alustan pelisäännöt palvelun tuottamiseksi (esim. Airbnb-majoittaja)

3. Palvelupolku muodostuu esipalvelusta, ydinpalvelusta ja jälkipalvelusta. Minkälaisena näet alustayrityksen roolin / tehtävän palvelupolun kehittämisessä? Entä palvelun tuottajan roolin / tehtävän palvelupolun kehittämisessä? Miten koet yhteiskehittämisen ilmenevän tässä yhteydessä? (Esim. Airbnb-alusta ja Airbnb-majoittaja)
4. Kontaktipisteitä voivat olla joko kanavat (esim. käyttöliittymä), esineet, toimintamallit tai ihmiset. Miten kontaktipisteet voidaan nähdä digitaalisessa alustatalousliiketoiminnassa? (Esim. Spotify tai Airbnb). Miten näet, että palvelupolkua voidaan kehittää, kun kontaktipisteet ovat yhä enemmän digitaalisia?

##### **Palvelumuotoiluprosessi**

1. Mitkä vaiheet korostuvat palvelumuotoiluprosessissa mielestäsi erityisen merkittäviksi alustatalousliiketoiminnassa? Miksi?
2. Vaadintaako mielestäsi palvelumuotoilijoilta jotain erityistä osaamista, jotta palvelumuotoiluprosessia osataan soveltaa datakeskeisessä alustatalousliiketoiminnassa?
3. Miten mielestäsi palvelumuotoilua tulisi hyödyntää alustatalousliiketoiminnassa?