



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Huoponen Joni

Markkinapaikkaliiketoiminnan strateginen kehittäminen luottamuksen näkökulmasta

Pro gradu

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteen maisteri

Helsinki 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Huoponen Joni		
Tutkielman nimi:	Markkinapaikkaliiketoiminnan strateginen kehittäminen luottamuksen näkökulmasta : Pro gradu		
Tutkinto:	Kauppatieteen maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja:	Pensar Heini		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	93

TIIVISTELMÄ:

Nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä digitaalisten markkinapaikkojen rooli kasvaa merkittävästi ja ne vaikuttavat kaupankäynnin kehitykseen. Nämä alustat tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden löytää tuotteita ja palveluita monilta eri myyjiltä, mikä tekee niistä tärkeitä toimijoita digitaalisen talouden kontekstissa. Strateginen kehitys ja luottamuksen rakentaminen ovat keskeisiä markkinapaikkojen menestykselle, sillä asiakkaat ja myyjät arvostavat turvallisuutta, helppokäyttöisyyttä ja lisäarvoa tuottavia toimintatapoja. Aiempi tutkimus on keskittynyt digitaalisten markkinapaikkojen yleiseen kehitykseen, mutta tietoa luottamuksen ja turvallisuuden rakentamisesta markkinapaikoilla on edelleen rajallisesti saatavilla. Tämä Pro gradu -tutkielma pyrkii selvittämään nykyaikaisten markkinapaikkojen luotettavuutta ja ymmärtämään, kuinka alustojen palveluntarjoajat pyrkivät rakentamaan luottamusta digitaalisen kaupankäynnin ratkaisuisaan. Lisäksi tutkitaan, ovatko turvalliset transaktiopalvelut potentiaalinen liiketoimintamalli markkinapaikoille. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tietoja kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Tulokset tarjoavat tietoa keskeisistä strategisista toimintatavoista ja keinoista, joilla luottamus ja turvallisuus voidaan integroida osaksi digitaalisen markkinapaikan kehittämistä ja liiketoiminta-arkkitehtuuria: kuten käyttäjien tunnistamisen tärkeys, tietosuojakäytännöt, arkkitehtuurisuunnittelu sekä transaktionaaliset osto- ja myyntipolut. Teoreettisesti tutkimus laajentaa SOR-mallin käyttöä digitaalisten markkinapaikkojen kontekstissa ja luo lisää ymmärrystä digitaalisten markkinapaikkojen strategisesta kehittämisestä. Samalla se tarkastelee kriittisesti luottamuksen merkitystä strategisessa kehittämisessä ja tuottaa tietoa keskeisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat palveluntarjoajien strategiseen päätöksentekoon ja markkinapaikan kehittämiseen. Tutkimus tarjoaa yrityksille käytännön tietoa ja suosituksia teknologian ja liiketoimintalogiikan yhdistämiseen, joilla voidaan vahvistaa luottamusta ja parantaa turvallisuutta digitaalisessa ympäristössä markkinapaikoilla.

AVAINSANAT: liiketoiminta-arkkitehtuuri, SOR, strategia, luottamus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	12
1.2	Keskeiset käsitteet	14
2	Markkinapaikkojen arkkitehtuurin perusteet ja strateginen soveltaminen	17
2.1	Yritysarkkitehtuuri markkinapaikoilla	17
2.1.1	Yritysarkkitehtuurin kehitys	18
2.1.2	Yritysarkkitehtuurin määrittely	18
2.1.3	Yritysarkkitehtuurin esimerkkiviitekehukset	21
2.2	Liiketoimintastrategian ja arkkitehtuurin yhteensovittaminen	33
2.2.1	Arkkitehtuurin hyödyntäminen liiketoimintastrategian kehittämisessä	36
2.2.2	Menetelmät arkkitehtuurin mallintamiseen	38
2.3	SOR-malli	42
2.4	Luottamus markkinapaikoilla	44
3	Tutkimusmenetelmä	48
3.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	48
3.2	Haastateltavien valinta	49
3.3	Aineistonkeruu	51
3.4	Aineiston analysointi	52
3.5	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	53
4	Tutkimustulokset	56
4.1	Tutkimustulokset teemoittain	56
4.2	Ärsykkeet ja käyttäjäreaktiot: haasteet ja turvallisuus markkinapaikoilla	58
4.3	Trendit ja kuluttajien käyttäytymisvasteet markkinapaikoilla	65
4.4	Strateginen kehitys ja innovaatiot: käyttäjäkokemus ja vaste	67
4.5	Disruptio markkinapaikoilla: ärsykkeet ja käyttäjäreaktiot	70
4.6	Kustannusten ja ansaintalogiikan vaikutus markkinapaikkojen käyttökokemukseen	72
5	Johtopäätökset	75

5.1 Tutkielman teoreettinen hyöty	84
5.2 Käytännön suositukset	86
Lähteet	89

Kuviot

Kuvio 1.	Yritysarkkitehtuurin kehitysmalli. (mukaillen The Open Group, 2018)	22
Kuvio 2.	Yritysarkkitehtuurin osa-alueet. (mukaillen LeanIX, 2021)	25
Kuvio 3.	Yritysarkkitehtuurin toimintamalli. (mukaillen Business Technology Standard, 2022)	28
Kuvio 4.	Yritysarkkitehtuurin hallintamalli. (mukaillen Business Technology Standard, 2022)	30
Kuvio 5.	Liiketoiminta-arkkitehtuurin kyvykkyyssmalli. (mukaillen Archimate, 2018; The Open Group, 2018)	34
Kuvio 6.	Strategialähtöinen liiketoiminta-arkkitehtuurin kehitysmalli. (mukaillen Walker, 2014)	38
Kuvio 7.	Liiketoiminta-arkkitehtuurin mallintaminen. (mukaillen Archimate, 2018; The Open Group, 2018)	41
Kuvio 8.	Markkinapaikkaliiketoiminnan luottamus-riskisuhde. (mukaillen Kim & Koo 2016)	45
Kuvio 9.	Tutkimusaineiston ja tulosten teemoitus	58
Kuvio 10.	Markkinapaikkaliiketoiminnan käytännön toteutuksen malli	87

Taulukot

Taulukko 1.	Haastateltavien taustatiedot	50
-------------	------------------------------	----

1 Johdanto

Alustapohjaiset liiketoimintamallit ovat arvoltaan nelinkertaisesti korkeampia perinteiseen liiketoimintaan verrattuna ja liikevaihdoltaan kolminkertaisesti korkeampia ekosysteemitasolla (Wulfert ja Busch 2022). Suurimpana alustatoimijana voidaan mainita Amazon, joka kerrytti vuonna 2020 340 miljardin tuote- ja palvelumyynnistään 60 prosentin osuuden komissiomaksuilla digitaalisella markkinapaikallaan. Komissiokaupalla tarkoitetaan tavaroiden tai palveluiden myymistä tai ostamista toisen lukuun. Esimerkiksi alustatoimijana Amazon myy useiden kauppiaiden tuotteita ja palveluita alustallaan saaden komission eli korvauksen. Digitaalisella markkinapaikalla toimijat kerryttävät tuottoensa orkestroimalla eli järjestelemällä kaupankäyntiä, omistamatta kaupattavia tuotteita tai palveluita. Markkinapaikat siis välittävät myynti- ja ostokohteita. Markkinapaikat keskityvät monetisointimallissaan eri toimijoiden yhdistämiseen sen sijaan, että myytäisiin tuotteita ja palveluita korkeammilla katteilla. Markkinapaikkojen perinteisellä monetisointimallilla tarkoitetaan ansaintalogiikkaa, jossa yhdistetään esimerkiksi asunnon ostaja ja asunnon myyjä.

Andriolen ja muiden (2017) mukaan liiketoiminnan kehittäminen digitaalisessa muutostilanteessa edellyttää toimijoilta henkilöstö- ja organisaatiotasosta kyvykkyyttä ymmärtää ja haltuun ottaa uutta teknologiaa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Liiketoiminnan kehittäminen on aktiivista toimintaa, jonka tarkoituksena on kasvattaa yrityksen voitto-, tuotanto- tai palvelupotentiaalia tehdyillä investoinneilla. Liiketoiminnan kehittämisellä tähdätään tuote- ja palveluportfolion kohtaamisella suhteessa asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin. Liiketoiminnan kehittäminen on liiketoiminnan kokonaisvaltaista ja tavoitteellista toiminnan edistämistä esimerkiksi yritysjärjestelyjen, tuotekehityksen, markkinakehityksen tai toiminnan skaalauksen menetelmin (Kind ja Knyphausen-Aufseß, 2007).

Fradkinin (2017) mukaan digitaaliset markkinapaikat mahdollistavat uudemman tyyppiä transaktioita, jotka liittyvät esimerkiksi verkkohuutokaappoihin, kyydinjakamiseen, kodinjakamiseen. Kehitys on syventynyt muun muassa kirjojen ja matkustamisen alalla

jatkuen muille aloille. Fradkininin (2017) mukaan tunnettuja markkinapaikkatoimijoita ovat Airbnb, Alibaba, Amazon, Craigslist, eBay, Expedia, Uber ja Upwork. Näille markkinapaikoille on tyypillistä niiden ominaisuudet tuotteiden ja palveluiden haku- ja saavutettavuusprosessista (eng. Digital Matching), alhaisista kustannuksista (eng. Low Entry Costs), jälkikäteisarviointista (eng. Ex-post Screening), lyhytaikaisesta sitoutumisesta (eng. Non-exclusive and Short-Run Contracts) ja välittömistä maksutransaktioista (eng. Direct Transactions). Digitaalisella markkinapaikalla kaupanteko on mahdollista tarjouksen hyväksymisestä, sopimuksen ja kauppakirjan tekoon, maksamiseen ja omistuksen siirtoon asti.

Digitaalisen kaupankäynnin ja ostamisen sekä myynnin suosiota pidempiaikaisena trendinä voidaan huomata tilastoista. Eurostatin tekemän tutkimuksen mukaan kaikkien 16–74-vuotiaiden henkilöiden kokonaisväestön perusteella 68 prosenttia tutkimukseen vastanneista osti tuotteita tai palveluita verkosta vuonna 2022 (Eurostat 2023a). Vuonna 2021 Euroopan Unionin yritysten kokonaisliikevaihdosta 17,6 prosenttia muodostui digitaalisesta myyntilähteestä (Eurostat 2023). Statista arvioi internet-pohjaisen myynnin osuudeksi vuonna 2021 19 prosenttia koko myynnistä maailmanlaajuisesti (Statista 2023). Laajemmin digitalisaatiotrendiä tarkastellen IMF:n julkaisun mukaan vuonna 2020 digitaalisen liikevaihdon vuosikasvu on erityisen nousujohteista väestöriikassa Aasiassa, jossa Indonesian ja Singaporen vuositasoinen kasvu on yli 50 prosenttia. Intian vastaava vuositasoinen kasvuluku on noin 40 prosenttia. Euroopassa korkean kasvun maita ovat Italia yli 45 prosentin vuosikasvulla ja Ranska noin 35 prosentin vuosikasvun tasolla (Norris ja muut, 2023).

Digitaalisen markkinapaikkaliiketoiminnan yleiskehitys passiivisesta ilmoituspohjaisesta toiminnasta, jossa myyntikohteet on vain listattuna ja ostaminen tapahtuen toisaalla kohti reaaliaikaista kaupankäyntialustaa, jossa käyttäjät tunnistetaan ja ostaminen tapahtuu markkinapaikalla, asettaa markkinapaikat kehittämään ja laajentamaan alustojen toiminnallisuuksia. Tunnistettavia kehitettäviä toiminnallisuuksia ovat esimerkiksi

asiakkaan vahva tunnistaminen, reaaliaikainen maksaminen ja integraatiot sisäisten ja kolmansien osapuolien välillä automaattisesti (Accenture 2019).

Digitaalisten markkinapaikkojen kehittäminen on johtanut siihen, että eri palveluntarjoajat ovat kehittäneet turvallisen maksamisen mahdollistavia ratkaisuja. Digitaalisen liiketoiminnan markkinakehityksen ja verkossa tapahtuvan maksamisen suosion myötä Euroopan Unioni säätöi vuoden 2019 aikana keskitetyn turvallisen maksamisen mahdollistavan lainsäädännön. Uudistuksen myötä pankit veloitettiin avaamaan rajapintojansa niin kutsutuille kolmansille osapuolille eli alustat voivat hyödyntää pankkien rajapintoja sisällyttämällä maksamista esimerkiksi markkinapaikoille, jolloin markkinapaikka voi toimia itse tai kolmansien osapuolien välityksellä maksulaitoksena. Rajapintojen avaaminen mahdollistaa käytännössä reaaliaikaisen maksamisen sovellukset, sillä rajapintoja voidaan käyttää sovelluksilla rajapintaa hyödyntäen, ilman että varsinaisesti käytetään esimerkiksi verkkopankkia. Näin ollen uudistus mahdollistaa palvelujen kehittämisen.

Verkkokauppaa säännöstelystä (eng. regulation) esimerkiksi voidaan nostaa Euroopan Unionin säätämä maksupalveludirektiivi. Euroopan parlamentin ja neuvoston toisen maksupalveludirektiivin (Payment Services Directive, PSD2) myötä maksupalvelulain soveltamisalaa laajennettiin tuomalla kolmannen osapuolen palveluntarjoajat (eng. Third Party Payment Service Provider), eli perinteisten tilinpitäjäpankkien lisäksi uudemmat maksupalveluiden tarjoajat sääntelyn piiriin. Toisen maksupalveludirektiivin myötä perinteisten toimijoiden lisäksi maksutoimeksianto- ja tilitietopalvelun tarjoajat kuuluvat valvonnan ja sääntelyn piiriin. Perinteisten tilinpitäjäpankkien on maksupalveludirektiivin myötä tarjottava edellä mainituille kolmansille osapuolille pääsy asiakkaiden tileille asiakkaan suostumusta edellyttäen (Finanssivalvonta, 2022). Uudistuksen myötä markkinapaikkaliiketoiminnan toimijat voivat toimia tietyin edellytyksin maksupalveluiden tarjoajana. Markkinapaikkaliiketoiminnan näkökulmasta tämä mahdollistaa kaupanteon edellä mainitun mukaisesti tarjouksesta maksuun, ilman tarvetta erilliselle maksupalveluntarjoajalle.

Toista maksupalveludirektiiviä täydennettiin vaatimuksella asiakkaan vahvasta tunnistamisesta sähköisissä maksutapahtumissa kuten internetmaksamisessa ja maksutilin online-käytössä (Finanssivalvonta, 2022). Käytännössä sääntely mahdollistaa markkinapaikka- ja verkkokauppatoimijoiden itse toteutettavat ja hallittavat maksamisen ja tunnistamisen ratkaisut tietyin luvanvaraisin toimenpitein. Samalla muodostuu mahdollisuuksia uudentlaisille tuote- ja palvelukokemuksille.

Edellä mainittujen digitaalisen kaupankäynnin ja ostamisen pitkäkestoisen kasvutrendin, maksamisen regulaation uudistumisen ja uusien palveluiden ja tuotteiden myötä muodostuu tarve ymmärtää paremmin luottamuksen muodostamisesta ja ylläpitämisestä markkinapaikoilla. Yksinkertaistaen tutkimuksen tarvetta voidaan korostaa esimerkiksi huomioimalla se, että luottamuksen puute voi estää transaktioiden suorittamisen, jotka ovat keskeinen osa digitaalisen markkinapaikkaliiketoiminnan menestystä. Kuluttajatrendien lisäksi maksamisen muuttuva regulaatio ja uudet maksamisen tavat asettavat markkinapaikoille haasteita ajantasaiselle liiketoiminnan kehittämiseksi, jotta käyttäjille voidaan taata turvallinen ja luotettava osto- ja myyntiprosessi markkinapaikoilla.

Vaikka markkinapaikoista on tehty laajasti tutkimusta, mutta aukkoja on yhä tunnistettavissa luottamuksen ja liiketoiminnan kehittämisen dynamiikan syvällisemmässä ymmärtämisessä ja ennen kaikkea markkinapaikkaliiketoiminnan arkkitehtuurin luottamuskäytöstä kehittämiseksi. Puutteellista on ollut tarkastelut siitä, miten luottamuksen ja turvallisuuden elementit voidaan integroida digitaalisten markkinapaikkojen arkkitehtuuriin ja liiketoimintamalleihin.

Luottamus on ollut aiemman tutkimuksen aiheena, mutta usein rajatuista näkökulmista. Alustataloudessa luottamus ulottuu laajemmin ostajan, myyjän ja alustan tarjoajan välille. Siksi digitaalisten markkinapaikkojen tutkimuksessa on tärkeää käsitellä luottamusta laajana konstruktiona, huomioiden ekosysteemiajattelu, kaikkien osapuolten roolit sekä kolmannet osapuolet ja sääntöstelyn sekä esimerkiksi maksamisen nopeat

trendimuutokset huomioiden sekä mainitut kolmannet osapuolet, kuten tiedon rikastajat, maksupalvelutoimijat ja analytiikkapalvelut.

Aiemmat tutkimukset markkinapaikkojen ja alustojen näkökulmista ovat käsitelleet riskien ja luottamusten suhdetta transaktioaikeisiin eli ostopäätöksiin (Kim ja Koo, 2016; Kim ja Ahn, 2007). Pulcini ja muut (2022) korostavat, että luottamuksella on merkittävä rooli erityisesti uusilla rahoitusalueilla, kuten fintech- ja kryptovaluuttasektoreilla, eli finanssiteknologian (eng. Finance Technology) toimijat, jotka kehittävät uusia maksamisen tapoja ja muotoja, kryptovaluuttasektorit ovat uudempi valuuttamuoto. Nämä sektorit ovat suhteellisen uusia ja tulevaisuudessa tutkijoiden tulisi keskittyä siihen, miten luottamus voi vaikuttaa näiden sektoreiden kehitykseen ja evoluutioon. Markkinapaikkojen siirtyessä turvallisen maksamisen transaktioihin ja fintech-tyyppisiksi maksulaitoksiksi luottamuksen ja sen vaikutusten tutkiminen on erittäin mielekäästä. Lisäksi Leung ja muut (2020) toteavat, että markkinapaikkojen ja alustojen luottamusta pitäisi tutkia moniulotteisena konstruktiona, mikä lisää tämän tutkimuksen ajankohtaisuutta, varsinkin kun markkinapaikat sisällyttävät toimintaansa Pulcinin (2022) mainitsemia maksamisen fintech-palveluita. Kue ja muut (2023) ovat tutkineet digitaalisten liiketoimintaympäristöjen monimutkaistumista ja havainneet, että teknologiat sekä niiden sisäiset toiminnot voivat vaikuttaa luottamussuhteiden muutoksiin. Tutkijat ehdottavatkin, että tulevaisuudessa luottamusta tulisi tarkastella erityisesti palveluntarjoajan näkökulmasta ja tutkia, miten luottamus syntyy markkinapaikkojen ja niiden arkkitehtuurin kontekstissa. Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii syventämään ymmärrystä siitä, miten palveluntarjoajat ottavat huomioon luottamuksen markkinapaikkojen strategisessa kehittämisessä. Tutkimus tuo lisätietoa siitä, miten kaupankäyjien luottamusta palveluihin voidaan vahvistaa kehittämällä digitaalisten markkinapaikkojen arkkitehtuuria ja liiketoimintamalleja sekä hallitsemalla transaktionaalisen liiketoiminnan riskejä.

Tämä tutkimus pyrkii täyttämään aukon tunnistamalla tapoja, joilla luottamus ja turvallisuus voidaan sisällyttää markkinapaikan liiketoiminta-arkkitehtuuriin. Tutkimuksen ajankohtaisuutta ja relevanttiutta voidaan kuvata sillä, että vielä ei ole riittävästi tietoa siitä,

miten markkinapaikat voivat lisätä ja ylläpitää luottamusta käyttäjien välillä institutionaalisesti. Myöskään tarkemmin luvussa 2.3 esiteltävän käyttäytymismallin eli SOR-mallin eli (eng. stimulus, organism ja response) eli suomennettuna ärsyke, organismi ja vaste-mallin käyttö digitaalisten markkinapaikkojen kontekstissa on ollut vähäistä.

Tämä opinnäytetyö pyrkii täyttämään näitä aukkoja tarjoamalla havaintoja ja löydöksiä luottamuksen ja turvallisuuden integroimiseksi osaksi digitaalisen markkinapaikan liiketoiminnan kehitystä. Tutkimuksen teoreettinen hyöty ilmenee SOR-mallin laajentamisessa digitaalisten markkinapaikkojen kontekstiin sekä uuden ymmärryksen luomisessa digitaalisten markkinapaikkojen strategisesta kehittämisestä liiketoiminta-arkkitehtuurin teorian ja luottamuksen teorian näkökulmista tarkasteltuna. Käytännön hyötynä tutkimus tarjoaa yrityksille konkreettisia työkaluja liiketoimintalogiikan yhdistämiseen tavalla, joka vahvistaa luottamusta ja parantaa turvallisuutta liiketoiminta-arkkitehtuurin menettelin digitaalisessa ympäristössä.

Tässä tutkielmassa tutkitaan luottamuksen ja turvallisuuden integrointia strategiseen liiketoiminta-arkkitehtuurin suunnitteluun teoreettisen SOR-mallin (eng. stimulus, organism, response eli ärsyke, organismi ja vastemalli) pohjalta. Tässä tutkimuksessa SOR-mallia sovelletaan tietävästi ensimmäistä kertaa digitaalisten markkinapaikkojen kontekstissa, mikä laajentaa mallin käyttöaluetta ja tarjoaa arvokkaita näkemyksiä luottamuksen rakentamiseen digitaalisissa kaupankäyntiympäristöissä. SOR-viitekehyksen avulla mahdollista tutkia käyttäytymisvasteiden rakennetta digitaalisessa ympäristössä esimerkiksi transaktioaikojen eli ostopäätösten ja erityisesti luottamuksen näkökulmasta.

Käytännön hyötynä tämä tutkielma tarjoaa yrityksille konkreettisia ehdotuksia liiketoimintamallin suunnittelun ja liiketoiminta-arkkitehtuurin yhdistämiseen siten, että ne vahvistavat luottamusta ja parantavat turvallisuutta digitaalisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen oletettu kontribuutio kohdistuu digitaalisten markkinapaikkojen kehittämiseen keskittymällä turvallisuuden ja luotettavuuden integroinnilla liiketoiminnan kehittämiseen. SOR-malli on ollut suosittu kuluttajakäyttäytymisen tutkimuksessa, mutta sen soveltaminen digimarkkinapaikkojen kontekstissa ja etenkin luottamuksen moniulotteisessa tutkimisessa, on vielä toistaiseksi ollut harvinaisempaa. Näin ollen teoreettinen kontribuutio mudostuu SOR-mallin laajentamisesta digimarkkinapaikkojen kontekstiin, mikä voi luoda ymmärrystä siihen, miten digialustoja voidaan kehittää strategisesti.

Kontribuutio tieteelliseen keskusteluun on nykyaikaisen markkinapaikkaliiketoiminnan luottamuksen näkökulma liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen käytännön kontribuutio kohdistuu markkinapaikkojen kehittämiseen ja arkkitehtuurin mallintamiseen ja ennen kaikkea strategisen markkinapaikkaliiketoiminnan kehittämiseen luottamuksen näkökulmasta. Näin tuotetaan tietoa siitä, miten luottamus vaikuttaa ja integroituu markkinapaikkojen liiketoimintaan. Kontribuutiona tunnistetaan elementit, jotka ovat kriittisiä liiketoiminnan kehittämisen perspektiivistä luottamuksen luomisessa ja miten nämä elementit vaikuttavat markkinapaikkojen strategiseen päätöksentekoon ja markkinapaikan arkkitehtuurin kehittämiseen. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa syvempi ymmärrys siitä, miten luottamus muodostuu digitaalisilla markkinapaikoilla ja miten siihen voidaan vaikuttaa liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta, eli millaisia palvelu- ja tuotekehitysvalintoja pitäisi mahdollisesti tehdä, jotta turvallisuus- ja luottamusnäkökulmat kattavat markkina- ja asiakastarpeet.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä digitaalisen markkinapaikan ominaisuuksista, jotka vaikuttavat kaupankäyjien eli myyjien ja ostajien luottamuksen ja turvallisuuden tunteeseen päätöksiä tehdessään. Tutkimus pyrkii tunnistamaan ja analysoimaan niitä erityispiirteitä ja ratkaisuja digitaalisissa markkinapaikoissa, joilla palveluntarjoajat rakentavat ostajassa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta.

Tutkielmassa selvitetään nykyaikaisten markkinapaikkojen luotettavuutta, jotta voidaan ymmärtää, kuinka markkinapaikat vastaavat digitaalisen kaupankäynnin vaatimuksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, ovatko turvalliset transaktiopalvelut potentiaalinen liiketoimintamalli markkinapaikoille.

Tutkimusta lähestytään kysymyksellä: Miten luottamuksen ja turvallisuuden elementit voidaan integroida osaksi markkinapaikan strategista suunnittelua?

Tutkimus keskittyy palveluntarjoajien strategiseen näkökulmaan heidän ratkaisujensa kehittämisessä ja luottamuksen roolin tarkasteluun strategisena elementtinä. Kuluttajien haastattelut on tässä tutkielmassa rajattu pois.

Haastatteluaineisto tuottaa ymmärrystä siitä, miten turvallisuuteen ja luotettavuuteen panostaminen vaikuttaa markkinapaikan liiketoimintaan, sekä sen potentiaaliin ja kannattavuuteen. Tämä aineisto tuottaa tietoa siitä, miten turvallisuuteen ja luotettavuuteen tehtävät panostukset vaikuttavat liiketoiminnan tuloksiin sekä vahvistavat käyttäjien luottamusta ja sitoutumista transaktioaikeisiin. Potentiaalisena kontribuutiona opinnäytetyössä esitetään, että turvallisuuden ja luotettavuuden korostaminen on oleellista markkinapaikkojen menestykselle. Haastateltavien henkilöiden näkemykset vahvistavat näiden elementtien tärkeyden ja tukevat sitä, että turvallinen ja luotettava markkinapaikkaliiketoiminnan liiketoiminta-arkkitehtuuri voivat olla merkittävä tekijä markkinapaikan kilpailukyvyssä ja kasvussa. Näin ollen voidaan tuottaa tietoa markkinapaikkojen kehittämispäätöksiin. Nämä tiedot voivat vaikuttaa markkinapaikkojen liiketoiminnan suunnitteluun ja kehitykseen. Tällaiset päätökset vahvistavat turvallisuuden ja luotettavuuden merkitystä markkinapaikkojen kehityksessä. Kontribuutio on merkittävä teoreettisesti ja käytännöllisesti, sillä opinnäytetyön tuotoksena tuotetaan konkreettisia keinoja ja perusteluja turvallisuuden ja luotettavuuden elementtien ja mekanismien

integroimiseksi osaksi markkinapaikkojen liiketoiminta-arkkitehtuuria osoittaen näiden elementtien ja mekanismien vaikutusta markkinapaikkaliiketoiminnan menestykseen.

Tämän opinnäytetyön teoreettiset viitekehykset muodostuvat alustatalouden ja yri-
tysarkkitehtuurin keskeisistä teorioista, sillä opinnäytetyössä keskitytään alustatalouden
ja markkinapaikkaliiketoiminnan kehittämiseen. Stimulus-Organism-Response (ärsyke-
organismi-vaste), eli SOR-mallin (Mehrabian ja Russel, 1974) keinoin on mahdollista tar-
kastella ulkoisten ärsykkeiden (eng. stimulus) vaikutusta yksilön sisäiseen tilaan (eng. or-
ganism) ja siitä johtuvaa käyttäytymisvastetta (eng. response). Tässä tutkimuksessa SOR-
mallia käytetään viitekehystenä ymmärtämään, miten erilaiset digitaaliset ärsykkeet oh-
jaavat ihmisten käyttäytymistä digitaalisilla markkinapaikoilla. Digitaalinen markkina-
paikkakokonaisuus koostuu monista ulkoisista ärsykkeistä, kuten mainoksista, sosiaalisen
median viesteistä, verkkosivujen ulkoasusta ja käyttökokemuksesta. SOR-malli auttaa
hahmottamaan, miten nämä digitaaliset ärsykkeet vaikuttavat ihmisten asenteisiin, jotka
puolestaan ohjaavat heidän toimintaansa verkossa ja vaikuttavat osto- ja myyntipäätök-
siin. Tämä teoreettinen viitekehys auttaa syventämään ymmärrystä siitä, miten digitaali-
nen ympäristö vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen ja siten auttaa liiketoiminnan kehit-
täjiä kehittämään tehokkaampia strategisia käytäntöjä liiketoiminta-arkkitehtuurin kehit-
tämässä. Digitaalisen markkinapaikkaliiketoiminnan kontekstissa esimerkiksi asiakkaan
vahva tunnistaminen ja varmennettu profiili aidoilla tiedoilla (stimulus) voivat vaikuttaa
kuluttajan luottamuksen ja turvallisuuden tunteeseen (organism), jotka yhdessä voivat
johtaa kaupantekoon ja vahvisteen ostopäätökseen (response). SOR-malli auttaa ym-
märtämään kausaliitteja kuluttajan ja markkinapaikan välillä. Ymmärrys kuluttajien
tarpeista auttaa kehittämään strategiaa ja haltuunottamaan uusia liiketoimintatapoja
markkinapaikkaliiketoiminnassa. SOR-malli tukee luotettavan, turvallisen ja käyttäjäystä-
vällisen markkinapaikkaliiketoiminnan kehittämistä ja suunnittelua.

1.2 Keskeiset käsitteet

Keskeisinä käsitteinä tässä opinnäytetyössä ovat markkinapaikka, liiketoiminta-arkkiteh-
tuuri, SOR-malli ja luottamus. Kaikki käsitteet kuvataan yksityiskohtaisemmin luvussa

kaksi. Digitaalinen markkinapaikkaliiketoiminta yhdistää käyttäjiä kaupankäyntialustan menetelmin, mahdollistaen kaupankäynnin elinkaaren transaktionaalisesti, Wangin ja Archerin (2007) ja Kawan (2019) mukaan markkinapaikat ovat alustoja, jotka tarjoavat monipuolisesti useiden myyjien tuotteita ja palveluita asiakkaiden ostettavaksi. Liiketoiminta-arkkitehtuurilla ja yritysarkkitehtuuria tarkoitetaan liiketoiminnan kehittämistä mallintamisen ja strategisen kehittämisen menetelmien, tunnistuen liiketoiminnan nykytilaa, kehittämisen vaatimusmäärittelyä ja tavoitetilan mallintamista strategisista lähtökohdista. Pekkola ja Ylinen (2020) tunnistavat yritysarkkitehtuurityön olevan joko mallinustyötä tai kokonaisvaltaista strategista kehitystyötä organisaation liiketoimintaympäristössä. Lähtökohtaisesti strategia ohjaa ja määrittää arkkitehtuurin mallintamista. Arkkitehtuurityö kattaa yrityksen rakenteen ja toiminnallisuuksien suunnittelua ja kehittämistä niin, että ne tukevat strategisia tavoitteita esimerkiksi muutostilanteissa.

Toisena käsittekokonaisuuteena on SOR-malli. SOR-mallin (eng. stimulus, organism, response eli ärsyke, organismi ja vastemalli) on yleisesti käyttäytymistieteiden sovellus, jota sovelletaan tässä opinnäytetyössä liiketalouden kontekstiin, niin että voidaan ymmärtää asiakkaiden ja sidosryhmien käyttäytymistä. Malli jakautuu kolmeen osaan: stimulus eli ärsyke, joka on ulkoinen syytyke, organism eli tunne- tai emotionaalinen organismi, joka johtaa tiettyyn toimintaan ja vasteeseen (eng.response), kuten ostopäätökseen. SOR-malli auttaa tunnistamaan ja analysoimaan, sitä mtien erilaiset ärsykeket vaikuttavat transaktioaikeisiin eli markkinapaikkaviitekehysessä ostopäätöksiin.

Kolmas käsite on niin kutsuttu laajempi organisatorinen luottamustekijä liiketoiminnan harjoittamisen ja kehittämisen kontekstissa. Luottamus on keskeinen osa markkinapaikoilla tapahtuvaa kaupankäyntiä ja se edistää transaktioiden tekemistä kitkattomasti ja turvallisesti. Luottamus markkinapaikan, ostajien ja myyjien välillä on oleellista, sillä se poistaa ostamisen ja myynnin epävarmuutta vähentäen erilaisia väärinkäytöksen mahdollisuuksia. Luottamuksen rakentaminen ja lisääminen markkinapaikkaliiketoiminnassa parantaa laadullisesti kaupankäyntiä, pienentää riskejä ja mahdollistaa markkinapaikan

transaktionaalisiin eli tapahtumapohjaisiin palveluihin pohjautuvan liiketoiminnan kasvattamista.

2 Markkinapaikkojen arkkitehtuurin perusteet ja strateginen soveltaminen

Tässä luvussa keskitytään markkinapaikkaliiketoiminnan perustekijöihin arkkitehtuurin, SOR-mallin ja luottamuksen näkökulmista.

Tämä osio sisältää katsauksen, joka tarjoaa yleiskäsityksen liiketoiminta-arkkitehtuurin historiasta sekä määrittelee markkinapaikkaliiketoiminnan arkkitehtuurin. Lisäksi katsaus esittelee keskeiset arkkitehtuurimallit, jotka ovat tyypillisiä digitaalisille markkinapaikoille. Seuraavaksi käsitellään kirjallisuutta digitaalisten markkinapaikkojen strategisesta kehittämisestä. Lopuksi tarkastellaan markkinapaikkaliiketoiminnan arkkitehtuurin uusimpia trendejä ja suuntauksia, jotka vaikuttavat markkinapaikkaliiketoiminnan arkkitehtuuriin ja strategiseen johtamiseen, tuoden esille sekä haasteita että mahdollisuuksia. Osiossa esitellään myös SOR-malli (stimulus-organism-response) ja luottamusnäkökulmaa.

2.1 Yritysarkkitehtuuri markkinapaikoilla

Markkinapaikkaliiketoiminta yhdistää käyttäjiä kaupankäyntialustan menetelmin, jolloin kaupankäynnin koko elinkaari mahdollistetaan transaktionaalisesti. Wangin ja Archerin (2007) määritelmän mukaan markkinapaikat ovat paikkoja, joissa ostajat ja myyjät suorittavat transaktioita digitaalisesti.

Kawan (2019) mukaan markkinapaikka on alusta, joka tarjoaa useiden myyjien tuotteita ja palveluita asiakkaiden ostettavaksi. Suurin osa tuotteista tulee ulkopuolisilta yrityksiltä, vaikka jotkut alustat tarjoavat myös omia tuotteitaan, kuten Amazon tai Allegro. Muut yritykset voivat myydä tuotteitaan alustan kautta, mikä tekee siitä markkinapaikan.

Digitaalinen liiketoiminta ja alustatalouden menetelmät mahdollistavat kokonaisvaltaisen ja reaaliaikaisen palvelu- ja tuoteprosessin. Nykyaikaiset integraatiot mahdollistavat eri osapuolien välisen vuorovaikutuksen. (Bukht ja Heeks 2017). Digitaalisella markkinapaikalla ostajalla on edellä kuvatun Fradkin mainitsemien keskeisten ominaisuuksien myötä mahdollisuus evaluoida ja valita ostettava tuote tai palvelu täysin digitaalisesti ja perustaa ostopäätös muun muassa arvioihin ja ostajapalautteeseen. Myyjän näkökulmasta markkinapaikka tarjoaa kustannusoptimointia muun muassa markkinapaikkojen joustavuudella sopimusnäkökulmasta, jolloin myyjän ei tarvitse sitoutua pitkiin sopimuksiin. Lisäksi myyjän ja ostajan on mahdollista suorittaa tuotteen tai palvelun maksu luotettavasti markkinapaikalla. Markkinapaikan näkökulmasta toiminta on laajennettavissa tuote- ja palvelunäkökulmasta niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti.

2.1.1 Yritysarkkitehtuurin kehitys

Kotusevin (2016) mukaan Yritysarkkitehtuurin ja sen esiasteen käsitettä liiketoimintajärjestelmien suunnittelua aloitettiin käyttää julkaisuissa 1970- ja 80-luvuilla. Esiasteen käsitteelle keskeisiä teemoja olivat organisaatiostrategia, tietovirrat, toimitusketjun hallinta ja menestystekijöiden hallinta.

Vuonna 1986 julkaistua CSC Index, Inc and Hammer and Company, Inc nimisen yhteenliittymän hajautettujen järjestelmien arkkitehtuuria käsittelevää teosta voidaan pitää yritysarkkitehtuurin ensiviitekehyksenä. (Rivera 2013) Vuotta myöhemmin vuonna 1987 julkaistua pohjoisamerikkalaisen John Zachmanin luomaa viitekehystä pidetään yleisesti yritysarkkitehtuuriviitekehyksen keskeisenä kehittäjänä. (Kotusev 2016) Näitä edellä mainittuja kahta julkaisua yhdistää pohjoisamerikkalainen teknologiayritys IBM. IBM kuului ensin lueteltuun yhteenliittymään ja Zachman työskenteli IBM:llä. (Kotusev 2016)

2.1.2 Yritysarkkitehtuurin määrittely

Yritysarkkitehtuurille on useita määritelmiä ja tässä opinnäytetyössä esitellään useampi määritelmä, jolla voidaan saavuttaa laajempaa ymmärrystä. Esitettävät määritelmät

ovat yleisesti tunnettuja yritysarkkitehtuurin aiemmissa tutkimus- ja opetustyössä. Yritysarkkitehtuurin käsitteen ymmärtäminen auttaa luomaan pohjan arkkitehtoniselle strategiselle kehitystyölle. Määritelmät edustavat tunnettuja lähestymistapoja yritysarkkitehtuurityössä. Esitellyt määritelmät tarjoavat näkemyksen siitä, kuinka liiketoimintaprosessien ja teknologian yhdistäminen, suunnittelu ja kehittäminen muodostavat yritysarkkitehtuurin pääosa-alueet. Rossin (2006) mukaan yritysarkkitehtuuri on liiketoimintaprosessien ja teknologian yhteensovittamista huomioiden operatiivisen liiketoimintamallin asettamat integraatio- ja standardointivaatimukset. Anayan ja Basin (2005) määritelmä tiivistää yritysarkkitehtuurin tavaksi kohdentaa liiketoiminnan pääresurssit; ihmiset, prosessit ja teknologian suhteessa liiketoiminnan pääajureihin strategianmukaisesti.

Bernusin ja muiden (2003) määritelmän mukaan yritysarkkitehtuurin tavoitteena on lisätä yrityksen integraatiota mallintamalla ja kuvaamalla yrityksen prosesseja, strategiaa, organisaatorakennetta, resursseja, tavoitteita ja rajoitteita. Lisäksi he korostavat, että yritysarkkitehtuuri määrittelee liiketoimintavaatimukset ja tunnistaa ratkaisuvaihtoehtoja sekä esittää vaihtoehtoisia toteutustapoja strategisella, suunnittelun ja operatiivisella tasolla.

Pekkola ja Ylinen (2020) tunnistavat tutkimuksessaan yritysarkkitehtuurin jakautuvan kahteen päätyyppiin. Ensimmäisen määritelmän mukaan yritysarkkitehtuurityö on liiketoiminnan suunnittelua ja tietovirtojen, järjestelmien ja prosessien mallintamista suhteessa organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Toisen määritelmän mukaan yritysarkkitehtuurityö on kokonaisvaltaista strategista kehitystyötä ja tutkimusta organisaation liiketoimintaympäristöstä ja sen muutoksesta eritasoiset organisaation riippuvuussuhteet tunnistaen ja huomioiden. (Ylinen & Pekkola, 2020)

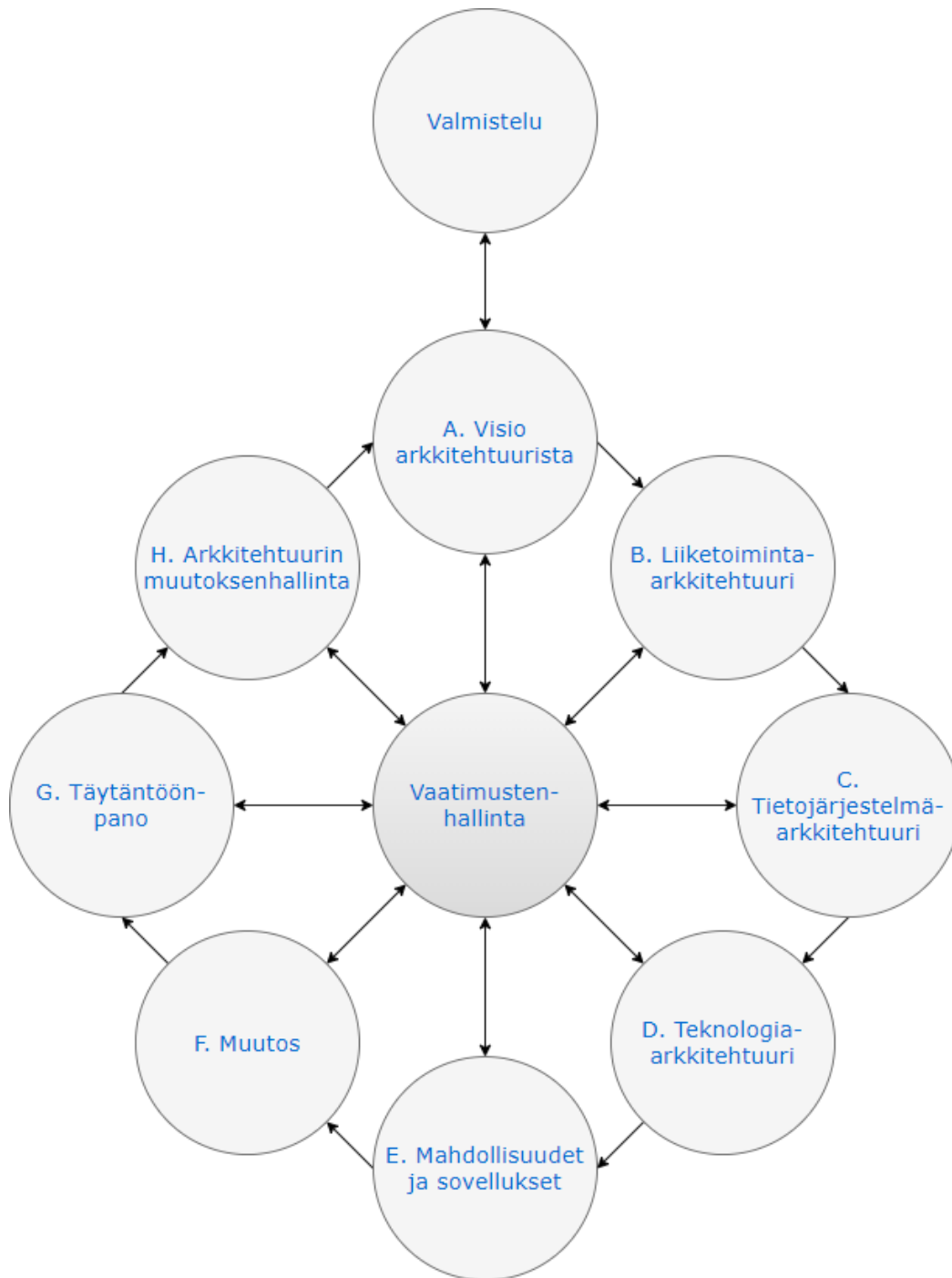
Määritelmille yhteistä on niiden toiminnallinen näkökulma ja liiketoimintaprosessien ja teknologian yhdistäminen, suunnittelu ja kehittäminen. Organisaation valinnoilla voidaan yritysarkkitehtuurityössä ja sen määrittelyssä painottaa esimerkiksi liiketoiminnan

ja teknologian suunnittelua ja mallintamista tai vaihtoehtoisesti strategista tulevaisuusorientoitunutta tutkimus- ja transformaatiotyötä. Aarkkitehtuurityötä voidaan kutsua ennen kaikkea yritys- ja liiketoiminta-arkkitehtuuriseksi työksi (eng. Enterprise Architecture).

2.1.3 Yritysarkkitehtuurin esimerkiviitekehukset

Tässä luvussa esitellään kolme normatiivista esimerkinomaista julkista yleisesti tunnettua yritysarkkitehtuurin viitekehysmallia, jotka kuvaavat digitaalisen liiketoiminta-arkkitehtuurin kehittämistä ja mallintamista. Nämä mallit tarjoavat välineitä tutkittavan aiheen markkinapaikkaliiketoiminnan arkkitehtuurin mallintamisen ymmärtämiseen. Esitellyt mallit ovat keskeisiä alalla vallitsevien normien ja käytäntöjen hahmottamisessa. Niiden käsitteleminen tässä luvussa mahdollistaa syvällisemmän käsityksen liiketoiminta-arkkitehtuurien rakenteesta ja toiminnasta. Lisäksi normatiiviset mallit auttavat lukijaa ymmärtämään viidennessä luvussa suunniteltavaa suosituksenomaista arkkitehtuuria. Esiteltävät viitekehukset ovat The Open Groupin, LeanIX:n ja Business Technology Standardin luomat mallit. Näiden kolmen mallin valinta perustuu niiden kattaviin ominaisuuksiin ja laajaan käyttöönottoon tutkimus-, opetus- ja liiketoimintaympäristöissä. The Open Groupin viitekehysmalli on maailmanlaajuinen ja yleisesti tunnettu ja tunnustettu arkkitehtuurityön standardi. LeanIX ja Business Technology Standard mukailevat The Open Groupin mallia sisältäen painopiste- ja tarkennuseroja, jolloin ne täydentävät The Open Groupin mallia. Mallit auttavat yrityksiä parantamaan liiketoiminnan ja bisnes teknologian integroitumista eli yhteenliittymistä ja näin ollen tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista esimerkiksi transformaatio- eli muutostilanteissa.

Kuviossa 1 mallinnettu The Open Group Architecture Framework (TOGAF) on Open Groupin luoma yritysarkkitehtuurin viitekehitysmalli (Architecture Development Method), jossa organisaation arkkitehtuurikyvykkyyttä valmistellaan ja varmistetaan vaiheittain kehämäisesti. Viitekehysmallin valintaa voidaan perustella sen kattavuudella liiketoiminnan kehittämisessä sen kattavuudella ja kyvykkyydellä mukautua organisaation erityistarpeiden mukaan. Kyseinen malli soveltuu digitaalisten markkinapaikkojen kehitystyöhön, sillä se mahdollistaa markkinapaikan kehittämisen vaatimuslähtöisesti, vaatimukset voivat olla esimerkiksi strategisia valintoja lisätä käyttäjien turvallisuutta ja luotettavuutta markkinapaikoilla jo arkkitehtuuri ja kehitystyöhön sisältäen.



Kuvio 1. Yritysarkkitehtuurin kehitysmalli. (mukaillen The Open Group, 2018)

The Open Groupin (2018) mallissa kehitys alkaa kuvion 1 mukaisesti valmisteluosiosta. Valmisteluosuudessa viitekehys mukautetaan kohdeorganisaatioon sopivaksi. Lisäksi valitaan työkalut ja määritetään arkkitehtuurin periaatteet. Toinen keskeinen osuus muodostuu vaatimusten hallinnasta ja määrittelystä, mikä mallinnetaan keskellä kuviota.

Asetettavat vaatimukset perustuvat liiketoiminnan vaatimuksiin ja vahvistavat niitä. Vaatimukset tunnistetaan ja säilytetään viitekehyksen ohjeiden mukaisesti priorisointia ja ohjausta varten. Kuviossa 1 arkkitehtuurin kehitysprosessi aloitetaan osiossa A määrittelemällä visio arkkitehtuurista. Arkkitehtuurin tavoitteen määrittelyn lisäksi tässä osuudessa tunnistetaan sidosryhmät ja vahvistetaan liiketoiminnallinen sisältö ja luodaan dokumentaatio sekä pyydetään tarvittavat hyväksynät päätöksenteon osalta.

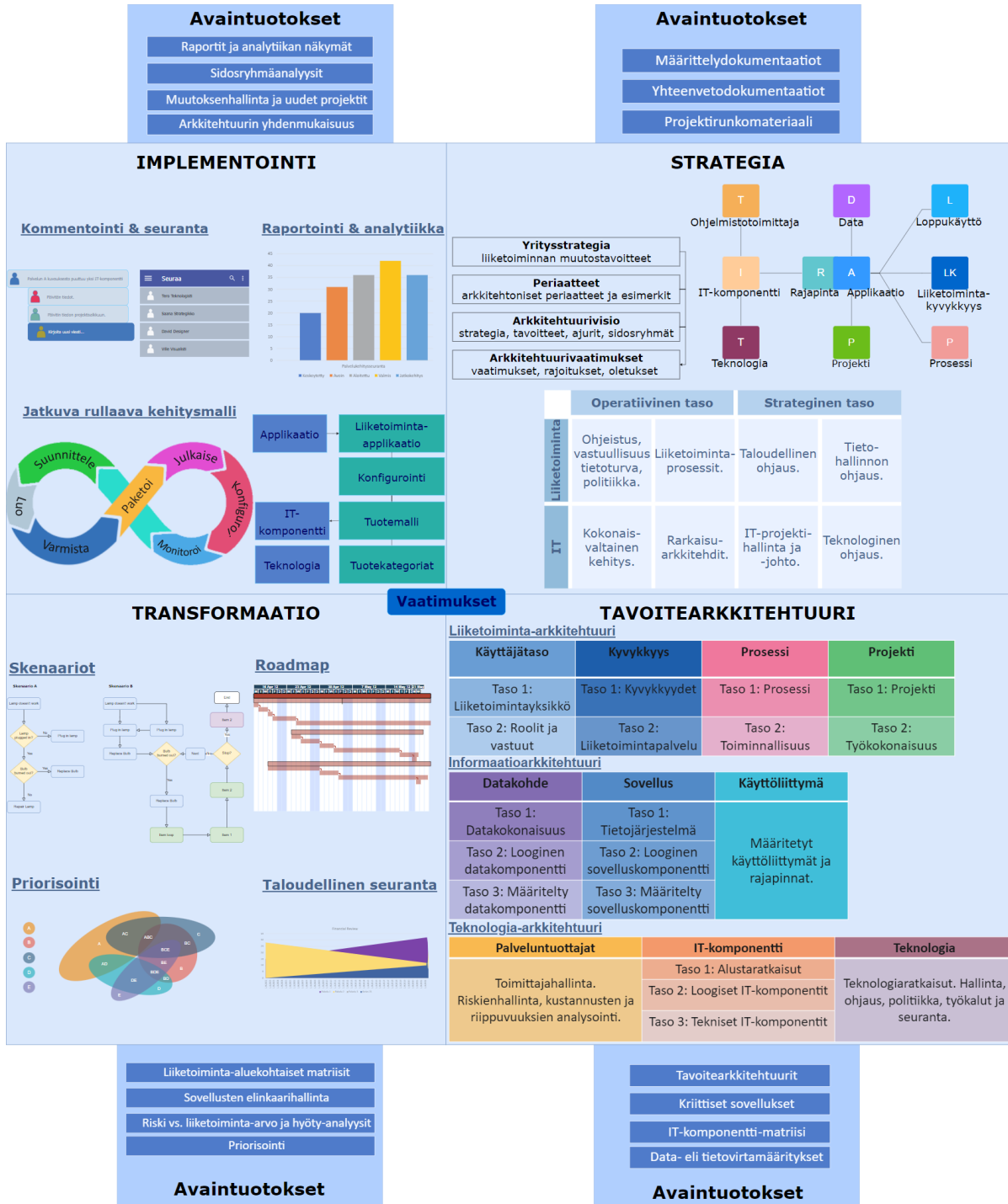
Kuvion 1 mukaisesti osiossa B mallinnetaan liiketoiminta-arkkitehtuuri, osiossa C tietojärjestelmä- ja data-arkkitehtuuri ja osiossa D teknologia-arkkitehtuuri. Viitekehyksen mukaan arkkitehtuureja mallinnetaan tarpeen mukaan. Arkkitehtuuria mallinnetaan valittujen viitekehysten, näkökulmien ja työkalujen mukaisesti nyky- ja tavoitetilan menetelmin ja näiden eroja analysoiden. Lisäksi tässä vaiheessa luodaan arkkitehtuurin määrittelydokumentaatio. Kuvion 1 E-osiossa tarkastellaan organisaation mahdollisuuksia ja sovelluksia. Tässä osuudessa pyritään tunnistamaan organisaation keskeiset muutosajurit ja liiketoiminnan rajoitteet. Lisäksi E-osiossa yhdistellään B-, C- ja D-osioiden analyysin tuloksia. E-osio sisältää myös liiketoimintavaatimusten yhteensopivuuden arviointia ja tarkastellaan asioiden riippuvuuksia. Lisäksi tässä osuudessa valmistellaan liiketoiminnan muutosta ja laaditaan muutokseen liittyvää strategiaa.

Kuvion 1 F-osiossa suunnitellaan hallinnollista transformaatiota eli muutosta nykytilasta kohti tavoitetilaa. Osana muutosta tehdään liiketoiminta-arvon määrittelyä, resurssitarpeiden arviointia ajoitukseen, saatavuuteen ja toimitukseen liittyen. Lisäksi muutososiossa priorisoidaan asioita panos-tuotosanalyysin ja riskianalyysin menetelmin ja päivitetään arkkitehtuurin määritelmädokumentaatiota. Kuviossa 1 G-osio on täytäntöönpanoa. G-osiossa vahvistetaan ja määritetään käyttöönoton laajuus, prioriteetit ja tarvittavat resurssit. Täytäntöönpanovaihe sisältää ohjausta ja yritysarkkitehtuurin tarkasteluläpikäyntejä. Täytäntöönpanovaiheessa implementoidaan eli otetaan käyttöön liiketoiminta- ja IT-prosesseja. Lisäksi suoritetaan käyttöönoton jälkeinen tarkistus. Kuvion 1 H-osiossa käsitellään tarkemmin arkkitehtuurin muutoshallintaa, joka pitää sisällään arvon

muodostamista, seuranta ja riskienhallintaa. Tavoitteena on luoda prosessi muutoksenhallintaan ja varmistaa, että arkkitehtuuri vastaa liiketoiminnan sille asettamia vaatimuksia.

LeanIX:n (2021) julkaisemassa mallissa yritysarkkitehtuurin osa-alueet muodostuvat neljästä pääkategoriasta kuvion 2 mukaisesti: strategiasta, tavoitearkkitehtuurista, transformatiosta ja implementoinnista. Ymmärtämällä yritysarkkitehtuurin osa-alueet ja keskeiset toiminnot pystytään kuvaamaan yrityksen nyky- ja tavoitetilat. Yritysarkkitehtuurityö sisältää liiketoimintaprosessien, sovellusten, datan ja teknologian Yritysarkkitehtuurin menetelmin voidaan luoda kehittämisen suunnitelma ja aluekohtaiset tiekartat (eng. roadmap). Yritysarkkitehtuurityön myötä yritykset pystyvät reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin kuten digitalisaation ja alustatalouden mahdollisuuksiin. Kuviossa 2 mallinnetaan yritysarkkitehtuurin eri osa-alueet ja toiminnot, jotta voitaisiin ymmärtää kehittämisen osa-alueet aina strategiasta yksityiskohtaisiin kehitysfunktioihin.

Strategiaosuus muodostuu kuvion 2 mukaisesti strategian määrittelystä, joka pitää sisällään liiketoiminnan muutostavoitteiden, arkkitehtonisten periaatteiden, vision, tavoitteiden, ajureiden ja vaatimusten sekä rajoitteiden määrittelyn. Strategiaosuudessa määritetään kuvion 2 mukaisesti ylätasoisesti keskeiset toimittajat, IT- ja datakomponentit, teknologiat, rajapinnat ja käyttöliittymät, projektit, prosessit, liiketoimintakyvykkyydet ja loppukäyttö. Strategiaosuus sisältää kuvion 2 mukaisesti keskeisten sidosryhmien matriisianalyysin operatiivisella ja strategisella tasolla määriteltynä. Strategiaosuuden keskeisiä tuotoksia ovat määrittely- ja yhteenvedodokumentaatiot ja projektimäärittelyt. Strategiaosuus luo yritysarkkitehtuurille ja organisaation kehittämiseksi perustan.



Kuvio 2. Yritysarkkitehtuurin osa-alueet. (mukailien LeanIX, 2021)

LeanIX:n (2021) mallin toinen yritysarkkitehtuurin osa-alue on kuvion 2 mukaisesti tavoitearkkitehtuurista muodostuva osakokonaisuus. LeanIX:n mallissa tavoitearkkitehtuuri muodostuu kolmesta keskeisestä arkkitehtuurista: liiketoiminta-arkkitehtuurista,

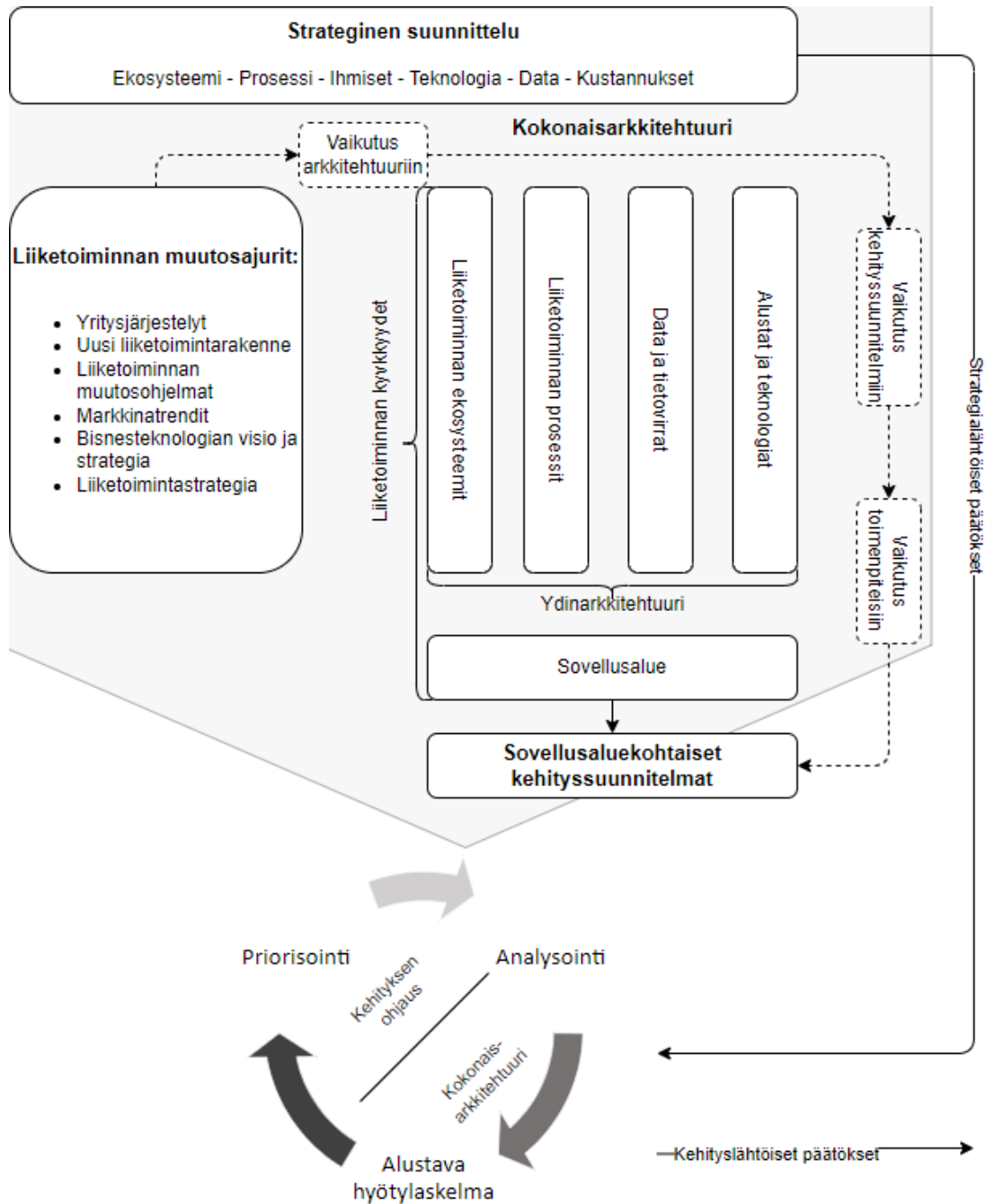
informaatioarkkitehtuurista ja teknologia-arkkitehtuurista. Liiketoiminta-arkkitehtuuri voidaan jakaa kuvion 2 mukaisesti neljään keskeiseen tarkastelunäkökulmaan: käyttäjätasoon, kyvykkyyksiin, prosesseihin ja projekteihin. Käyttäjätason näkökulma sisältää kuvion 2 mukaisesti liiketoiminnan ja organisaation roolien ja vastuiden määrittämistä. Kyvykkyydet muodostuvat kuvion 2 mukaisesti keskeisistä ja tunnistettavista liiketoimintapalveluspesifisistä kyvykkyyksistä. Prosessinäkökulma muodostuu kuvion 2 mukaisesti kokonaisvaltaisesta liiketoimintaprosessien ja vaadittavien toiminnallisuuden muodostamasta kokonaisuudesta. Projektitaso sisältää kuvion 2 mukaisesti projektien ja työkokonaisuuden hallinnan. Informaatioarkkitehtuuri muodostuu kuvion 2 mukaisesti kolmesta tarkastelunäkökulmasta. Datanäkökulma muodostuu datakokonaisuudesta, tunnistettavista loogisista ja tarkoin määritellyistä datakomponenteista. Sovelluskokonaisuus muodostuu kuvion 2 mukaisesti tietojärjestelmästä, tunnistettavasta loogisesta ja tarkoin määritettävästä sovelluskomponenteista. Käyttöliittymänäkökulma sisältää kuvion 2 mukaisesti määritetyt käyttöliittymät ja rajapinnat. Teknologia-arkkitehtuuri muodostuu kuvion 2 mukaisesti palveluntuottaja-, IT-komponentti- ja teknologianäkökulmista. Palveluntuottajanäkökulma muodostuu kuvion 2 mukaisesti toimittajahallinnasta, riskienhallinnasta, kustannusten ja riippuvuuksien analysoinnista. IT-komponenttinäkökulma muodostuu kuvion 2 mukaisesti alustaratkaisusta ja kaksitasoisesti tunnistettavista loogisista ja teknisistä IT-komponenteista. Teknologianäkökulma sisältää kuvion 2 mukaisesti teknologiavalinnat ja niihin liittyvää hallintaa, ohjausta ja seuranta. Tavoitearkkitehtuurin keskeisiä tuotoksia ovat tavoitearkkitehtuurit, kriittisten sovellusten määrittelyt, IT-komponenttien matriisit ja data- eli tietovirtamäärittelyt.

LeanIX:n (2021) mallin kolmas yritysarkkitehtuurin osa-alueeksi määritetään transformaatio eli muutos. Transformaatio-osuuden keskeinen tarkoitus on LeanIX:n (2021) mallin mukaan tunnistaa ja priorisoida keskeisiä projekteja tavoitearkkitehtuurin saavuttamiseksi. Transformaatio-osuus on muutoksen mahdollistamista kuvion 2 mukaisesti skenaarioanalyysin, roadmap-suunnittelun, priorisoinnin ja taloudellisen seurannan menetelmin. Transformaatio-osuuden keskeisiä tuotoksia ovat Liiketoiminta-aluekohtaiset

matriisit, sovellusten elinkaarihallinta, riski-, hyöty- ja liiketoiminta-arvoanalyysit ja toiminnan priorisointi.

LeanIX:n (2021) mallin neljäs yritysarkkitehtuurin osa-alue on kuvion 2 mukaisesti implementoinnin eli käyttöönoton muodostama osakokonaisuus. Käyttöönoton keskeiset osa-alueet ovat kuvion 2 mukaisesti yritysarkkitehtuurityön hallinta ja johtaminen kommentoinnin ja seurannan sekä raportoinnin ja analytiikan menetelmin. Lisäksi jatkuvan kehityksen malli tuottaa kuvion 2 mukaisesti rullaavasti tietoa komponenttien, resurssien ja kyvykkyyksien kehittämiseen ja päivittämiseen liiketoimintalähtöisesti. Jatkuvan kehityksen malli muodostuu esimerkinomaisesti kuvion 2 mukaisesti suunnittelusta, luonnista, varmistamisesta, paketoinnista, julkaisusta, konfiguroinnista ja monitoroinnista. Lisäksi liiketoiminnan tausta-applikaatiot toimivat kuvion 2 mukaisesti infrana ja alustana liiketoiminta-applikaatioille. Samanaikaisesti kuvion 2 mukaisesti konfigurointi ja tuote- ja palvelumallit antavat syötteitä eli edellä mainittua päivitystietoa IT-komponenttien kehittämiseksi. Implementointiosuuden keskeisiä tuotoksia ovat raportoinnin ja analytiikan näkymät, sidosryhmäanalyysit, muutoksen hallinta ja uusien projektien määrittely sekä arkkitehtuurin yhdenmukaistaminen.

Business Technology Standard (2022) mallintaa yritysarkkitehtuurin toimintamallin bisnesteknologia-viitekehikseen. Yritysarkkitehtuuri muodostuu kuvion 3 mukaisesti neljästä näkökulmasta: liiketoiminta-, tieto-, sovellus- ja teknologia-arkkitehtuurista.



Kuvio 3. Yritysarkkitehtuurin toimintamalli. (mukaillen Business Technology Standard, 2022)

Nämä neljä näkökulmaa muodostavat kuvion 3 mukaisesti liiketoiminnan ydinarkkitehtuurin. Ydinarkkitehtuuri muodostuu linkittyneistä liiketoimintaratkaisuisista ja tarkasti määritellyistä elementeistä ja ohjeistuksista. Ydinarkkitehtuuri laajenee kuvion 3

mukaisesti liiketoiminnan kyvykkyyksiksi sisältäen sovellusalueen. Yrityksellä voi olla useita sovellusalueita. Sovellusalueesta muodostuu kuvion 3 mukaisesti sovellusaluekohtaiset kehityssuunnitelmat. Yritysarkkitehtuurityötä ohjaavat kuviossa 3 esitettävät liiketoiminnan muutosajurit ja strategisen suunnittelun elementit. Kuvion 3 mukaisesti jokaisella vaiheella ja kokonaisuudella on vaikutuksia arkkitehtuuriin, kehityssuunnitelmiin ja toimenpiteisiin. Kuviossa 4 toiminnan tulosta mallinnetaan strategialähtöisten päätösten vuorovaikutussuhteella analysoinnin, priorisoinnin ja hyötylaskelman menetelmin. Edellä mainittua jatkuvan kehityksen prosessimallia voidaan nimittää kehityksen ohjaukseksi ja hallinnaksi suhteessa yritysarkkitehtuuriin. Jatkuvan kehityksen malli muodostaa kehityslähtöisiä ja yksityiskohtaisia liiketoimintapäätöksiä. Business Technology Standardin (2022) mallissa korostuu arkkitehtuurisuunnittelun korkea taso ja organisaation ja ekosysteemin eri rajapintojen hyödyntäminen. Lisäksi mallin tavoitteena on liiketoiminnan kyvykkyysien suunnittelu datan ja alustojen tukemalla tavalla.

Kuviossa 4 mallinnetaan Business Technology Standardin (2022) mallin mukaisesti yritysarkkitehtuurin hallintaa. Yritysarkkitehtuurin hallinnan ensimmäisessä osuudessa keskiössä esitetään fokusointi strategiaan ja yritysarkkitehtuurityöhön. Selkein rooli-, vastu- ja yhteistyömäärityksin kuviossa 4 mallinnetaan hallinnan muodostuvan neljästä kokonaisuudesta: strategiaprosessista, tavoitetilan mallintamisesta ja kehityssuunnitelman luonnista, kehitysprojektihallinnasta ja tavoitetilan saavuttamisesta ja liiketoimintavaikutuksen hallinnasta.



Kuvio 4. Yritysarkkitehtuurin hallintamalli. (mukaan Business Technology Standard, 2022)

Arkkitehtuurityö on kuviossa 4 esitetyn mallin mukaisesti jatkuva aktiivinen prosessi. Hallinnan malli ohjaa kuviossa 4 esitettävää yritysarkkitehtuurin projektointia.

Projektivaiheessa fokus on kuvion 4 mukaisesti aktiivisessa projektihallinnassa ja yritysarkkitehtuurin aktiivisessa päivittämisessä. Projektimalli muodostuu kuvion 4 mukaisesti neljästä rullaavasta vaiheesta: projektin tavoiteasetannasta ja hyötylaskennasta, yritysarkkitehtuurin suunnittelusta ja muutoksista, yritysarkkitehtuurin päivitysten toimeenpanosta ja liiketoimintahyötyjen toteutumisen aktiivisista toimenpiteistä. Projektimallin keskeinen tavoite on jatkuvan ja systemaattisen päivittämisen malli yritysarkkitehtuurityölle. Jatkuvan päivittämisen menetelmin voidaan vastata trendi- ja markkinakehityksen asettamiin vaatimuksiin suhteessa strategiaan ja organisaation suorituskykyyn. Kuviossa 4 mallinnettavan yritysarkkitehtuurin hallinnan ja projektimallin tavoitteena on yhteistyömenetelmän mukaisesti kehittää yritysarkkitehtuurityötä projekteissa syntyneiden havaintojen ja havaittujen muutostarpeiden mukaisesti. Projektit tuottavat ajantasaista tietoa suhteessa liiketoiminnan konseptien, prosessien ja ratkaisujen hallintaan. Aktiivisen yhteistyömallin ja yritysarkkitehtuurityön tavoitteena on Business Technology Standardin (2022) mallin mukaan tuottaa tarvittavaa tietoa konsepteihin ja projekteille ennakoivasti kuvion 4 mukaisesti. Lisäksi keskeisenä tarkoituksena on Business Technology Standardin mallin mukaan tavoitetilan aktiivinen ylläpitäminen ja siitä viestiminen kaikille keskeisille sidosryhmille havainnollisilla kuvilla.

Edellä esitetyille yritysarkkitehtuurin neljälle viitekehykselle on yhteistä niiden kattavuus strategiasta operatiiviseen toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Viitekehykset havainnollistavat yritysarkkitehtuurityön keskeisiä osa-alueita, joita ovat strategiatyö, vaatimusten määrittely, liiketoiminnan mallintaminen ja jatkuvan kehityksen ja ylläpidon sekä transformaatiotyön malli. Edellä esitetyissä viitekehyksissä strategia esitetään kuviossa 1 ohjaavana tekijänä. Kuviossa 2 strategiaosuuteen syvennyttään käsittelemällä strategisia sidosryhmiä, yritysstrategiaa, visiota, vaatimuksia ja periaatteita. Lisäksi kuviossa 3 tarkastellaan strategiatyön vastuita. Kuviossa 4 strateginen suunnittelu kytkeytyy ekosysteemien, prosessien, ihmisresurssien, teknologian, datan ja kustannusten menetelmin strategisiksi päätöksiksi, jotka ohjaavat sovelluskohtaisia kehityssuunnitelmia. Kuviossa 4 strategia mallinnetaan ensimmäisessä vaiheessa ohjaavaksi ja määrittäväksi tekijäksi ja toisessa vaiheessa projektimuotoinen toteutustapa tuottaa liiketoimintahyötylähtöistä

päivitystietoa tulevaan strategia- ja kehitystyöhön jatkuvan kehitysmallin mukaisesti. Yritysarkkitehtuurityön strategiakäsite voidaan edellä esiteltyjen viitekehysten pohjalta määrittää toimintaa määrittäväksi, ohjaavaksi ja päivittäväksi elementiksi.

Edellä esiteltyjen yritysarkkitehtuurin viitekehysten keskeinen osa-alue on liiketoiminnan mallintaminen kuvaamalla yksityiskohtaisia nyky- ja tavoitearkkitehtuureja. Arkkitehtuurin mallintaminen muodostuu kuvioissa esitetyistä liiketoiminta-arkkitehtuurista, informaatioarkkitehtuurista, teknologia-arkkitehtuurista ja kyvykkyyksien kuvaamisesta ekosysteemi-, prosessi- ja alustanäkökulmista. Nyky- ja tavoitetila-arkkitehtuurien mallintaminen on keskeisessä roolissa määrittäessä organisaation kehityskohteita.

Esiteltyjen yritysarkkitehtuuriviitekehysten keskeinen osa-alue on jatkuvan kehityksen, ylläpidon ja transformaatiotyön muodostama kokonaisuus. Transformaatiota ja implementointia eli täytäntöönpanoa mallinnetaan kuvioissa kategorisesti. Kuviossa 1 kuvataan vaatimusmäärittelyn vaikutusta arkkitehtuurityöhön. Kuviossa 2 transformaation ja implementoinnin osa-alueita kuvataan yksityiskohtaisemmin skenaariotyön, tiekarttatyön, priorisoinnin ja taloudellisen seurannan menetelmin. Lisäksi implementoinnin osa-alueita mallinnetaan kuviossa 4 jatkuvan rullaavan kehityksen, kommentoinnin ja raportoinnin menetelmin. Kuviossa 3 esitettävässä viitekehyksessä transformaatio-osuuteen on lisätty liiketoiminnan muutosajureita. Kuvio 4 täydentää yritysarkkitehtuurin hallintaa huomioimalla projektiportfoliomuotoisen hallintamallin. Transformaatio on keskeisessä roolissa yritysarkkitehtuurityössä ja liiketoiminnan kehittämisessä. Viitekehysten yhteenvedonomaiseksi määritelmäksi voidaan määrittää niiden strategialähtöisyys mallintamisen menetelmin, jossa tavoitteena on mahdollistaa liiketoiminnan kannattava kasvu ja kokonaisvaltainen kehittäminen.

Viitekehysiä tarkastelemalla ja tulkitsemalla voidaan tunnistaa strategiatyön, mallintamisen, jatkuvan kehityksen ja transformaatiotyön eri osa-alueita ja niin kutsuttuja tasoja. Viitekehukset mahdollistavat nyky- ja tavoitetilan mallintamisen strategialähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Esimerkiviitekehysten merkitystä voidaan havainnollistaa

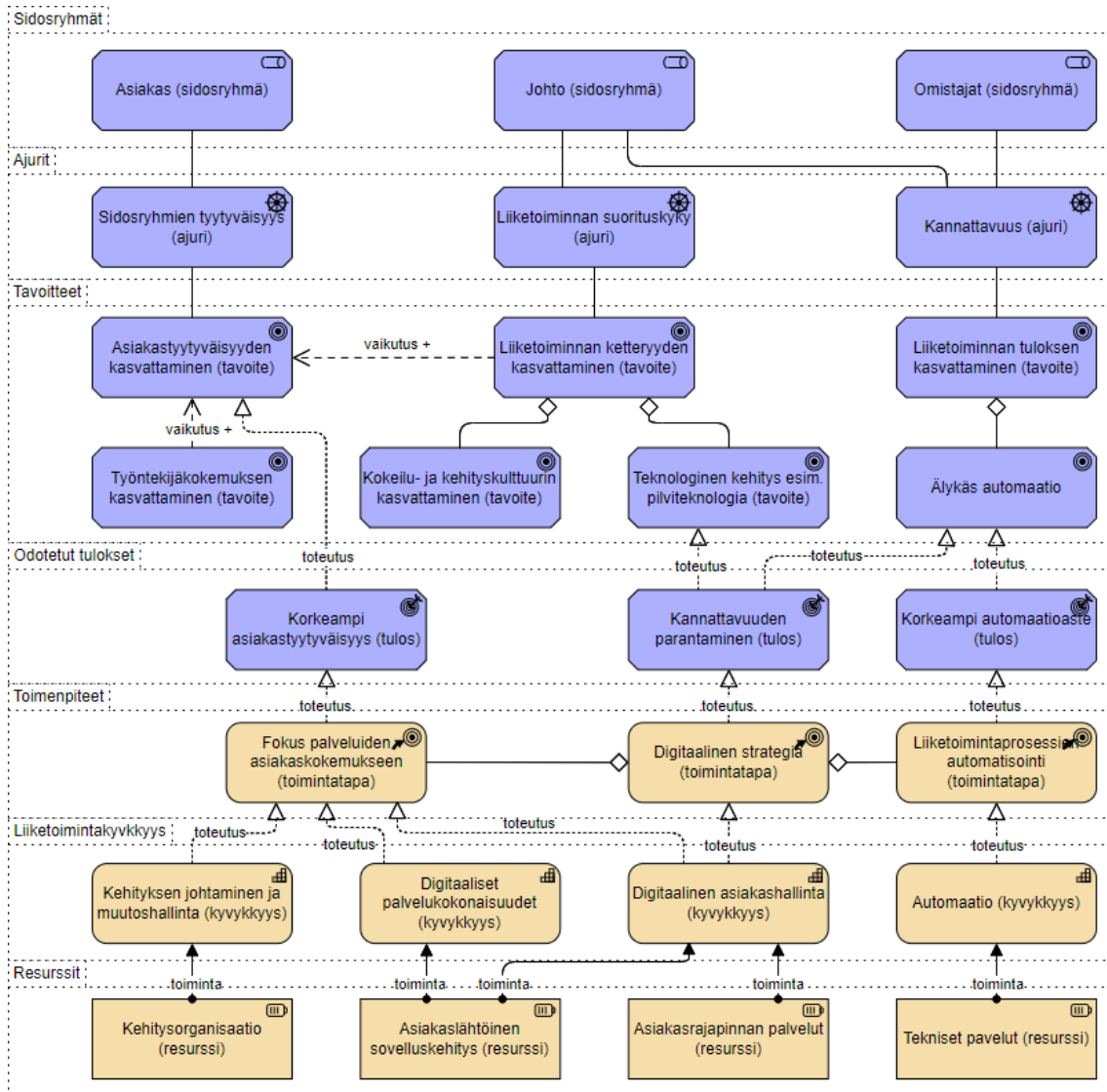
esimerkiksi markkinapaikkaliiketoiminnan siirtyessä strategiatyön keinoin ilmoituspohjaisesta (nykytila) transaktionaaliseen liiketoimintamalliin (tavoitetila). Edellä esitelty viitekehykset selittävät yritysarkkitehtuurin osa-alueet kattavasti strategiasta yksityiskohtaisiin ja päivittyviin sekä seurattaviin kehityssuunnitelmiin. Lisäksi viitekehykset kuvaavat yritysarkkitehtuurityön jatkuvaa ja rullaavaa toimintatapaa kehämäisin kuvauksin lineaarisen kuvaamisen sijaan.

2.2 Liiketoimintastrategian ja arkkitehtuurin yhteensovittaminen

Lopezin ja Oliverin (2023) mukaan innovaatio on keskeinen elementti suorituskyvyn parantamisessa, heidän mukaan, yritykset, jotka soveltavat innovaatioita strategioissaan, saavuttavat parempia tuloksia. Ylinen ja Pekkola (2020) mainitsevat, yritysarkkitehtuurityön fokuoituvan joko mallintamiseen tai strategiseen työhön. Painotettaessa innovatiivista ja strategista osuutta arkkitehtuurityöllä voidaan potentiaalisesti tunnistaa ja hyödyntää uusia ominaisuuksia palvelu- ja tuotemyynnistä markkinapaikoilla, joissa listaus, ilmoitusten ja passiivisen toiminnan sijaan voidaan siirtyä aktiiviseksi ja kehittyneeksi kaupankäyntialustaksi, jossa osapuolet tunnistetaan ja mahdollistetaan maksutransaktiot sekä lisäpalvelut, joista voidaan mainita jälkimarkkinointimahdollisuudet kuten omistamiseen ja vakuuttamiseen liittyvät toimet. Strategian kohdentuessa kehityneeksi kaupankäyntialustaksi, edellyttää se arkkitehtuurilta esimerkiksi tarkkoja palveluvauksia asiakkaan tunnistamiseen, maksamiseen, myyntiprosessiin ja markkinapaikan luotettavuuteen liittyen, joita tässä gradussa käsitellään.

Yksityiskohtaisempi liiketoiminta-arkkitehtuuri muodostuu liiketoimintakyvykkyyksien ja liiketoimintatavoitteiden muodostamasta kokonaisuudesta. Liiketoimintakyvykkyydellä tarkoitetaan yleisen tason toiminnallista kokonaisuutta liiketoiminnan harjoittamiseen. Kyvykkyyksikäsite ei sisällä yksityiskohtaista tietoa liiketoiminnan suorittamisesta. Kyvykkyydet yhteensovitetään liiketoimintamalliin ja strategianmukaisiksi. Liiketoimintatavoite on määritelty yleistason kokonaisuus tai konsepti yrityksen päämäärästä liiketoimintamallin mukaisesti. Liiketoimintatavoitteet esitetään yksityiskohtaisuuden sijaan korkeatasoisesti. (Jung ja Fraunholz 2021)

Strategisia liiketoimintakyvykkyksiä ja liiketoimintatavoitteita mallinnetaan Archimate-mallinnuskielen mukaisesti kuviossa 5.



Kuvio 5. Liiketoiminta-arkkitehtuurin kyvykkyysmalli. (mukaillen Archimate, 2018; The Open Group, 2018)

The Open Groupin (2018) kyvykkyysmalli muodostuu seitsemästä vaakasuoraan määritetystä suunnittelukokonaisuudesta: resursseista, liiketoimintakyvykkyyydestä, toimenpiteistä, odotetuista tuloksista, tavoitteista, ajureista ja sidosryhmistä. Vaakasuorien

suunnittelukokonaisuuksien välillä vallitsee toiminnan, toimeksiantojen, toteutuksen ja vaikutuksen muodostamia riippuvuussuhteita.

Toiminnan edellytyksenä kuviossa 5 mallinnetaan organisaation riittävää vakituista tai tarpeen vaatiessa saatavilla olevaa resurssia. Resurssit muodostuvat kehitysorganisaation, asiakaslähtöisen sovelluskehityksen, asiakasrajapinnan palvelun ja teknisen palvelun elementeistä. Resurssikerros on välittömässä toiminta- ja toimenpidesuhteessa liiketoimintakyvykkyyksiin.

Liiketoimintakyvykkyudet määritetään kuviossa 5 muodostuvan kehityksen johtamisesta ja hallinnasta, digitaalisesta palvelu- ja asiakashallinnasta ja liiketoimintalähtöisestä automaatiosta. Kyvykkyyskerroksesta siirrytään toteutuksen menetelmin aktiivisiin toimiin ja toimenpiteisiin.

Kuviossa 6 toimenpidekokonaisuus muodostuu fokuksesta palveluiden asiakaskokemukseen, digitaaliseen strategiaan ja liiketoimintaprosessien automatisointiin. Toimenpiteiden jälkeen The Open Groupin (2018) luoman mallin mukaisesti määritetään odotetut tulokset. Kuviossa 5 odotetuiksi tuloksiksi määritetään korkeampi asiakastyytyväisyys, kannattavuuden parantaminen ja korkeampi automaatioaste. The Open Groupin (2018) mallin mukaisesti elementtien sisällöt pyritään määrittämään mitattaviksi määreiksi.

Odotettujen tulosten jälkeen kuviossa 6 siirrytään tavoitteiden määrittämiseen. Kuviossa 5 tavoitteet muodostuvat vaikutussuhteessa olevista elementeistä: työntekijäkokemuksen ja asiakastyytyväisyyden kasvattamisesta, kokeilu- ja kehityskulttuurin kasvattamisesta ja teknologisesta kehittämisestä kohti liiketoiminnan ketteryden kasvattamista sekä älykkästä automaatiosta kohti liiketoiminnan tuloksen kasvattamista. Ajurit ja sidosryhmät muodostavat vuorovaikutussuhteessa toiminnan tuloksiin vaikuttavia elementtejä. Kuviossa 6 ajurit muodostuvat sidosryhmien tyytyväisyydestä, liiketoiminnan suorituskyvystä ja kannattavuudesta. Ajurit ovat suorassa riippuvuus- ja arviointisuhteessa kuviossa 6 määritettyihin sidosryhmiin: asiakkaisiin, johtoon ja omistajiin. The

Open Groupin malli luo hyvän pohjan organisaation ominaisuuksien tunnistamiseen kokonaisvaltaisella tavalla. Tavoitteet, resurssit ja kyvykkyydet saadaan kytkettyä liiketoimintamalliin strategian mukaisesti.

Gharajedaghin (2011) määritelmän mukaan liiketoiminta-arkkitehtuuri on yleinen kuvaus toiminnasta, joka tunnistaa toiminnan tarpeet, keskeiset ja aktiiviset toiminnot ja kriittiset prosessit ja huomioi näiden vuorovaikutussuhteet. Lisäksi hän toteaa liiketoiminta-arkkitehtuurin muodostuvan erillisistä, mutta toisiinsa liittyvistä elementeistä.

Liiketoiminta-arkkitehtuuri voidaan määritellä liiketoiminnan organisoinnin ja toiminnan toteutustavaksi (Desfray ja Raymond 2014).

2.2.1 Arkkitehtuurin hyödyntäminen liiketoimintastrategian kehittämisessä

Yritysarkkitehtuuria on tutkittu paljon tietojärjestelmien mallintamisen ja yritysten teknologioiden näkökulmista. Strategian ja yritysarkkitehtuurin syvempää kaksisuuntaista suhdetta on sen sijaan tutkittu vähemmän, mutta esimerkiksi Ylinen ja Pekkola (2020) ovat tehneet löydöksiä tästä näkökulmasta. Teknologiapainotteinen tutkimus ei välttämättä tarkastele, sitä miten yritysarkkitehtuuri voisi tukea digitaalisen markkinapaikkojen liiketoiminnan kehittämistä ja transformaatiota.

Whittle ja Myrick (2005) määrittelevät keskeiseksi strategisen kehittämisen välineeksi liiketoiminta-arkkitehtuurin nykytilan ymmärtämisen, jotta tulevaisuuden arkkitehtuuria voitaisiin kehittää. Whittlen ja Myrickin mukaan nyky- ja tulevaisuustilan arkkitehtuurit ovat välttämättömiä, jotta yritykselle voidaan määritellä siirtymäsuunnitelma tulevaisuuden kehitystä varten. Lisäksi he toteavat strategisen kehitystyön edellyttävän jatkuvaa päivitystä vallitsevan ja muuttuvan markkinatilanteen ja strategian suhteen.

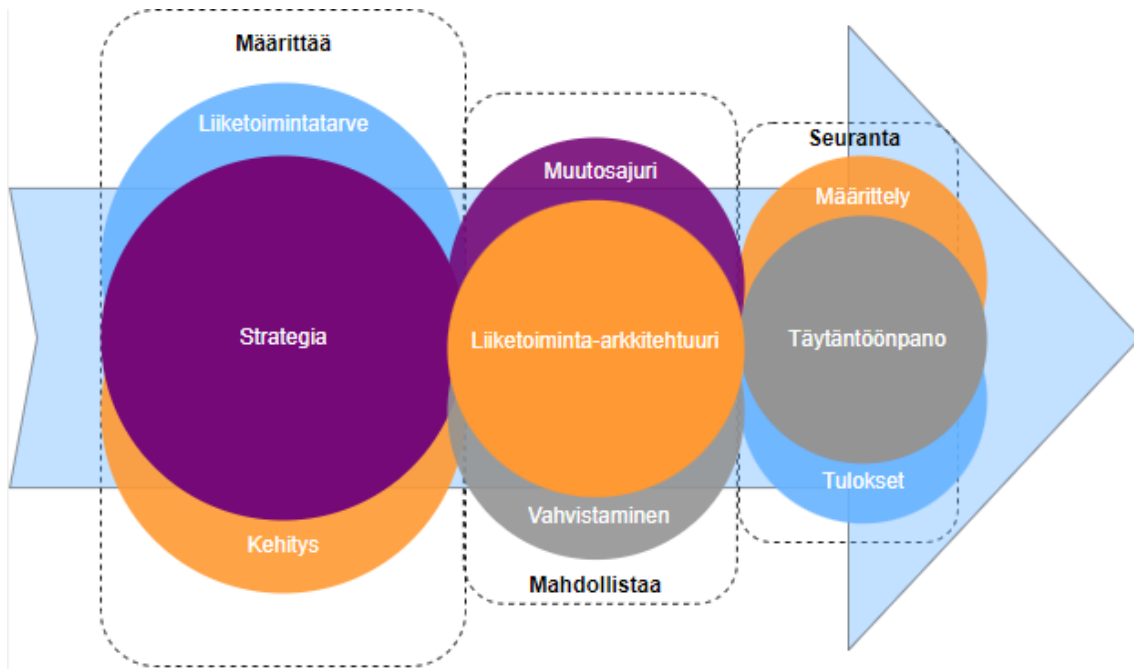
Yritysarkkitehtuuriviitekehyksen sovellukset ovat osa strategista prosessia muutoskyvykkyiden johtamisessa. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on arkkitehtonisten

elementtien kuten osaamisen ja johtamisen yhteensovittaminen strategisen prosessin mukaiseksi (Veasey 2001).

Yritysarkkitehtuurityö on kokonaisvaltaista konseptien ja käytänteiden hallintaa liiketoiminnan organisointia varten. Kokonaisvaltainen arkkitehtuurityö tähtää toimintojen yhdistämiseen strategiselta tasolta toiminnan tasolle integraation, optimoinnin ja synergian menetelmin ja tunnistamalla tarvittavat tiedot arkkitehtuurityötä varten (Kappelman ja Zachman 2013).

Strategisen arkkitehtuurityön voidaan tunnistaa olevan kokonaisvaltaista liiketoiminnan kehittämistä ja ymmärrystä organisaation liiketoiminnan eri osa-alueista ja näiden vuorovaikutussuhteista. Arkkitehtuurityö voidaan näin ollen määritellä muutoksen mahdollistajaksi, jossa keskeisessä roolissa ovat nykytilan ja tavoitetilan määrittelyt. Strategisen arkkitehtuurityön suunnitelmat ovat näin ollen laveampia liiketoiminnan kehityssuunnitelmia kirjallisen ratkaisudokumentaation sijaan. Strateginen yritysarkkitehtuurityö on nimensä mukaisesti liiketoiminnan kokonaisuuden hallintaa ja ymmärrystä.

Strategialähtöistä liiketoiminta-arkkitehtuurin kehitysmallia havainnollistetaan kuviossa 6. Kuviossa 6 kehityksen keskiössä on strategia, joka saa syötteitä tunnistetuista liiketoimintatarpeista. Strategia on liiketoimintaa määrittävässä roolissa ja toimii muutosajurina liiketoiminta-arkkitehtuurin määrittämisessä ja kehitystä ohjaavana elementtinä. Liiketoiminta-arkkitehtuuri mallinnetaan kuviossa 6 toimintaa mahdollistavaksi elementiksi. Strategia mallinnetaan kuviossa 6 määrittävään rooliin. Strategian rooli on kuviossa 6 esitettävän mallin mukaan yksittäisistä osa-alueista merkittävin. Liiketoiminta-arkkitehtuuri mahdollistaa ja vahvistaa täytäntöönpanoa määrittelyn menetelmin. Täytäntöönpanon jälkeen muodostuu strategisten liiketoimintatarpeiden mukaisia tuloksia. Määrittelyn, täytäntöönpanon ja tulosten muodostama kokonaisuus tuottaa kuvion 6 mukaisesti seurannan menetelmin tietoa toiminnan onnistuvuudesta.



Kuvio 6. Strategialähtöinen liiketoiminta-arkkitehtuurin kehitysmalli. (mukailen Walker, 2014)

2.2.2 Menetelmät arkkitehtuurin mallintamiseen

Arkkitehtuurin ja mallintamisen termit voidaan määritellä Bente ja muiden (2012) mukaan seuraavasti: arkkitehtuuri on kuvaus toiminnan tai järjestelmän rakenteesta ja näiden osatekijöistä sekä pidemmän aikavälin kehityksen toimintaperiaatteista. Bente ja muiden mukaan mallintaminen on monimutkaisten järjestelmien kuvaamista ja tarkastelua eli abstraktion luontia. Mallintamisen tavoitteena on ymmärrys kokonaisuudesta, ennen sen käyttöönottoa tai muuttamista. Mallinnus sisältää tärkeitä elementtejä, joita voidaan käsitellä samalla kertaa. Mallintaminen mahdollistaa tarkastelun tietystä valitusta näkökohdasta. Mallintaminen mahdollistaa monimutkaisen kokonaisuuden hallinnan ottamatta huomioon merkityksettömiä yksityiskohtia (Bente ja muut, 2012).

Mallintamisen näkökulmasta yritysarkkitehtuuriviitekehyksen tarkoituksena on tuottaa johdonmukaisia periaatteita, metodeja ja malleja liiketoiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen organisoimalla, liiketoimintaprosessien, tietojärjestelmien ja infrastruktuurin menetelmin (Lankhorst, 2013).

Pekkola & Ylinen (2020) mukaan yritysarkkitehtuurista mallintamistyötä tekevät tahot tuottavat palvelua ja arkkitehtonisia malleja liiketoiminnan tarpeisiin.

Mallintamistyötä (eng. modelling) tehdään yleisesti arkkitehtuurityöhön tarkoitetuilla erityisillä ohjelmistoilla. Mallit julkaistaan ja ylläpidetään liiketoimintatarpeiden mukaisesti. Arkkitehtuuridokumentaatiot tallennetaan yleisesti keskitettyyn tietovarastoon. Mallintamistyötä tehdään määrämuotoisesti ja dokumentoinnissa voidaan hyödyntää automaatiota (Breu ja muut, 2013). Toisaalta Kumar ja muut (2014) määrittävät mallintamisen osittaiseksi abstraktiksi, joka on arvio mallinnuksen kohteesta ja sisältää kohteen keskeiset ominaisuudet ja mahdollistaa tiedon visualisoinnin ottamatta kantaa toteutustapaan tai käytettäviin työkaluihin tai ohjelmistoihin.

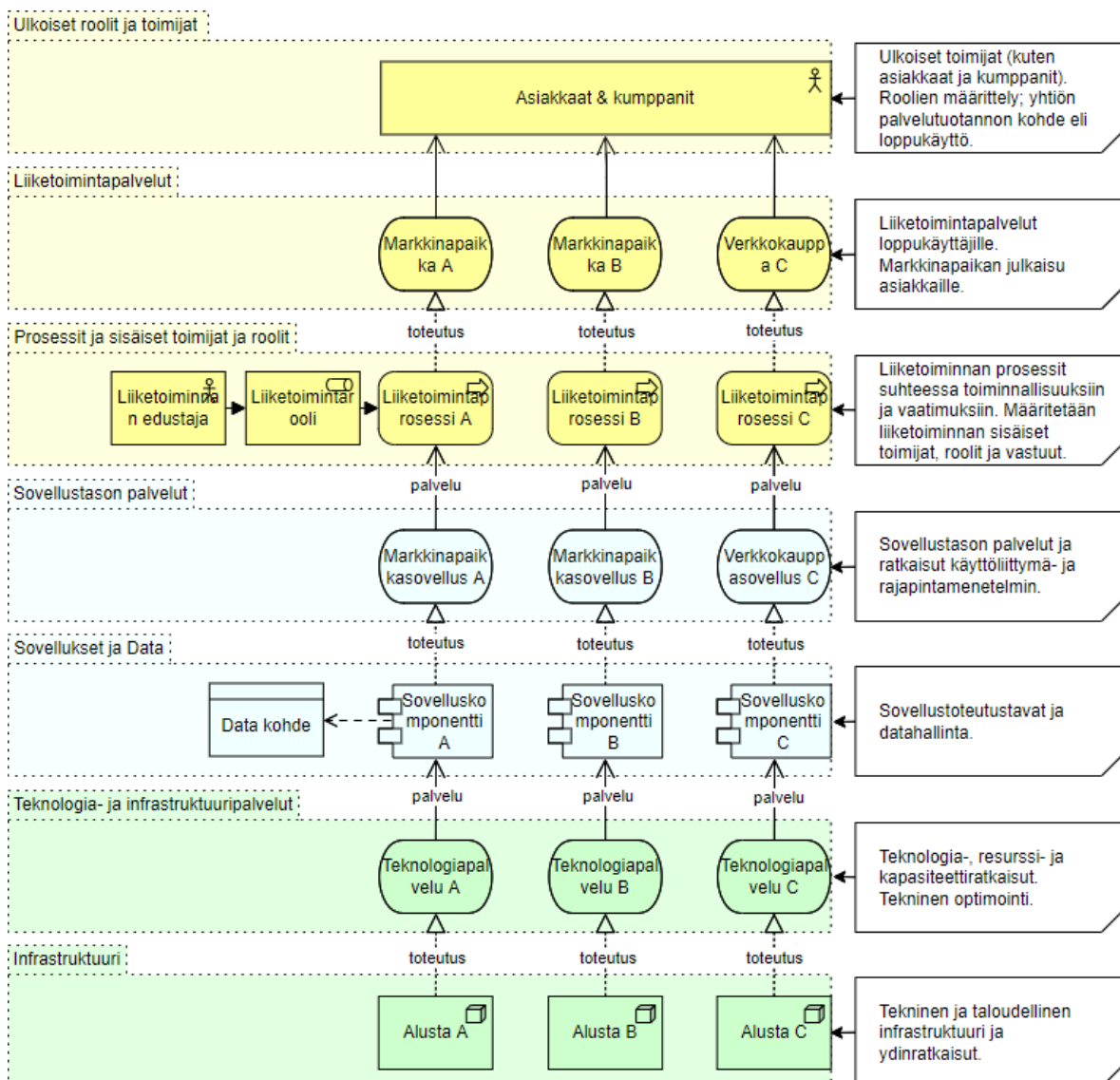
Hinkelman ja muut (2016) määrittävät mallintamisen menettelyksi, joka kattaa strategisten liiketoiminta- ja IT-tavoitteiden määrittelyn, liiketoiminta-arkkitehtuurin suunnittelun ja uudistamisen mallintamalla sovellus- ja teknologia-arkkitehtuurit, implementoimalla yritysarkkitehtuuria ja seuraamalla tuloksia sekä tarvittavien toimenpiteiden toteuttamista. Hinkelman ja muut korostavat saman julkaisun johtopäätöksissä mallintamistyökalujen tärkeyttä.

Yritysarkkitehtuurin mallintamiskielet ovat yleinen keino mallintaa liiketoiminnan rakennetta ja suhteita niin, että toiminnan pääelementit ja näiden riippuvuudet voidaan ymmärtää yleistajuisesti. Määrämuotoinen mallintamiskieli mahdollistaa liiketoiminnan yksiselitteisen tulkinnan ja automatisoidun analysoinnin. Lisäksi mallintamiskieli mahdollistaa mallien visualisoinnin eri sidosryhmätarpeita varten tietyin tietovaatimuksin (Lankhorst, 2004).

Mallintamistyölle ominaista on sen määrämuotoisuus ja yksityiskohtaisen dokumentaation tuottaminen ja jakeleminen sidosryhmille. Dokumentaatiot sisältävät toteutettavissa olevan liiketoiminnan tietoteknisen arkkitehtuurin. Mallintamistyölle tyypillistä on sen tekninen luonne ja ratkaisukeskeisyys.

Liiketoiminta-arkkitehtuuri voidaan mallintaa merkityksellisten liiketoiminnan kehittämisen ja operatiivisen toiminnan kerroksista muodostuvaksi kokonaisuudeksi. Tällöin mallinnetaan toiminnalliset ja rakenteelliset elementit, joilla on liiketoimintavaikutusta. Kerrosnäkyä mahdollistaa tarkastelun kehittämisen eri osa-alueista: liiketoiminta, informaatioteknologia ja ihmiset. Kerrosnäkyä tuo esiin liiketoiminnan kehittämisen osalta oleellisen ja samanaikaisesti kerrosnäkyä auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia ja mahdollistaa yhteisen jaetun näkemyksen muodostamisen ja siitä kommunikoinnin (Hosiaisuusluoma, 2021).

Kuviossa 7 liiketoiminta-arkkitehtuuria kuvataan The Open Groupin (2018) viitekehysmallin mukaisesti muodostuvan liiketoiminnan eri kerroksista. Vaakasuorat kerrokset muodostuvat kolmesta sisällöllisestä värikoodatusta kokonaisuudesta. Kuvion 7 mukaisesti vihreä kerros on teknologiakerros ja muodostuu infrastruktuurikerroksista. Sininen kerros muodostuu sovellustasosta ja datanhallinnasta. Keltainen kerros muodostuu myynnillisestä ja liiketoiminnallisesta tasosta pitäen sisällään prosessi-, rooli- ja vastuuhallintaa.



Kuvio 7. Liiketoiminta-arkkitehtuurin mallintaminen. (mukailien Archimate, 2018; The Open Group, 2018)

Kuviossa 7 infrastruktuuri määritetään tekniseksi ja taloudelliseksi infrastruktuuriksi ja ydinratkaisuuksi alustoina. Infrastruktuurin yläpuolelle mallinnetaan kuviossa 7 teknologia- ja infrastruktuuripalvelut. Tämä osuus sisältää teknistä ja taloudellista resurssi-, kapasiteetti- ja optimointitoteutusta palveluiksi mallinnettuina kokonaisuuksina. Teknologia- ja infrastruktuuripalveluista siirrytään sovellus- ja datatasolle. Tässä osuudessa määritetään kuvion 7 mukaisesti sovelluskomponentteja ja datan hallintaa. Sovelluskomponentit ovat teknisiä tausta- ja ydinjärjestelmiä tai teknisiä palveluita. Sovellus- ja datakerroksesta siirrytään kuvion 7 mukaisesti sovellustason palveluihin. Sovellustason

palvelut muodostuvat erilaisista käyttöliittymä ja -rajapintaratkaisuksista eli integraatioista. Sovellustason palveluista siirrytään liiketoiminnan kerroksiin.

Ensimmäinen liiketoiminnan kerros muodostuu kuvion 7 mukaisesti sisäisistä liiketoimintaprosesseista ja sisäisten roolien ja vastuiden määrittelystä. Tämä osuus sisältää liiketoiminnan määritetyt prosessit suhteessa toiminnallisuuksiin ja asetettuihin vaatimuksiin. Liiketoimintaprosessit voidaan määrittää ja mallintaa tarkoin ja näin ollen automatisoida. Automatisointia tukee myös usein liiketoimintaprosessien suuri lukumäärä. Liiketoimintaprosessien jälkeen mallinnetaan kuviossa 7 loppukäyttäjille julkaistavat liiketoimintapalvelut.

Viimeisenä liiketoiminnan kerroksena mallinnetaan ulkoisten toimijoiden rooli. Ulkoisia toimijoita ovat asiakkaat ja kumppanit sekä muut mahdolliset sidosryhmät. Liiketoiminta-arkkitehtuurin näkökulmasta tässä mallissa ulkoiset toimijat ovat nimenomaisesti palvelun loppukäytön edustajia.

2.3 SOR-malli

SOR-malli (eng. stimulus, organism ja response) tarjoaa teoreettisen viitekehyksen kuluttajakäyttäytymisen analysointiin, selvittäen, miten ulkoiset ärsykkeet (eng. stimulus) vaikuttavat yksikön sisäisiin kognitiivisiin ja emotionaalisiin toimintoihin (eng. organism), jotka yhdessä johtavat tietynlaiseen käyttäytymisvasteeseen (eng. response) (Mehrabian & Russel, 1974). Malli perustuu ajatukseen, että ympäristötekijät esimerkiksi markkinoitaitoimenpiteet tai tuotearviostelut laukaisevat kuluttujassa sisäisiä prosesseja, kun asenteiden ja aikomusten muodostumista, mikä vaikuttaa heidän lopulliseen päätöksentekoon ja toimintaan. (Jacoby. 2002)

SOR-malli (stimulus, organism, response) on laajalti käytetty teoreettinen viitekehys kuluttajakäyttäytymisen analysointiin myös digitaalisessa kontekstissa, esimerkiksi pelialalla ja verkkoliiketoiminnassa (Gatautis ja muut 2016; Laroche ja Richard 2014). Malli selittää, kuinka ulkoiset ärsykkeet vaikuttavat yksilön sisäisiin kognitiivisiin ja

emotionaalisiin prosesseihin, mikä puolestaan johtaa tiettyihin käyttäytymisreaktioihin. Perustuen käsitykseen, että ympäristötekijät kuten markkinointitoimet tai ilmoitustiedot aktivoivat kuluttajassa sisäisiä prosesseja, jotka vaikuttavat heidän päätöksentekoonsa ja toimintaansa, malli on ollut keskeinen kuluttajatutkimuksessa.

Vaikka SOR-mallin soveltaminen digitaalisten markkinapaikkojen tutkimuksessa on tois-
taiseksi ollut rajattua, mallia on käytetty esimerkiksi verrattain tuoreissa tutkimuksissa,
jotka käsittelevät sosiaalisen verkon ja markkinapaikan ympäristöä, mutta keskittyvät
luottamuksen ymmärtämiseen painottamatta linkitystä liiketoiminnan strategiseen ja
arkkitehtoniseen kehitystyöhön (Kexin ja Poh-Chuin 2023; Saewanee ja muut 2024) .
Tässä tutkielmassa SOR-mallin soveltamista laajennetaan digitaalisten markkinapaikko-
jen kontekstiin palveluntuottajan näkökulmasta. Vaikka tämä tutkielma keskittyy palve-
lun strategiseen kehittämiseen, eikä suoraan kuluttajakäyttäytymiseen, SOR-malli tar-
joaa viitekehyksen luottamuksen tarkasteluun. Tutkimuksessa nimeonmaisesta tarkas-
tellaan, kuinka luottamusta rakentavia elementtejä kaupankäyjille eli kuluttajille suun-
nattuja ärsykeitä integroidaan digitaalisiin markkinapaikkaratkaisuihin liiketoiminnan
kehittämisen keinoin. Keskiössä on, kuinka luottamusta voidaan strategisesti huomioida
liiketoimintamallin ja -arkkitehtuurin suunnittelussa siten, että se ohjaa kaupankäyjän ja
kuluttajan alustan valintaa ja lisää kaupankäynnin transaktioiden määrää.

Mahrabian ja Russel (1974) esittelivät SOR-mallin alun perin psykologian kontekstissa,
mutta sen soveltuvuus markkinointi- ja kuluttajakäyttäytymisen tutkimiseen on yleisesti
tunnistettu. Malli auttaa selittämään sitä, miten ja miksi tietyt toimenpiteet, kuten mark-
kinointi ja käyttökokemus vaikuttavat kuluttajan tunteisiin, asenteisiin ja laajemmin käyt-
täytymiseen.

Tässä opinnäytetyössä SOR-mallia voidaan soveltaa seuraavasti:

1. ulkoinen ärsyke (eng. stimulus) markkinapaikan käyttökokemus esimerkiksi asi-
akkaan vahvan tunnistamisen menetelmin ja myynti-ilmoituksen tekeminen

2. sisäinen tila (eng. organism) asiakkaan tai kuluttajan prosessoima kokemus markkinapaikasta ja sen turvallisuudesta ja luotettavuudesta
3. käyttäytymisvaste (eng. response) asiakkaan käyttäytymisvaste esimerkiksi tuotteen tai palvelun ostaminen tai ostamatta jättäminen, palvelun suositteleminen luotettavana ja turvallisena markkinapaikkana tai vaihtoehtoisesti suosittelematta jättäminen

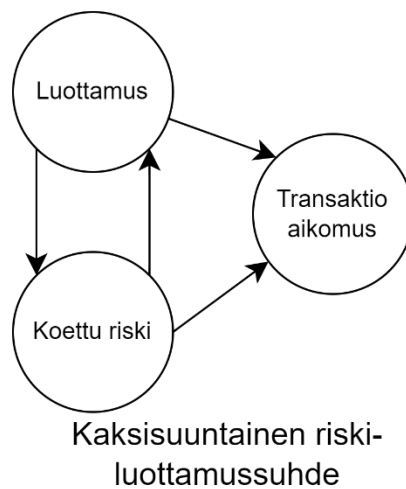
2.4 Luottamus markkinapaikoilla

Tässä luvussa käsitellään luottamuksen roolia markkinapaikoilla sekä sitä, miten luottamus ja turvallisuus vaikuttavat kaupankäyntiin markkinapaikoilla. Markkinapaikkojen toiminta perustuu osapuolten väliseen luottamukseen ja varmennettuun kaupankäyntiin, mikä korostaa luottamuksen rakentamisen tärkeyttä.

Luottamusta on tutkittu aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa paljon, mutta se on usein keskittynyt rajattuihin näkökulmiin, kuten ostajan tai myyjän väliseen luottamukseen tai muuhun yksittäiseen näkökulmaan. Alustatalous muuttaa tätä dynamiikkaa merkittävästi, sillä luottamus ei rajoitu enää vain kaupankäyjien välille. Se ulottuu myös ostajan ja alustan tarjoajan välille sekä myyjän ja alustan tarjoajan välille. Tämän vuoksi digitaalisia markkinapaikkoja tutkiessa onkin olennaista tarkastella luottamusta laajempänä konstruktiona, ottaen huomioon digitaalisten markkinapaikkojen liiketoiminta ja ekosysteemiajattelu, kaikkien osapuolien, esimerkiksi kolmansien osapuolien rooli markkinapaikoilla. Tällaisia kolmansia osapuolia voivat olla esimerkiksi tiedon rikastajat sekä maksu- ja tunnistuspalveluiden tarjoajat. Vaikka tämä laajempi tarkastelukulma on olennaista, se on toistaiseksi vielä harvinaista tutkimuskentässä.

Markkinapaikkaliiketoiminnan luottamuksen merkitystä on aiemmassa tutkimuksessa korostanut muun muassa Pavlou ja Gefen (2004). Heidän mukaansa luottamuksen institutionalisoiminen voi olla keskeinen keino rakentaa tehokkaita markkinapaikkoja, tilanteissa, joissa puuttuvat tuttuus, samankaltaisuus ja vakiintuneet oikeuskeinot. Kim ja Koo (2016) sen sijaan tutkivat markkinapaikkojen luottamuksen ja riskien kaksisuuntaista

suhdetta transaktioaikomukseen, eli ostopäätökseen. Kuviossa 8 Kim ja Koo (2016) kuvaavat luottamuksen ja koetun riskin suhdetta ostopäätökseen eli transaktioaikomukseen niin, että luottamuksen lisääntyminen vähentää koettua riskiä ja päinvastoin. Heidän tutkimuksensa mukaan luottamuksen lisääntyminen kasvattaa transaktioaikeita. Heidän tutkimustulosten mukaan koetun riskin lisääntyminen ei kuitenkaan vähennä transaktioaikomusta välittömästi.



Kuvio 8. Markkinapaikkaliiketoiminnan luottamus-riskisuhde. (mukaillen Kim & Koo 2016)

Kim ja Koo (2016) mainitsevat riskien liittyvän perinteisiin elementteihin kuten, luottokorttietojen varkauksiin, yksityisyyden ja henkilötietojen loukkauksiin, taloudellisiin eli rahan menettämiseen, henkilötietojen varkauksiin, väärän tuotteen tai palvelun riskiin, väärät käyttäjien henkilöllisyydet, harhaanjohtava mainonnan ja takuiden noudattamatta jättämisen. Lisäksi Kim ja Koo (2016) mainitsevat, että myyjät saattavat hyödyntää kuluttajien kyvyttömyyttä valvoa kaikkia transaktioita ja mainitsevat, että kuluttajat havaitsevat transaktioon liittyvät perusriskit rajoitetun saatavilla olevan tiedon perusteella.

Markkinapaikoilla toimivien riskien ja luottamuksen vaikutuksesta ostopäätöksiin Kim ja Koo (2016) tunnistavat, että ostajien päätöksenteko verkkoympäristössä sisältää enemmän epävarmuutta ja riskejä kuin perinteinen kaupankäynti ja että luottamus ja riski ovat

keskeisiä tekijöitä vaikuttaen ostokäyttäytymiseen verkkoympäristössä ja ostajien halukkuuteen tehdä transaktio.

Kim ja Ahn (2007) puolestaan korostavat asiakkaan luottamuksen olevan ratkaiseva tekijä markkinapaikkojen transaktioiden syntymisessä. He huomauttavat, että digitaalinen kaupankäynti vaatii sensitiivisen henkilökohtaisen, yritysten ja taloudellisen tiedon jakamista osapuolten kesken. Pulcini ja muut (2022) korostavat, että luottamuksella on merkittävä rooli erityisesti uusilla rahoitusalueilla, kuten fintech- ja kryptovaluuttasektoreilla. Markkinapaikkojen siirtyessä turvallisen maksamista sisältäviin liiketoimintamalleihin ja fintech-tyyppisiksi maksulaitoksiksi on luottamuksen ja sen vaikutusten tutkiminen oleellista. Wei ja muut (2019) sekä Leung ja muut (2020) mainitsevat myös, luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa tulisi keskittyä selvittämään, ovatko riskit merkittävä huolenaihe ostajille ja mitkä erityiset riskit ovat tärkeimpiä myyjille. Lisäksi Leung ja muut (2020) toteavat, että luottamusta pitäisi tutkia moniulotteisena konstruktiona.

Markkinapaikoille on ominaista tarve rakentaa luottamusta ja turvallisuutta, sillä niillä toimii suuri määrä käyttäjiä ja samanaikaisesti mahdollisuuksia riskeille ja huijauksille sekä muille väärinkäytöksille on runsaasti. Luca (2017) korostaa, että keskeinen haaste markkinapaikoilla on luottamuksen rakentaminen keskenään tuntemattomien käyttäjien välisiin transaktioihin. Hänen mukaansa on tärkeää, että ostajat voivat luottaa myyjien kuvaavan tuotteet ja palvelut tarkasti ja toteuttavan transaktiot sovitulla tavalla. Vastavasti myyjien on voitava luottaa siihen, että ostajat suorittavat maksut ja noudattavat vuokrausehtoja. Lucan (2017) mukaan ostajien ja myyjien väliseen luottamukseen voidaan vaikuttaa markkinapaikkojen suunnitteluvälillä.

Markkinapaikoilla luottamuksen rakentaminen on keskeinen haaste, sillä digitaalisessa ympäristössä ostajien päätöksenteko sisältää enemmän epävarmuutta ja riskejä kuin perinteisessä kaupankäynnissä. Riskit, kuten luottokorttitietojen varkaudet, henkilötietojen loukkaukset ja huijaustapaukset, vaativat markkinapaikkojen kehittäjiltä vahvaa sitoutumista turvallisuuden ja luotettavuuden varmistamiseen, jotta käyttäjien luottamus

kasvaa ja transaktiot ovat sujuvia ja turvallisia. Vahva tunnistaminen ja varmennetut transaktioketjut ovat elintärkeitä, jotta voidaan minimoida nämä riskit ja varmistaa, että myyjät sekä tuotteet ovat aitoja ja luotettavia. Lisäksi markkinapaikkojen suunnittelussa tulee luoda mekanismeja, jotka vahvistavat ostajien ja myyjien välistä luottamusta, jotta ostajat voivat luottaa myyjien rehelliseen tuotekuvaukseen ja sovittujen ehtojen täyttämiseen. Myyjien puolestaan on voitava luottaa ostajien suorittavan maksut ajallaan ja noudattavan sovittuja ehtoja. Nämä periaatteet on integroitava markkinapaikkojen arkkitehtuuriin ja toimintamalleihin, sillä ne edistävät luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä, mikä on välttämätöntä digitaalisten markkinapaikkojen menestykselle (Kim ja Koo, 2016; Luca, 2017).

Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että markkinapaikat toimivat myyjien ja ostajien kohtaamisalustana, jossa sekä ostajat että myyjät voivat potentiaalisesti aiheuttaa väärinkäytöksiä. Luottamus on olennainen osa markkinapaikkaliiketoiminnan arkkitehtuuria ja strategista kehittämistä. Palveluiden suunnittelussa on välttämätöntä ottaa huomioon luottamus, jotta asiakkaat ja käyttäjät kokevat palvelun turvalliseksi ja luotettavaksi. Turvallisuutta ja luotettavuutta voidaan edistää Lucan (2017) mukaan luottamuksen sisällyttämisellä jo suunnitteluun. Luottamukseen voidaan vaikuttaa arkkitehtonisilla valinnoilla ja prosessien mallintamisella mahdollisten väärinkäytöstapausten varalta. Tämä korostaa, kuinka keskeinen osa luottamus on digitaalisten markkinapaikkojen kestävässä kehityksessä ja menestymisessä.

3 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kuvataan sovellettu tutkimusmenetelmä ja kuvataan tutkimusprosessi ja sen eri osa-alueet, joita työssä noudatetaan.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkielmassa pyritään laajentamaan ymmärrystä markkinapaikkaliiketoiminnan kehittäjien käsityksistä ja strategisista valinnoista luottamuksen näkökulmasta, minkä vuoksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen haastattelututkimuksen pohjalta on mahdollista kerätä tietoa digimarkkinapaikkojen palveluntarjoajien strategioista luotettavuuden ja turvallisuuden elementtejä markkinapaikkojen rakentamisessa, toiminnassa toiminnassa ja ennen kaikkea markkinapaikkojen liiketoiminnan kehittämisessä ja arkkitehtuurin mallintamisessa.

Opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivisen tutkimusmenetelmää, jotta voidaan saavuttaa ymmärrystä markkinapaikkaliiketoiminnan kehittäjien kokemuksista, asenteista ja käsityksistä. Tämä menetelmä mahdollistaa ymmärtämään luotettavuuden ja turvallisuuden elementtejä markkinapaikkojen toiminnassa ja ennen kaikkea markkinapaikkojen liiketoiminnan kehittämisessä ja arkkitehtuurin mallintamisessa.

Laadullisen tutkimuksen filosofiset oletukset pohjaavat ontologisesti siihen, että tutkimuskohteet ovat ihmisten tulkintoja, ja epistemologisesti siihen, että tutkittavaa kohdetta on mahdollista tutkia ymmärtämällä ihmisten tulkintoja (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.15). Luottamuksen muodostuminen ja sen johtaminen ostopäätökseen perustuu tulkintoihin. Tämä tutkimus keskittyy tunnistamaan markkinapaikan olennaisia elementtejä, joiden on ymmärretty herättävän luottamusta. Kun näin tunnistetaan tutkittavassa kohteessa uusia piirteitä, on tutkittava ilmiötä monipuolisesti. Laadullisella tutkimuksella tähdätään nimenomaan näiden uusien piirteiden tunnistamiseen, joita myöhemmin jatkok tutkimus voi mitata ja testata laajemmalla otannalla. Alustapalveluntarjoajien kokemus on tässä tutkielmassa keskeinen lähtökohta, sillä heille on syntynyt näkemystä

markkinapaikkaliiketoiminnan historiasta ja kehityksestä ja ostokäyttäytymisestä. Kuluttaja ei välttämättä ole hyödyntänyt erilaisia digimarkkinapaikkoja ja päässyt vertailemaan alustavalintoihin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tässä tutkimuksessa keskiössä on luottamus koko liiketoiminta-arkkitehtuurissa, mukaan lukien alustan tarjoajan, sen kumppanit (eli kolmannet osapuolet), alustalla toimivat yritysmyyjät, kuluttajamyyjät ja ostajat. Tässä tutkielmassa olettamuksena siis on, että alustantarjoajan strategisen tason kehittäjillä on näistä kokonaisnäkemys.

Markkinapaikkaliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta ja tässä markkinapaikkaliiketoiminnan tutkimuksessa ontologinen näkökulma keskittyy tunnistamaan elementtejä, jotka määrittelevät markkinapaikan olemusta, kuten luottamus, turvallisuus, käyttäjäkokemus ja transaktioiden, kuten ostopäätösten dynamiikka. Tämä ontologinen tutkimus luo mahdollisuuden tunnistaa, miten edellä mainitut elementit, vaikuttavat markkinapaikan kehittämiseen.

Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s 15) mukaan epistemologia käsittelee kokonaisuuksia siitä, mitä tieto on, mitkä ovat tiedon lähteet ja rajoitteet. Epistemologia pitää sisällään myös objektiivisen ja subjektiivisen näkemyksen. Objektiivisen näkemyksen mukaan on mahdollista, että olemassa on ulkoinen ja teoriasta riippumaton maailma. Subjektiivisen epistemologisen näkemyksen mukaan ulkoiseen maailmaan ei ole pääsyä oman havainnointimme ja tulkintojemme ulkopuolelle. Markkinapaikkaliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta ja tässä markkinapaikkaliiketoiminnan tutkimuksessa epistemologinen näkökulma keskittyy siihen, miten tietoa luottamuksesta, riskeistä ja käyttäjäkäyttäytymisestä kerätään, analysoidaan ja tulkitaan. Tämä lähestymistapa pohtii, millä tavoin tietoa voidaan käyttää ymmärtämään ja parantamaan markkinapaikan toimivuutta ja miten tämä tieto rajoittuu tai vahvistuu.

3.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavat valittiin niin, että he edustivat laajaa kirjoa markkinapaikkaliiketoiminnan eri osa-alueilta, sisältäen sekä teknologian, että liiketoiminnan kehittämisen näkökulmat.

Valinta perustui kunkin osallistujan erityisosaamiseen ja kokemukseen digitaalisista markkinapaikoista. Henkilöt työskentelevät johtajina, päällikköinä ja asiantuntijoina markkinapaikkojen liiketoiminta- ja kehitystehtävissä. Kyseessä on tarkoituksenmukainen otanta (eng. purposive sampling). Obilorin (2023) mukaan tarkoituksenmukainen otanta on ei-todennäköisyyteen perustuva otantamenetelmä, jossa tutkija valitsee vain ne henkilöt, jotka täyttävät tutkimuksen tavoitteet oman arvionsa perusteella. Tässä otantamenetelmässä tutkija käyttää harkintaa valitessaan osallistujia tutkimuspopulaatiosta. Koko otantaprosessi perustuu näin ollen tutkijan arvioon ja kontekstin tuntemukseen.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä suorahauulla eli puhelimitse ja sähköpostitse. Haastateltavien yhteystiedot saatiin julkisista lähteistä ja heitä lähestyttiin opinnäytetyön tekijän toimesta oma-aloitteisesti. Haastateltavat listataan alla taulukossa 1.

Henkilö	Rooli	Ajankohta	Kesto
Henkilö 1	Tuotevastaava	21.2.2024	47 min
Henkilö 2	Kehityspäällikkö	11.4.2024	1 h 5 min
Henkilö 3	Kehitysjohtaja	19.2.2024	1 h 9 min
Henkilö 4	Tuotepäällikkö	21.2.2024	55 min
Henkilö 5	Teknologiajohtaja	5.2.2024	48 min
Henkilö 6	Liiketoimintajohtaja	23.2.2024	1 h 4 min
Henkilö 7	Liiketoimintajohtaja	12.3.2024	1 h 15 min
Henkilö 8	Teknologiajohtaja	11.4.2024	40 min
Henkilö 9	Tuotepäällikkö	11.4.2024	56 min
Henkilö 10	Liiketoimintajohtaja	23.4.2024	58 min

Taulukko 1 Haastateltavien taustatiedot

3.3 Aineistonkeruu

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu perustuu laadulliseen menetelmään ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. Haastattelut suoritettiin virtuaalisesti tai henkilökohtaisesti. Haastattelun minimikesto oli 40 minuuttia ja maksimikesto yksi tunti ja 15 minuuttia. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin myöhempää analyysiä varten.

Aineistonkeruussa ja aineiston analysoinnissa on kaksi menetelmää: määrällinen ja laadullinen. Määrällinen menetelmä käyttää tai luo numeerista tietoa ja laadullinen menetelmä voi pitää haastattelujen lisäksi sisällään erilaista aineistoa, kuten tekstiä, puhetta, videoita ja kuvia. Kvalitatiivinen aineistonkeruu voidaan jakaa ensisijaiseen ja toissijaiseen aineistoon. Ensisijainen aineisto kerätään haastattelemalla ja havainnoimalla, minkä vuoksi ensisijaista aineistoa ei ole olemassa ennen tutkimuksen aloittamista. Toissijainen aineisto on jonkun muun keräämää aineistoa, kuten dokumentteja, markkinointimateriaalia ja muuta aineistoa. (Saunders ja muut 2016, 175, 318, 354, 388) Tämän opinnäytetyön ensisijainen aineisto kerättiin semistrukturoiduilla haastatteluilla. Toissijaista aineistoa saatiin havainnoimalla palveluntarjoajien verkkosivuja ja markkinointimateriaaleja.

Semistrukturoiduilla haastattelun ennakkoon suunnitelluilla kaikille haastateltaville esitettävillä kysymyksillä haastatteluilla saatiin aineistoa laadullista aineistoa, josta pystyttiin tunnistaman johdon- ja yhdenmukaisesti yhtäläisyyksiä, eroja ja toisaalta tunnistettavia poikkeavuuksia. Erikssonin ja Kovalainen (2016, 94-95) mukaan semistrukturoitu haastattelu, kattaa aiheet, ongelmat ja teemat runkomaisesti, mutta mahdollistaa muunnokset sanamuodoissa ja järjestyksissä. Lisäksi vahvuudeksi Eriksson ja Kovalainen mainitsevat eduksi sen, että materiaalit ovat jossain määrin systemaattisia ja kattavia ja samanaikaisesti keskustelevia ja epämuodollisia. Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen näkökulmasta puolistrukturoiduilla haastatteluilla kerätty aineisto tuottaa tietoa syvällisempään ymmärrykseen luotettavuuden ja turvallisuuden mekanismeista markkinapaikoilla. Lisäksi semistrukturoitu haastattelu mahdollistaa joustavan ja dynaamisen aiheiden käsittelyn, sillä markkinapaikkojen kehittäminen on monivaikutteista. Lisäksi

valintojen perusteluiksi voidaan mainita luonnollinen keskustelun kulku ja aineiston kattavuus ja monipuolisuus sekä tiedon rikkaus, sillä aineistossa saatiin yksityiskohtaista tietoa markkinapaikkojen kehittämisestä, jota voidaan pitää olennaisena asiana laadullisessa tutkimuksessa. Saatu tieto mahdollistaa vastaamaan tutkimusongelmaan ja kehittämään markkinapaikkoja arkkitehtonisesti kohti toimivia, turvallisia ja luotettavia myynti- ja ostopolkuja.

3.4 Aineiston analysointi

Analyysi keskittyi haastatteluiden keskeisten teemojen tunnistamiseen ja vertailemiseen, painottaen erityisesti SOR-mallia ja liiketoiminta-arkkitehtuurin näkökulmaa. Analyysissa hyödynnettiin sisällönanalyysia, jossa haastatteluaineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä SOR-mallin (stimulus, organism ja response) ja liiketoiminta-arkkitehtuurin teoreettisia viitekehyksiä tukevia havaintoja.

Tämän tutkimusaiheen digitaalisen markkinapaikkaliiketoiminnan ajankohtaisia asioita, kuten trendejä ja haasteita sekä asiakasodotuksia analysoidaan käyttäen temaattista analyysia, jonka perustana on Braunin ja Clarken (2006) menetelmä. Temaattinen analyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka mahdollistaa joustavan ja käytännöllisen tavan analysoida tutkimusaineistoa ja raportoida aineistoa ja tuloksia teemoittain. Braunin ja Clarken (2006) menetelmä muodostuu kuudesta vaiheesta seuraavasti:

1. Aineiston esikäsittely (eng. familiarisation). Analysointi aloitettiin aineiston litte-roinnilla ja kattavalla syventävällä läpikäynnillä, jotta saataisiin syventävä käsitys haastattelujen sisällöistä. Syventävän esikäsittelyn myötä voitiin tunnistaa keskeiset teemat.
2. Koodien luominen (eng. generating codes). Aineistosta tunnistettiin oleellisia aihekokonaisuuksia suhteessa tutkimuskysymykseen ja laajemmin tutkimukseen. Tässä yhteydessä määritettiin rajatusti keskeiset ilmiöt digitaalisten markkinapaikkojen trendeihin, haasteisiin ja asiakasodotuksiin liittyen.

3. Teemojen luominen (eng. generating themes). Teemat luotiin esikäsittelyn ja koodauksen tuloksista johdonmukaisesti ja oleellisimmat sekä keskeisimmät ilmiöt ja aihealueet tunnistaen suhteessa koko tutkimustyöhön. Tässä vaiheessa suoritettiin koodien ja teemojen konsolidointia eli yhdistämistä.
4. Teemojen tarkastelu (eng. reviewing themes). Teemojen perusteellisempi tarkastelu suoritettiin tässä vaiheessa. Teemoja tarkasteltiin suhteessa kerättyyn aineistoon ja suhteessa tutkimuskysymykseen. Samalla teemat kategorisoitiin ja muotoiltiin spesifimmeiksi eli tarkennetuiksi aihekokonaisuuksiksi.
5. Teemojen määrittely ja nimeäminen (eng. defining and naming themes). Teemat määriteltiin ja nimettiin selkeiksi tunnistettaviksi analyysiin muodostettavaksi ydinrakenteeksi. Teemat määriteltiin loogisiksi ja toisistaan erottuviksi.
6. Raportointi ja esimerkkitapausten tunnistaminen (eng. locating examples). Analyysin viimeisessä eli kuudennessa vaiheessa raportoitiin tuloksia teemoittain huomioiden teoreettiset viitekehykset ja käytännön lähtökohdat. Lukijalle muodostettiin monipuolinen ymmärrys markkinapaikkaliiketoiminnan keskeisistä ilmiöistä teemoittain poimimalla konkreettisia esimerkkejä aineistosta.

Temaattisen analyysin soveltaminen Braunin ja Clarken (2006) mukaisesti mahdollisti syvällisemmän ymmärryksen saavuttamisen digitaalisen markkinapaikkaliiketoiminnan ilmiöistä tarjoten katsauksen ajankohtaisista asioista, trendeistä, haasteista ja asiakasodotuksista.

3.5 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Kuten edellä analyysin vaiheiden kuvauksessa mainitaan, tarjoaa Braunin ja Clarken (2006) temaattinen analyysi joustavan ja käytännönläheisen aineiston analyysitavan teemoittain. Temaattisen analyysin yhdeksi kritiikin kohteeksi voidaan mainita tutkimuksen ja tutkijan reflektiivisyys, kun pohditaan objektiivisuuden ja subjektiivisuuden suhdetta. (Probst, 2015) Menetelmässä tutkija luo haastattelukysymykset ja määrittelee aineistoon koodit ja teemat, jolloin virheherkkyyteen voivat vaikuttaa teemojen heikko

tunnistaminen, heikko tai vaillinainen tulkinta tai muu tutkijan subjektiivisuus kuten syvällisen analyysin puute.

Erikssonin ja Kovalaisen (2016, 94-95) mukaan semistrukturoidun laadullisen menetelmän haastatteluista saadun aineiston analyysissä voi muodostua vaikeudeksi tunnistaa ja vertailla vastausten faktoja, sillä haastateltavat voivat valita vapaammin, mistä ja miten he haluavat vastata, verrattuna strukturoituihin haastatteluihin.

Edellä mainitut seikat voivat vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen ja analyysin luotettavuuteen ja toistettavuuteen. Toisaalta Saunders ja muut (2016 s. 398–399) toteavat, ettei puolistrukturoitujen haastattelujen ole tarkoitus olla toistettavia, kun aineisto reflektoi keräysaikaa. Toiseksi keskeiseksi kritiikin aiheeksi voidaan mainita Braunin ja Clarken (2006) vaillinaiset ohjeistukset teemojen validointiin ja valintaan sekä teemojen sopivuuteen. (Alhojailan, 2012) Braunin ja Clarken metodin joustavuus voi johtaa epäoleellisten tulosten esiinnostamiseen. Metodien joustavuus voi näin ollen heikentää vertailukelpoisuutta suhteessa muihin tutkimuksiin, sillä joitakin seikkoja tai teemoja ei välttämättä tunnusteta tai käsitellä riittävän kattavasti. Näin ollen Braunin ja Clarken (2006) menetelmään on varauduttava kriittisesti. Temaattinen analyysi soveltuu heikosti suurien ja monimutkaisten aineistojen käsittelyyn ja analysointiin, vaan pikemminkin laadullisen tutkimuksen piiriin.

Braunin ja Clarken (2006) temaattinen analyysi tarjoaa analysointimetodin laadulliseen ja hyvin rajattuun aineistoon. Edellä mainitut kritiikin kohteet on huomioitava analyysia ja tutkimuksen luotettavuutta sekä toistettavuutta arvioitaessa. Braunin ja Clarken (2006) menetelmän luotettavuutta arvioitaessa on oleellista tunnistaa sen ominaispiirteet subjektiivisuudesta, joustavuudesta ja teemojen laajuudesta ja syvyydestä.

Lisäksi tutkielman tekemisessä noudatettiin eettisesti hyvää tapaa käsitellen arkaluontoisia henkilötietoja, kuten haastatteluaineistoja yleisen tietosuojasetuksen mukaisesti

(eng. GDPR eli General Data Protection Regulation). Lisäksi kaikki tiedot on käsitelty ja raportoitu täysin anonymisoidusti ja pseudonymisoidusti.

4 Tutkimustulokset

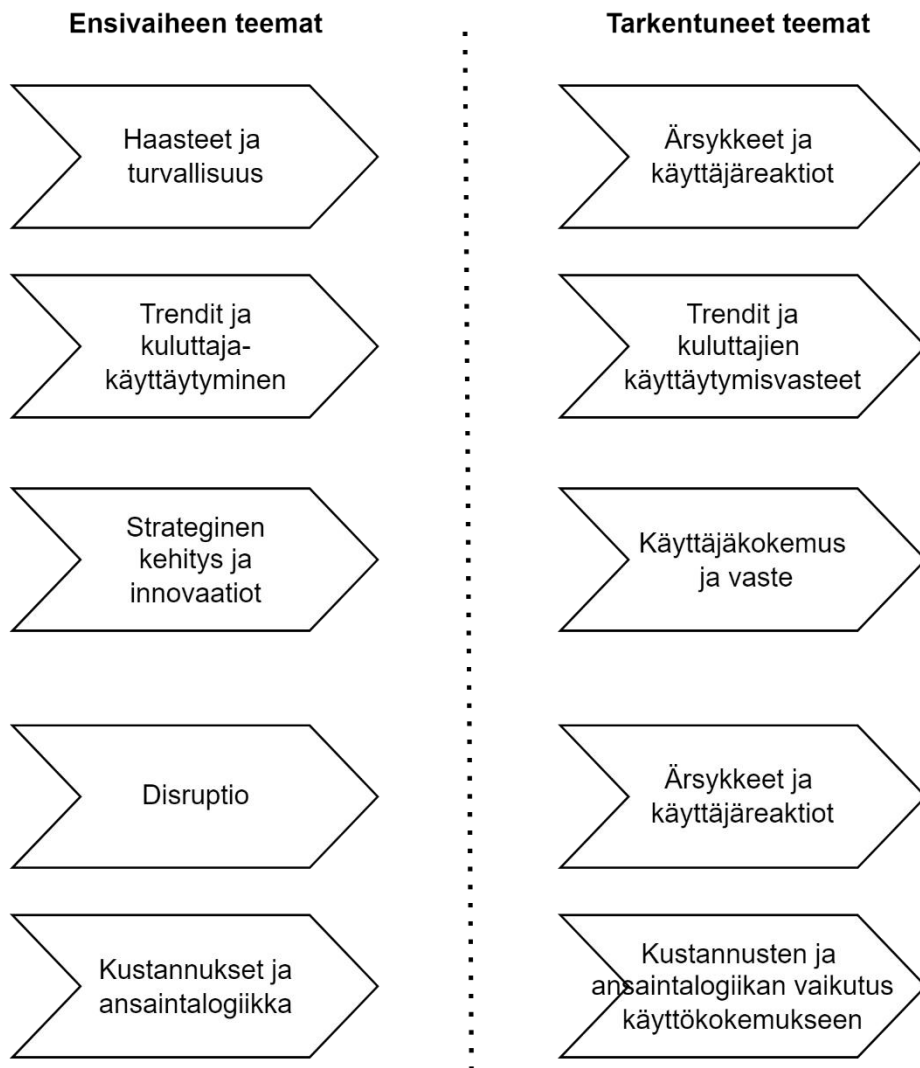
Tässä luvussa analysoidaan tutkimustulokset, jotka pohjautuvat kymmenen markkina-
paikkaliiketoiminnan asiantuntijan haastatteluista saatuihin vastauksiin. Aineisto käsitte-
lee alan haasteita, turvallisuusriskejä, tulevaisuuden trendejä ja strategista kehitystä. Ta-
voitteena on ymmärtää, miten markkinapaikat voivat parantaa turvallisuuttaan ja luot-
tettavuuttaan sekä vastata teknologian ja kuluttajatarpeiden muutoksiin. Analyysi tar-
joaa katsauksen markkinapaikkaliiketoiminnan nykytilaan ja tulevaisuuden mahdolli-
suuksiin kehittää turvallisia, luotettavia ja käyttäjäystävällisiä markkinapaikkoja.

Tässä tutkimuksessa keskitytään markkinapaikkaliiketoiminnan nykytilan, haasteiden ja
tulevaisuuden näkymien syvälliseen ymmärtämiseen liiketoiminnan kehittämisen näkö-
kulmasta huomioiden turvallisuuden ja luotettavuuden elementteihin. Aineisto kerättiin
puolistrukturoiduilla haastatteluilla, jotka suoritettiin haastattelemalla kymmentä mark-
kinapaikkaliiketoiminnan asiantuntijaa. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan moni-
puolinen käsitys markkinapaikkojen haasteista, trendeistä ja mahdollisista strategisista
kehityssuunnista.

4.1 Tutkimustulokset teemoittain

Tässä luvussa esitellään kerätyn empiirisen aineiston analyysin tulokset Braunin ja Clar-
ken (2006) mukaisesti teemoittain, jotka keskittyvät markkinapaikkaliiketoiminnan kes-
keisiin haasteisiin, turvallisuusongelmiin, alan trendeihin, strategiseen kehitykseen sekä
tulevaisuuden näkymiin. Luvussa käydään läpi, miten haastateltavat kuvailevat nykyisiä
markkinapaikkaliiketoiminnan haasteita ja miten ne vaikuttavat alalla toimivien yritysten
strategioihin ja kehitykseen. Lisäksi tutkitaan, millaisia turvallisuuteen liittyviä ongelmia
toimijat kohtaavat ja mitä ratkaisuja he pitävät tehokkaimpina niiden hallitsemiseksi.
Trendien osalta tarkastellaan, millaisia muutoksia ja innovaatioita haastateltavat enna-
koivat alalle tulevaisuudessa, ja miten nämä trendit muokkaavat markkinapaikkaliiketo-
mintaa. Lisäksi tarkastellaan, miten yritykset suunnittelevat strategista kehitystään vas-
tatakseen havaittuihin muutoksiin ja mitä uusia tuotteita, palveluita tai oheistoimintoja

toimijat mahdollisesti kehittävät. Lopuksi pohditaan, millainen on markkinapaikkaliiketoiminnan tulevaisuus palveluyhteiskunnassa ja miten suuret teknologiatoimijat mahdollisesti vaikuttavat alaan. Tämän luvun tavoitteena on tarjota syvällistä ymmärrystä siitä, miten markkinapaikat pyrkivät vastaamaan nykyisiin ja tuleviin haasteisiin, säilyttäen samalla kilpailukykyensä ja innovatiivisuutensa alustataloudessa. Kuviossa 9 kuvataan ensivaiheen ja tarkentuneet tutkimustulosten teemat Braunin ja Clarken (2006) menetelmän mukaisesti. Teemat tarkentuivat ylätasoisesta kokonaisuudesta kohdenneetuiksi ja tarkennetuiksi osa-alueiksi, jotka mukailevat SOR-mallia. Kuvion 9 mukaisesti yläteemat: haasteet ja turvallisuus sekä disruptio eli muutos tarkentuivat ärykkeiksi ja käyttäjäreaktioiksi. Turvallisuushaasteet voivat olla ärsykeitä ja tuottavat tiettyjä reaktioita. Käyttäjien reaktioiden tunnistaminen on tarpeellista, jotta markkinapaikan turvallisuutta ja luottamusta voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti. Kuvion 9 mukaisesti teema trendit ja kuluttajakäyttäytyminen muotoitui tarkennettuna muotoon trendit ja kuluttajien käyttäytymisvasteet. Trendit ovat käyttäytymisvasteen kanssa vuorovaikutuksessa, trendit kuten trendi auton tai asunnon ostamisesta liikkumisen tai asumisen elinkaari-palveluihin vaikuttaa markkinapaikkojen kehittämiseen. Strateginen kehitys ja innovaatiot teema tarkentui kuvion 9 mukaisesti käyttäjäkokemuksen ja vasteen teemaksi, strategisen kehitystyön tavoitteena on turvallisuuden ja luottamuksen lisäksi ennen kaikkea käyttäjäkokemuksen parantaminen, niin, että esimerkiksi turvallisen maksamisen vaihtoehdot markkinapaikoilla ovat mahdollisimman kitkattomia, jolloin vasteet eli transaktioaiheet ja ostopäätökset kasvavat. Kustannukset ja ansaintalogiikan ensiteema tarkentui tarkasteluun kustannusten ja ansaintalogiikan vaikutukseen käyttökokemukseen. Turvallisuuteen ja luottamukseen panostamisen ei lähtökohtaisesti pitäisi heikentää käyttäjien reaktioita eikä näin ollen pienentää vastetta, sillä esimerkiksi monimutkaiset maksamisen tai tunnistautumisen palvelut voivat heikentää transaktioaikeita, mikä voi johtaa markkinapaikkojen ansaintalogiikan ja kannattavuuden heikentymiseen. Näin ollen markkinapaikkojen kehityksen on oltava kokonaisvaltaista, osaoptimoinnin sijaan.



Kuvio 9. Tutkimusaineiston ja tulosten teemoitus

Seuraavat alaluvut ovat Braunin ja Clarken (2006) analyysin mukaisesti kattaen SOR-mallin mukaisesti kuvion 9 tarkentuneet teemat.

4.2 Ärsykkeet ja käyttäjäreaktiot: haasteet ja turvallisuus markkinapaikoilla

Kysyttäessä markkinapaikkaliiketoiminnan tämän päivän keskeisistä haasteista korostuvat vastauksissa ostamisen ja myynnin kohtaanto-ongelmat, eli miten tavoitetaan

potentiaaliset ihmiset ja asiakkaat. Lisäksi useampi haastateltava mainitsee markkina- paikkaliiketoiminnan suhdanneherkkyyden, jolloin keskeiseksi haasteeksi muodostuu kysynnän ja tarjonnan balansointi. Eräs haastateltava mainitsee keskeiseksi haasteeksi markkinoiden heilahtelut. Haasteeksi nostetaan trafiikin ja volyymin hankinta esimerkiksi kiristyneen hakukoneoptimoinnin myötä. Haastatteluissa esitetään keskeiseksi panostuskohteeksi teknologian ja sen kehittämisen, johon kuluu paljon resursseja. Lisäksi panostuksia tehdään tuotekehitykseen ja tämän tutkimuksen ja aiheen näkökulmasta mielenkiintoiseksi havainnoksi voidaan mainita yhden haastattelijan maininta keskeisestä haasteesta arkkitehtuurin kyvykkyydestä vastata tämän päivän tarpeita, ja ettei syntyisi liikaa teknistä velkaa.

”Kyl kai nyt jos kattoo isompia juttuja varmasti ni teknologia ja sen kehittäminen, tuotteen noin ylipäätänsä. Mä en sano et se on poikkeuksellinen haaste, mut siihen menee iso osa efortista sekä resurssimielessä että henkilökohtasen ajankäytön osalta kohtuullisesti. Et tavallaan, miten sä uudistat tuotetta jatkuvasti, pidät huolta, että sen arkkitehtuuri vastaa tämän päivän tarpeita. Pidät huolta siitä, ettei siellä ole liikaa teknistä velkaa, jonka poistaminen on kuitenkin kallista. Ja ennen kaikkee teet sit semmosta tuotetta, joka ilahduttaa käyttäjiä. Et mitä tahansa keskeistä metriikkaa käyttäen engagement-lukujen pitäis olla hyvät ja paranevat, lisää kävijöitä, lisää mitä tahansa palvelusta, oli se sitten käyttöaikaa, transaktioita, katsottuja ilmoituksia tai jotain muuta, kyl toi on varmasti se isoin asia.” (henkilö 7)

”Haaste et tota markkinapaikkojen ansaintalogiikka on monesti aika urautunu, et pystyis olemaan enemmän immuuneja markkinasykleille ja et ois erityyppisiä ansainnanlähteitä, et se on mitä pitäis vahvemmin tehdä – – pitää tehdä rohkeasti muutoksia.” (henkilö 4)

Lisäksi haastateltavat nostavat esiin kasvavat asiakasodotukset, jolloin markkinapaikkojen on pystyttävä vastaamaan odotuksiin personoinnilla ja korkealla käyttökokemuksella

ja tarkoituksena on tuottaa laadukasta käyttökokemusta loppukäyttäjille keskeisillä metriikan keinoilla mitaten, joita voivat olla haastatteluissa nousseena asiana asiakkaiden ja käyttäjien sitoutuneisuus markkinapaikkaa kohtaan seuraten muun muassa kävijämäärää, käyttöaikaa, tapahtuneita transaktioita ja esimerkiksi katsottuja ostokohteita. Kaksi haastateltavaa mainitsevat lisääntyvän regulaation keskeiseksi haasteeksi.

Vastauksissa mainitaan lisääntyvän regulaation yhdeksi juurisyyksi amerikkalaiset alustatoimijat ja niiden toiminnan sääntelyssä. Samaan aikaan haastateltava toteaa, että lokaalit toimijat ovat saman regulaation vaikutuspiirissä. Toinen haastateltava mainitsee regulaation vaikuttavan siihen, miten esimerkiksi dataa voidaan jakaa tai tarjota kolmansille osapuolille.

”Koko ajan niinku toi regulaatio on mielenkiintoinen, et sehän on tehty näitä isoja jenkki-toimijoita vastaan, mut niil on kaikista paras kyky myös reagoida ja toimia niiden puitteissa. Mut varmaan niinku isoimmat lobbari-armeijat myös sitä tekemässä, ettei heidän tarvis. Ja sit ollaan me paikalliset toimijat, jotka joudutaan toimimaan by-the-book ni regulaatiokin näyttäytyy meille resurssia vievänä asiana. Et se niinku hyvä tarkotus voi kääntyä vähä niinku itseensä vastaan.” (henkilö 6)

Yleisemmän tason haasteiksi haastateltavat mainitsevat markkinatilanteen, aktiivisen kilpailun ja kilpailukentän, hintapaineet, markkinoinnin tehokkuuden, tarjoaman kattavuuden eli kohteiden määrän ja osuvuuden, liiketoiminnan organisoinnin ja resurssoinnin.

”Markkinatilanen on aika haastava, se näkyy, ei ehkä meidän liiketoiminnassa, johtuen meidän hinnottelumalleista, mutta se näkyy meidän asiakkaiden liiketoiminnassa ja miten tyytyväisiä ne on meidän palveluun ja miten me pystytään sitä lisäarvoa niille asiakkaille tuottamaan, eli niinku ihan käytännön tasolla, miten

paljon meiltä niitä yhteydenottoja heille tulee, se on niinku tärkein mittari, millä asiakkaat niinku mittaa suoriutumista.” (henkilö 9)

Lisäksi vastauksissa esiintyy tekoäly toistuvasti ja muun muassa tekoälyn tuomat vaikutukset hakutapoihin. Tekoälyn osalta yksi haastateltava mainitsee yleisen tekoälyn sijaan tarkemmin generatiivisen tekoälyn. Yksi vastaajista nostaa haasteeksi myös mahdolliset kyberuhat.

Kysyttäessä markkinapaikkojen turvallisuudesta ja luotettavuudesta, valtaosa vastaajista pitävät turvallisuutta ja luotettavuutta keskeisenä osana markkinapaikkaliiketoiminnan harjoittamista. Eräs haastateltava toteaa, että turvallisuuteen on suhtauduttava vakavasti ja toteaa tämän tutkimuksen aiheen osalta mielenkiintoisena havaintona maininnan siitä, että markkinapaikka toimii luottamuksen varassa. Vastaajien mukaan turvallisuus ja luotettavuus vaikuttavat suoraan markkinapaikkojen menestymiseen. Turvallisuuteen ja luotettavuuteen vaikuttavat myös verkostoefektin, brändin ja ympäristön sekä asiakaspalvelun muodostamat kokonaisuudet.

”Mut sit ehkä niin ku se et se palvelu itsessään luo luotettavan fiiliksen, ni siihen liittyy tää mediaympäristö ja mainokset siellä. Sillä mediaympäristöllä toki sillä halutaan kuluttajalle se hyvä fiilis ja sillä perustellaan tavallaan sille ilmottajalle, et me ollaan tähän erikoistunut markkinapaikka tai mediaympäristö, ni tääl ei oo muuta hässäkkää, tääl ollaan siinä moodissa.” (henkilö 4)

”Meille tulee yrityksiä hyvin ja ne on löytäny sen palvelun ja siel joku puskaradio niinku pyörii” (henkilö 8)

”Kyllä tavallaan ne osapuolet, jotka ovat tässä kaupassa, tunnistetaan luotettaviksi. Jos he suosittelevat, niin se on ehkä se, mikä luo sen. Toki meidän vastuullahan on se, että me ollaan sen luottamuksen arvosia.” (henkilö 10)

Valtaosa vastaajista toteavat, että turvallisuuteen suhtaudutaan vakavasti ja siihen panostetaan. Vastaukset turvallisuudesta ovat yhdenmukaisia, mutta niissä on näkökulmaeroja. Yhden vastaajan mukaan turvallisuus on peruspilari, mutta vastaaja ei tunnista turvallisuushuomioita merkittäväksi. Toinen vastaaja kuvaa turvallisuuden ja luotettavuuden olevan keskiössä ja turvallisuuteen panostetaan muun muassa tiukan politiikan keinoin ja lakiosaston aktiivisella roolilla esimerkiksi teknologiapäätöksissä. Lisäksi vastaaja toteaa, että toiminnassa käytetään tarkistettuja luotettavia lähteitä ja huijaustapauksia ennaltaehkäistään. Konkreettisesti turvallisen ja luotettavan markkinapaikkaliiketoiminnan tavoitteiksi haastatteluissa nostetaan tavoitteet varmistaa käyttäjälle turvallinen transaktio, niin ettei asiakas tule huijatuksi ja pyrkimys varmistaa, ettei syntyisi tilannetta, jossa ostettavaa tai vuokrattavaa tuotetta tai palvelua ei ole olemassa, eli ennaltaehkäistä mahdolliset huijaustapaukset muun muassa palvelun käytön maksullisuudella ja palvelun käytön sisältövaatimuksilla.

”Turvallisuus ja se laatu ja siinä mielessä se, että ei ole huijauksia, se tulee niinku ehkä, meillä on toisaalta tiukka seula ketkä yritysasiakkaat saa meillä ilmottaa, siinä on tota vaatimuksia, et pitää toimia alalla, ja olla rekisteröity ja viranomaisen lupa toimintaan ja nää tarkistetaan, ennen ku pääse meillä yritysasiakkaaksi. Ja sitten yksityisasiakkaiden puolelta varmasti se isoin turvallisuustoimenpide on, että ilmoittaminen maksaa. Se karsii ison osan huijareista pois. Aikasemmin oli osio, jossa pystyi tekemään ilmaisia ilmoituksia, käytännössä nää alko olla sitä huijaripuolta niin paljon, että useita vuosia sitten ajettiin alas. Nyt ilmoittaminen maksullista ja se on tilannetta rauhottanut.” (henkilö 9)

”Ollaan pohdittu, että joku puhelinnumeron tai sähköpostin varmistaminen vois olla yks vaihtoehto.” (henkilö 8)

”Ilmoituksissa on; ilmoita asiattomuudesta ja sit sinne voi kertoa, miks se on asiaton ilmoitus, jos myyjä on joku asiaton, raportoidaan, näitä käydään sit läpi – –

esimerkiks puhelinnumeron varmistaminen on kaikille uusille käyttäjille, sielt tulee tekstiviesti, johon pitää vastata” (henkilö 3)

Useampi vastaajaa nostaa maksutransaktioissa regulaation ja lainsäädännön sekä viranomaisten vaatimat asiat kuten KYC (eng. know your customer) eli asiakkaan tunnistamisen ja AML (eng. anti money laundry) eli rahanpesulainvastaisen lainsäädännön vahvaa noudattamista ja ilmoitus- sekä toimintavelvollisuuksia. Lisäksi vastaajat korostavat vahvan ja kaksivaiheisen tunnistautumisen ja kirjautumisen merkittävyyttä, jolloin osapuolet voidaan tunnistaa luotettavasti. Lisäksi useammissa vastauksissa korostetaan kolmannen osapuolen auditointien tärkeyttä liittyen turvallisuuteen ja luotettavien yhteistyökumppanien valintaan.

”No siis tottakai siihen pitää suhtautua vakavasti. Markkinapaikkahan toimii luotamuksen varassa, jos siellä on huomattavan suuri osa huijauksia, niin se ei varmasti pysy bisneksessä kauaa. Jos tota lähtee pilkkomaan eri osa-alueisiin, tietenkin tärkeintä käyttäjälle on varmistaa turvallinen transaktio, sä et tuu huijatuksi, sulle ei tarjota tavaraa, jota sä et saa tai vuokrata mökkiä, jota ei ole olemassa. Kyl me otetaan tää tosi vakavasti.” (henkilö 7)

” Meillä on olemassa esimerkiksi tällainen compliance board – – meillä on tällainen mekanismi ollut heti alusta alkaen. Meillä on kaksi yhteistyöelintä, missä meillä on sidosryhmiä. Se toinen on product board – – isoin osahan tätä ei ole teknologia, se on ne prosessit ja se yhteistyöverkosto – – me ollaan ulkopuolisella audittoijalla kaikki isot laajennukset käyty läpi. He ovat tehneet tietoturvauditteja.” (henkilö 10)

”Kaikki tälläset DAC7, jos on esimerkiksi tuttu, missä verottaja haluaa tietää kaikki verkossa tehtävät transaktiot, meidän pitää raportoida ne ja suunnitella sinne tietoturvallisesti ratkasut miten nämä tiedot tallennetaan näistä rahan

liikuttamisissa ja sitten raportoida näitä, nyt siis viimesen puolen vuoden aikana näitä on tullut tosi monta.” (henkilö 3)

Eräs vastaaja toteaa ylätasoisesti, että turvallisuus on korkealla prioriteetilla, vaikkei siitä välttämättä viestitä ulospäin. Laajemmin kyberuhat nousevat haastatteluissa panostettaviksi asioiksi auditointien ja panostusten osalta. Toisaalta yhdeksi havainnoksi voidaan mainita yhden haastateltavan maininta siitä, ettei ole olemassa tiettyä rahasummaa, jolla tietoturva olisi varmasti hoidettu riittävällä tasolla, vaan kyseessä on vähenevien rajahyötyjen funktio, eli mitä enemmän rahallista panostusta tehdään, sitä vähemmän lisähyötyä syntyy ja kyse on pikemminkin kokonaisuuden balansoinnista. Yleisempiä turvallisuuden, luotettavuuden ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta esiin nousevia asioita haastatteluissa mainitaan muun muassa oman markkinapaikan sisällön kopioinnin estäminen, asiakkaiden tietojen käsittelyn luotettavasti, niin ettei tietoja jaeta eteenpäin. Yksi haastateltava toteaa yhdeksi haasteeksi käyttäjien ja yritysten välillä lisääntyvän pikaviestiyhteydenottotapojen yleistymisen esimerkiksi chatin tai Whatsapp-sovelluksen välityksellä, tällöin kaupanteko ja mahdolliset huijaustapaukset kulkevat vastaajan mukaan markkinapaikan ohi, jolloin huijauksiin on vaikeampi päästä kiinni. Lisäksi yleisiksi turvallisuuden ja luotettavuuden lisäämisen keinoiksi mainitaan kyvykkäät tarkastusprosessit, koneellinen tarkistaminen, henkilöroolit, aktiivinen viestintä ja tiedottaminen, joukkoistaminen, moderointi, ohjeistus ja estolistat.

”Meillä on sopimussakko, jos vuotaa tietoja tai huijaa. Ja me suljetaan näitä sit pois, jos tämmösii tulee.” (henkilö 8)

”Kyl me niinku laitetaan blokkilistoille, jos nähdään, et jostain tulee spämmiä tosi paljon. Voidaan blokata IP-osoitteita, maita, sähköpostiosotteita” (henkilö 4)

Turvallisuutta ja luotettavuutta voidaan pitää keskeisenä osana markkinapaikkaliiketoimintaa, jolla voidaan tuottaa käyttäjille mieluisa ostamisen ja myynnin alusta.

4.3 Trendit ja kuluttajien käyttäytymisvasteet markkinapaikoilla

Kysyttäessä markkinapaikkaliiketoiminnan keskeisistä strategisista trendeistä vastaavat haastateltavat samansuuntaisesti. Valtaosa haastateltavista painottavat digitalisaation ja ekosysteemiajattelun roolia ja merkitystä markkinapaikkaliiketoiminnan kehittämisessä. Useat haastateltavat mainitsevat datan ja toimivat prosessit sekä palveluprosessien kehittämisen tärkeyden. Kaikki haastateltavat mainitsevat tekoälyn yhdeksi trendiksi. Tekoälyn ja generatiivisen tekoälyn rooleiksi haastatteluissa mainitaan käyttäytymisen tunnistaminen, prosessien tehostaminen, asiakaskokemuksen ja käyttökokemuksen parantaminen ja personointi, ja osto- ja myyntikohteiden kohtaaminen (eng. matching).

”Niin, kyl mä nään tämmösen uhkakuvan meillä, et ku täällä verkossa, käyttäjät benchmarkkaa kaikkia ominaisuuksia aina niihin parhaisiin palveluihin ja käytäntöihin, mitä he on, missä tahansa verkossa törmänny ja yleensä ne parhaat on niitten isojen alustojen tai globaalien toimijoiden tekemiä, jotka pystyy moninkertaisesti käyttää rahaa tuotekehitykseen ni kyl siin on mä nään semmosen uhan paikan. Me mennään joko nopeempaan uudistamiseen tai sit vaatimukset kasvaa niin suhteettomiks, et meidän niinkun toimituskykyyn nähden.” (henkilö 6)

”Noi isot jätithän tuolla rapakon toisella puolella asettaa suunnan kaikelle käytettävyydelle ja käyttöliittymälle ja tälläselle mihin meidän pitäis pystyä vastaamaan maailmanluokan käyttökokemuksella.” (henkilö 3)

”Sulla pitää olla se sama kaikille. Et sä voi sen mukaan, mikä on se transaktioarvo. Kaikki hoidetaan samalla tavalla.” (henkilö 10)

Tekoälyn merkitys kasvaa ja sisältää potentiaalia markkinapaikkaliiketoiminnan kehittämisessä. Kaksi haastateltavaa mainitsevat mahdolliseksi trendiksi markkinapaikoille muodostuvan chat-pohjaisia käyttöliittymiä, jolloin käyttäjä voi pitkiä kohdelistoja läpikäymällä saada huomattavasti pienemmän määrän tekoälyn tunnistamia käyttäjälle potentiaalisia ostokohteita, eli matchingin automatisointi. Eräs haastattelija korostaa arvon

tuottamisen merkitystä ja toiminnan proaktiivisuutta, eli kykyä tunnistaa muuttuvia ja uusia asiakas- ja markkinatarpeita. Viisi haastateltava nostavat esiin tuote- ja palvelun elinkaariajattelun (eng. end to end), joka kattaa koko tuotteen tai palvelun osto- ja myyntikaareen mukaan lukien maksamisen ratkaisut. Eräs haastateltava käyttää aiheesta termejä arvoketjujen laventaminen ja edistyneet markkinapaikka-alustat. Toinen haastateltava käyttää samasta asiasta termiä transaktionaalinen liiketoiminta. Toisessakin vastauksessa mainitaan arvonaluontiin liittyvä vastaus, jossa haastateltava toteaa yhdeksi kasvavaksi trendi arvopohjaisen hinnoittelun. Yleisiä tunnistettavia trendejä markkinapaikkaliiketoiminnan osalta ovat tuotteistamisessa tapahtuvat paketoinnit esimerkiksi kolmitasoisesti ja uusia paketointoja syntyy jatkuvasti. Muita yleisiä trendejä vastauksissa nousee esiin erilaiset palvelullistumisen trendit kuten leasing-tuotteet, sosiaalisen median markkinoinnin lisääntyminen ja virtuaaliset ostokohde-esittelyt.

"Premium-paketissa on semmoisia ominaisuuksia, mitä oikeasti moni haluaa ostaa. Sitä standardia ei ole paljon, mutta se voi tehdä myös niin, että siitä vanhasta premiumista tulee standard, koska sinä tuot aina uusia ominaisuuksia seuraavaan. Voit aina myydä seuraavaa premiumia uudestaan niille, joille olet myynyt sen aikaisemman" (henkilö 10)

Kysyttäessä kuluttaja- ja asiakaskäyttäytymisestä sekä -odotuksista aineistosta nousee esiin turvallisuuteen ja luotettavuuteen liittyen. Lisäksi korkea ja laadukas käyttökokemus helppokäyttöisyys ja monipuolinen tuote- ja palveluvalikoima nousee esiin.

Lisäksi käyttäjät arvostavat nopeista ja kustannustehokkaita toimitusketjuja ja selkeää viestintää sekä laadukasta vuorovaikutusta. Toisaalta loppukäyttäjät haluavat vähentää käyttämänsä aikaa ja resurssia markkinapaikalla niin, että mahdollinen ostokohteen löytäminen (eng. matching) voi tapahtua mahdollisimman nopeasti ja saumattomasti. Kohteen löytämistä helpottavat liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta ja aineistosta nousee esiin suosittelujärjestelmät ja hakukoneratkaisut.

Aineistoa analysoidessa voidaan todeta, että markkinapaikkojen on keskityttävä kehittämään turvallisia, luotettavia, helppokäyttöisiä ja kattavia palveluita, jotka vastaavat käyttäjien toiveisiin ja odotuksiin. Tämä edellyttää niin teknologian, liiketoiminnan, markkinatilanteen, regulaation ja dialogia käyttäjien kanssa ja ennen kaikkea edellä mainittujen ilmiöiden tasapainottamista liiketoiminnan kehittämisen osalta.

4.4 Strateginen kehitys ja innovaatiot: käyttäjäkokemus ja vaste

Kysyttäessä markkinapaikkaliiketoiminnan strategisesta kehityksestä tulevaisuudessa yhteisiksi teemoiksi haastateltavat nostavat teknologian hyödyntämisen muun muassa tekoälyn, koneoppimisen ja maksuteknologioiden sisällyttämisessä palveluihin asiakaskokemuksen parantamisessa ja palveluiden tehokkuuden lisäämisessä. Lisäksi useampi haastateltava mainitsee, että tuote- ja palvelukehityksessä keskitytään aidosti asiakkaiden ja tarpeiden ymmärtämiseen ja arvon tuottamiseen, jolloin esimerkiksi kirjautumisen tai tunnistautumisen kitka olisi pidettävä tasapainossa.

”Ja siin on vähän sekin, et sen asiakakan pitää saada sellai tunne, et siit on jotain hyötyä ku se tekee sen (kirjautuminen tai tunnistautuminen)” (henkilö 8)

”Sit ollaan sellasta tossa ajateltu kokeilla, jotta voi lähettää liidin, niin täytyy luoda käyttäjätunnus, eli sun pitää kirjautua palveluun, jotta sä voit olla yhteydessä ja sekin on taas yks semmonen napsu eteenpäin siinä.” (henkilö 4)

Useampi vastaaja mainitsee monoliittisen toiminnan sijaan ekosysteemiajattelun, jossa yksittäisen toimijoiden yhteistyöllä pyritään luomaan lisäarvoa koko toimialalle ja kuluttajille.

Strategisen kehityksen erityispiirteiksi voidaan nostaa vastauksista erään haastateltavan vastaus alakohtaisista eroista. Haastateltava mainitsee, että kuluttajapuolella voidaan edetä end-to-end tyyppisiin koko tuote- ja palvelukaaren osto- ja myyntiputkiin, mutta yritysasiakkaissa toimintaa pyritään viemään pakettihinnoitteluun. Eräs vastaaja

mainitsee markkinoiden hallinnan osana strategiaa, haastateltava mainitsee globaalien toimijoiden merkittävän markkinavoiman, jolloin pienempien toimijoiden on oltava erityisen aktiivisia ja panostettava omiin vahvuuksiinsa. Useat haastateltavat nostavat strategisen kehityksen keskiöön teknologian ja koko arvoketjun hallinnan. Eräs vastaaja korostaa strategisessa kehityksessään listaustoiminnan sijaan koko turvallisen ja luotettavan arvoketjun hallintaan mukaan lukien vahvasti tunnistettu ja turvallinen makсутransaktio. Yksi vastaaja käyttää transaktionaalisesta toiminnasta kansanomaisesti termiä ”kaikki yhdeltä luukulta”-mentaliteetin vakiintumisesta markkinapaikoilla.

”Transaktionaaliset nimenomaan eli me halutaan olla kaupanteossa mukana, me on kehitetty palvelu jonka kautta maksut välitetään – – isoin haaste siin on suomalaisten luottamus, me luotetaan toisiimme tosi hyvin, niin niitä kauppvoja tehdään tuolla ABC:n pihalla. – – ihmiset ei nää sille tarvetta, että tarvitaan välikäsiä.”
(henkilö 3)

”Kun ollaan tehty transaktionaalisia palveluita viime vuosina, siellä on vähän erilaiset tunnistautumistarpeet ja tilinluomistarpeet ja muuta, et siel on ehkä tullut sen liiketoiminnan puolesta ihan erilaisia tarpeita, joita on sit rakennettu.” (henkilö 1)

Toisaalta kaksi vastaajaa mainitsevat huomionarvoisen vastauksen siitä, että on oleellista olla unohtamatta ylläpitää ja kehittää markkinapaikkaliiketoiminnan ydintä eli esimerkiksi markkinapaikkaliiketoiminnan kattavuudesta. Toinen haastateltava toteaa, että ydintoiminnan on oltava kunnossa, jotta lisäpalveluita ja transaktionaalista toimintaa voidaan implementoida osaksi onnistunutta kehitystä.

Kysyttäessä haastateltavilta innovaatioajattelun mukaisesti muun muassa palveluajattelusta markkinapaikkaliiketoiminnassa nousee yhteisiksi teemoiksi omistamisen sijaan tarve tarjota vuokraus- ja leasingpalveluita sekä tarve kehittää lisäpalveluita perinteisen tuotteen tai palvelun osto- ja myyntitapahtuman lisäksi. Eräs haastateltava mainitsee

markkinapaikoilla mahdollisuuden vertailla leasing-palveluita esimerkiksi auton ostamisen sijaan, ostetaankin liikkumisen palvelua. Muita palvelullistumisen lisääntymistä indikoivia vastauksia haastatteluissa olivat lisäpalveluiden tarjoamisen osalta maininnat mikropalveluista ja mahdollisuudesta tarjota palveluita kolmansien osapuolien integraatioilla.

”Jos mennään näihin integraatioihin, mitä tuossa tuli, niin käytännössä me on integroiduttu moneen paikkaan, järjestelmät on toki yksi tärkein, sieltä saadaan tiedot automaattisesti alustalle. Sitten ollaan näihin viranomaisen järjestelmiin Verohallinto – – asioita on integroitu aika laajasti” (henkilö 10)

Mainittuja lisäpalveluita ovat esimerkiksi vakuutuspalvelut, sähkösopimukset ja vuokrasopimukset sekä muut jälkimarkkinointipalvelut. Vastauksissa todetaan yleisesti, että kuluttajat odottavat myynti- ja ostoprosessilta helppoutta, eli ihmiset eivät halua käyttää aikaa ostamiseen tai myymiseen. Eräs haastateltava mainitsee palveluajattelun edellyttävän markkinapaikkaliiketoiminnan kehittäjiltä laajempaa tarkastelua asumisen tai liikkumisen elinkaareen, eikä vain hetkittäiseen hakutarpeeseen.

”Mun mielestä markkinapaikan rooli siinä on tarjota ne vaihtoehdot. – – Se pitäisi olla enemmän et mitäs vaihtoehtoja mulla on. – – Mun mielestä se on enemmän se tarve ja palvellaan sitä tarvetta, eikä välttämät pakoteta kuluttajaa liian aikaisin tekemään sitä päätöstä liian aikasin. – – Jos nyt miettii vaikka asumista, täs on mun tarpeet ja mitä vaihtoehtoi tos on mun budjetti, sit se antaa vaikka siihen vuokra-asunnot ja omistusasunnot, se on enemmän sitä kulmaa. – – on varmaan helpompi ottaa palveluita hetkellisesti käyttöön, ku ottaa se omistamisen stressi.” (henkilö 4)

Yksi haastateltava mainitsee tulevaisuudessa markkinapaikkojen pyrkimyksen tarjota entistä henkilökohtaisempia kokemuksia ja korkeaa matchingia, jossa asiakkaalle tarjotaan juuri hänen tarpeisiinsa vastaavia palveluita ja tuotteita. Yksi haastateltava mainitsee

asiakkaiden ja kuluttajien halun kokea markkinapaikat palveluna mukaan lukien uudet ja nykyaikaiset maksutavat.

”Kuluttajat haluaa hyvin toimivia, helppoja palveluita, jotka ratkaisee heidän ongelmansa. Siihen liittyy ne asiat – – et sieltä tulee oikeasti sulle relevanttia tavaraa, pystyt hakemaan ja löytämään helposti ne asiat mitä sä olet tullut hakemaan – – kun sä teet jonkuntyyppistä transaktiota, ni ne tapahtuu nopeasti, kattavasti ja ne on luotettavia ja niin edelleen, noihin isoihin teemoihin ne tuota putoaa.” (henkilö 7)

Eräs haastateltava mainitsee lisäpalveluiden lisäämisen esteeksi niiden heikon kannattavuuden. Palveluajattelun esteeksi mainitaan yhdessä haastattelussa myös volyymin puute.

4.5 Disruptio markkinapaikoilla: ärsykkeet ja käyttäjäreaktiot

Useampi haastateltava mainitsee yleisiksi muutos- ja häiriötekijöiksi (eng. disruption) teknologian, koneoppimisen ja lohkoketjut, joilla voidaan lisätä luottamusta ja innovatiivisia tapoja esimerkiksi maksamiseen liittyen. Yksi haastateltava mainitsee mahdolliseksi muutostekijäksi vastuullisuuskysymykset kestävään kehitykseen liittyen. Kaksi haastateltavaa mainitsevat vastauksissaan, ettei globaalit toimijat ole disruptiivinen tekijä, sillä paikallisuus luo kilpailuedun.

”Ei ne ajattele, et nyt me jyrätään Suomi. Ne ajattelee et me jyrätään koko maailmaa. Ja ku sä jyräät koko maailmaa, ni et sä joka alueella osallistu sataprosenttisesti.” (henkilö 4)

”Nää isot facet, metat ja googlet, niitten fokus on jossain muualla, Suomi on niin pieni markkina.” (henkilö 3)

Toisaalta useampi haastateltava mainitsee, ettei tänä päivänä paikallisuus takaa markkina-asemaa ja globaalit toimijat voivat kasvattaa markkina-asemaansa ja tarjoamaansa kattavasti ja nopeasti lyhyelläkin aikavälillä. Yksi haastateltava toteaa mahdollisuudesta toimia itse disruptiivisenä tekijänä, mutta vastaajan mukaan uusien avauksien on liityttävä strategiaan, jolloin on mahdollista synnyttää synergiaa. Vastauksissa mainitaan, että esimerkiksi isoista hakukonetoimijoista esimerkiksi Google voi vaikuttaa merkittävästi markkinapaikan liikenteeseen eli kävijämääriin. Yhdessä vastauksessa yleiseksi disruptiiviseksi tekijäksi mainitaan ilmastopolitiikan ja vastuullisuuspolitiikan vaikutukset. Kolme haastateltavaa mainitsevat disruptiivisiksi tekijöiksi samanaikaisesti suuret globaalit toimijat ja pienet erikoistuneet tiettyyn markkinarakoon (eng. niche) erikoistuvat uudet markkinapaikkatoimijat.

”Ne lähtee tämmösistä startupeista, niillä ei oo mitää hävittävää, niitten ei tarvii suojella mitään olemassa olevaa liiketoimintaa. Ne pystyy tekee mitä haluaa ja tota menemään joskus ohi isommista toimijoista. Maailmalta nimenomaan haetaan malleja ja sit tuodaan Suomeen. Suomi kuitenkin tulee jäljessä muuta maailmaa. Vois sanoa että sinänsä se on helppoa tuoda joku uus malli, kunhan sä vaan löydät sen jostain mikä täältä vielä puuttuu.” (henkilö 3)

Suurten toimijoiden rajoitteeksi kaksi haastateltavaa mainitsevat pienet markkinat eli riittämättömät volyymit. Pienten haasteksi haastateltavat tunnistavat volyymin ja riittävät markkinaosuuden sekä kannattavuuden saavuttamisen. Vastaajat korostavat kuitenkin, että niin pienet kuin isot disruptiiviset toimijat ovat todennäköisiä alalla. Osa haastateltavista kuitenkin toteavat, etteivät tunnista yhtä tai mainittavaa suurta disruptiivista tekijää, vaan markkinapaikat keskittyvät asiakastarpeisiin ja kaupanteon kohtaantoon sekä asiakkaiden saavuttamiseen markkinapaikalleen.

4.6 Kustannusten ja ansaintalogiikan vaikutus markkinapaikkojen käyttökemukseen

Kysyttäessä liiketoiminnan kustannuksista ja niiden vaikutuksesta turvalliseen ja luotettavaan käyttökemukseen markkinapaikoilla, vastaavat valtaosa haastateltavista tunnistavat turvallisuuteen ja teknologian kehittämiseen liittyvät kustannukset keskeiseksi investointialueeksi.

”Ehkä tohon tietoturvaan ensin kommenttina varmaan niinku se vie tosi paljon enemmän resursseja tällä hetkellä siltä ja se vaihtoehtokustannus on enemmän sitä et ei päästä kehittämään uutta, mut varmaan jos asiakkaalta kysytään, et halutteko matka-aikahaku vai tietoturvaa, kyl se tietoturva on ykkösjuttu.” (henkilö 4)

”Se on yksi meidän tärkeimpiä asioita, kun tehdään laajennuksia tai muutoksia. Käydään nämä compliance- ja tietoturva ja tietosuoja-asiat läpi. Ehkä ne on ne tärkeimmät.” (henkilö 10)

Viisi haastateltavaa mainitsevat teknologian monimutkaistumisen ja toisaalta palveluin kehittämisen synnyttävien merkittäviä kustannuksia. Kustannusten osalta haastateltavat mainitsevat kustannusten linkittyvän, teknologiaan, kehitykseen, henkilöstöön ja yhteistyökumppaneihin esimerkiksi tuote- ja palvelukehityksen osalta. Valtaosa pitävät kustannustasoa hallittavana kokonaisuutena turvallisuuden näkökulmasta.

”Tokihan just tämmöset niinku vahvan tunnistautumisen kustannukset, niist tulee aina kustannuksia – en mä nää et ne on merkittäviä tässä kokonaisuudessa, enemmän niinku mikä on kustannus- ja työllistämiserä on kaikki lakisääteiset vaatimukset markkinapaikoille.” (henkilö 3)

”En koe, et (turvallisuudesta) ei ole vielä tullut liian kallista – otetaan hyvin vastaa se, et kun ei voi enää tehdä vanhalla tavalla, se aiheuttaa stopin aina tavallaan

sille normaalille kehitykselle, ku me joudutaan muuttamaan jotain nykyistä, et siin mielessä ni kylhän se vie, jos meidän ei tarvis tehdä näitä, niin me saatais nopeammin uutta ulos.” (henkilö 2)

”Kyllä mä nään, että liiketoiminta on edelleen kannattavaa ja kustannukset (turvalliset transaktiot) on järkeviä – – infra ja turvallisuus on kivijalka, mikä pitää olla ja maksaa tietyn verran, mutta ei ole kallein palanen kustannuspuolella. Ansainta tulee monista puroista tällä hetkellä, on nää ilmotusmaksut ja sitte verkkomainta oma osuteensa ihan nää eprus bannerimyynti ja sitten on nää lisäpalvelut mitä siinä kyljessä asuntolaina, sähkö, vakuutukset ja nää mut kyl me nähdään et tää transaktionaalinen malli ja ehkä todennäköisesti joitan kokeiluja tehdään, et miten se näkyy.” (henkilö 9)

Haastateltavat toteavat, että kustannuksia syntyy, kun halutaan ostaa osaamista, resursseja, kyvykkyyttä tai tasata vaihtelevaa kapasiteettivaadetta. Eräs vastaaja toteaa onnistumiseksi teknologisten kustannusten nousun hillitsemisen. Kolmessa vastauksessa korostetaan tietoturvaan panostamisen kerryttävän kustannuksia. Eräs haastateltava mainitsee esimerkiksi pilviarkkitehtuurin kustannuksia hillitsevän toimijoiden välinen kilpailu. Yksi haastateltava toteaa, että kustannusten osalta on tunnistaa omaan liiketoimintaan sopivat kumppanit, lisäksi hän toteaa, että harvoin halvin on sopivin. Toisaalta yksi haastateltava mainitsee yksiselitteisesti, ettei teknologiakustannukset ole haaste. Eräs haastateltava mainitsee merkittäväksi kustannukseksi teknologiakehityksen sijaan markkinointi- ja myyntipanostukset. Eräs haastateltava toteaa, että lähtökohtaisesti markkinapaikkaliiketoiminnassa osa palveluista kannattaa kehittää itse ja osa ostaa ulkopuolisena palveluna, jotta kustannusrakenne voidaan pitää kannattavana.

Kustannusten näkökulmasta markkinapaikkojen on arvioitava kustannusrakennettaan vastatakseen teknologiatarpeisiin ja markkinatilanteeseen sekä asiakkaiden hankinnassa palvelulleen.

Ansaintalogiikasta kysyttäessä valtaosa haastatteliijoista mainitsevat keskeisiksi ansaintamalleiksi mainostulot, tuote- ja palvelupaketoinnit, toistuvaistilaukset (eng. subscription) ja komissiopohjaiset mallit. Eräs haastateltava kuvaa ansaintalogiikan riippuvan transaktioiden määrästä ja arvosta sekä mahdollisesta kiinteästä maksusta tai tilausmallista. Useammassa vastauksessa korostuu, että tällä hetkellä merkittävin osa tuloksesta kertyy perinteisestä listautumismallin toiminnasta. Toisaalta samanaikaisesti valtaosa haastateltavista toteavat ansainnan siirtyvän yhä enenevin määrin transaktionaalisiin palveluihin ja koko arvoketjun hallintaan.

Eräs haastateltava toteaa yhdeksi tavoitteeksi sisältää liiketoimintaan molempia, eli listaustoimintaa ja transaktionaalista toimintaa. Yksi haastateltava mainitsee neuvoteltavan joustavan hinnoittelun sopimuksen mukaan ja tuotetun lisäarvon mukaan. Useampi haastateltava mainitsee toistuvaistilaukset kannattavaksi malliksi. Eräs haastateltava mainitsee yhä alalla esiintyväksi ansaintamalliksi kappale- tai ilmoituspohjaisen hinnoittelun. Yksi haastateltava taas mainitsee erilaiset lisänäkyvyystuotteet kannattaviksi. Vastauksissa korostuu yhden ansaintamallin sijaan markkinapaikkojen hajautuneet ansaintamallit. Yhdeksi havainnoksi voidaan nostaa useamman haastattelijan maininta markkinapaikkojen nykyinen listausmalliin perustuva kannattavin ansaintalogiikka. Huomionarvoiseksi havainnoksi voidaan nostaa useamman haastateltavan havainnot siitä, että tulevaisuudessa ansaintalogiikka voi painottua listaamisen ja mainostulojen sijaan koko kaupantekoprosessiin sisältäen maksutransaktion ja kokonaisvaltaisine lisäpalveluineen.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää laadullisin menetelmin nykyaikaisten markkinapaikkojen luotettavuutta ja ymmärtää, kuinka ne voivat vastata digitaalisen kaupankäynnin vaatimuksiin. Tutkimuskysymys keskittyi siihen, miten luottamuksen ja turvallisuuden elementit voidaan integroida osaksi markkinapaikan strategista suunnittelua? Lisäksi tarkasteltiin turvallisten transaktiopalveluiden potentiaalia liiketoimintamallina markkinapaikoille. Palveluntarjoajien näkökulmasta tutkittiin luottamuksen merkitystä heidän strategioissaan ja ratkaisuissaan.

Yritysarkkitehtuurin kehityksen historiallinen tausta, joka pohjautuu pitkälti luvussa kaksi esiteltyihin Zachmanin (1987) ja CSC Indexin (1986) määritelmiin, jotka ovat luoneet pohjan nykyaikaiselle virtuaalisten järjestelmien ja tietovirtojen eli digitaalisen liiketoiminnan arkkitehtuurityölle. Tämä tutkimus laajentaa ymmärrystä holistisen eli kokonaisvaltaisen suunnittelun periaatteista digitaalisten markkinapaikkojen arkkitehtuuri- ja kehitystyössä. Nykyinen tutkimus täydentää aikaisempaa käsitystä yritysarkkitehtuurista korostamalla digitaalisten markkinapaikkojen erityisvaatimuksia. Yritysarkkitehtuuri soveltuu digitaaliseen markkinapaikkaliiketoiminnan suunnitteluun erinomaisesti, sillä esimerkiksi fyysisiä laitteita ja koneita tai niiden toimintalogiikkaa ei tarvitse huomioida liiketoiminnan kehittämisessä.

Yritysarkkitehtuuri kattaa organisaation strategista suunnittelua ja mallintamista, jossa liiketoiminta, teknologia, prosessit, järjestelmät ja ihmiset yhdistetään kokonaisuudeksi ja resursseiksi tai kyvykkyyksiksi. Yritysarkkitehtuurin merkityksen tutkiminen markkinapaikoilla perustuu pitkälti Wangin ja Archerin (2007) määritelmään, jonka mukaan digitaalinen markkinapaikka on alusta, jossa ostajat ja myyjät suorittavat transaktioita digitaalisesti. Tämä tutkimus vahvistaa aiempia havaintoja siitä, että yritysarkkitehtuurin strateginen suunnittelu, joka yhdistää liiketoimintaprosessit, bisnesteknologian ja digitaalisen liiketoiminnan eli tietovirtojen suunnittelun ovat keskeinen osa-alue vahvistaa markkinapaikkojen luotettavuutta ja turvallisuutta (Ross, 2006; Anaya ja Basin, 2005). Tällaisella arkkitehtuurityöllä voidaan kehittää digitaalisia markkinapaikkoja vastaamaan

paremmin käyttäjien odotuksia luottamuksen ja turvallisuuden näkökulmasta. Haastatteluiden perusteella yritysarkkitehtuuri mahdollistaa luottamuksen lisäämisen markkinapaikoilla ja auttaa luomaan järjestelmiä sekä ratkaisuja ja esimerkiksi prosesseja ja muita toiminnallisuuksia, jotka vastaavat käyttäjien luottamusta koskeviin odotuksiin. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi identiteetin varmistaminen, selkeät tietojenkäsittelykäytännöt, varmennetut myynti- ja ostoprosessit sekä tehokkaat maksujärjestelmät. Haastatteluaineiston tuloksissa mainitaan markkinapaikkojen teknologinen kehittyminen ja ennen kaikkea teknisen velan hallittu purkaminen ja muiden muassa tekoäly, jotka voivat edesauttaa turvallisuutta ja luotettavuutta. Haastatteluaineistosta tehty havainto arkkitehtuurityön, strategian ja teknologian muodostamasta holistisesta kokonaisuudesta mukailee luvussa kaksi esitettävää Archimate-mallinnuskielen ja The Open Groupin (2018) kyvykkyyssmallin keinoja fokuoitua organisatoristen resurssien, liiketoimintaprosessien ja teknologiaratkaisujen integrointiin eli yhteenliittämiseen strategialähtöisesti muun muassa tavoitteet ja odotukset määrittelemällä.

Markkinapaikoilla kokonaisvaltaiset arkkitehtuuriratkaisut sisältävät usein teknologian huomioimista, jotta markkinapaikkojen osto- ja myyntipolkuja voidaan parantaa käyttökokemuksen ja kohdentamisen osalta. Strategisten tavoitteiden, bisnesteknologian ja arkkitehtonisen mallinnustyön menetelmin tehtävin ratkaisuin voidaan mahdollistaa loppukäyttäjille laadukkaat käyttöliittymät. Tämä edistää turvallisuuden ja luotettavuuden kokemusta markkinapaikoilla. Näin ollen, strategian, bisnesteknologian ja arkkitehtuurin yhteensovittaminen mahdollistaa siirtymisen riskejä ja väärinkäytöksiä sisältävistä liiketoimintamalleista kohti joustavampia ja luotettavampia transaktioihin perustuvaa liiketoimintaa. Tämä strateginen arkkitehtuurityö vastaa nykyaikaisten digitaalisten markkinapaikkojen kehityshaasteisiin. Haastatteluista tehdyt havainnot ovat yhdenmukaisia luvussa kaksi esitetyn Veaseyn (2001) käsityksen mukaan, joka painottaa arkkitehtonisten elementtien ja strategisten prosessien yhteensovittamisen tärkeyttä muutoksen johtamisessa. Haastatteluaineistosta voidaan tunnistaa strateginen muutostarve markkinapaikkojen siirtyessä perinteisestä markkinapaikasta kohti elinkaari- ja

ekosysteemiajattelua, niin että asunnon tai auton ostamisen sijaan mallinnetaan asumisen ja liikkumisen transaktiopalveluita.

Yritysarkkitehtuurin avulla organisaatiot voivat asettaa luottamuksen ja turvallisuuden strategisiksi painopistealueiksi. Yritysarkkitehtuurin määrittelyssä luvussa 2 Bernusin ja muiden (2003) korostama prosessien, strategian ja organisaatorakenteen integraatio eli yhdistyminen on keskeinen piirre turvallisen ja luotettavan digitaalisen kaupankäynnin kehittämisessä. Tämän tutkimuksen havainnot peilaavat myös Pekkola ja Ylisen (2020) käsitystä yritysarkkitehtuurin kaksijakoisuudesta, joka voi ilmetä strategisena kehitystyönä tai liiketoimintaprosessien ja teknologian mallintamisena valitun painopiste- ja tarkastelunäkökulman mukaan. Löydösten pohjalta voidaan tunnistaa esimerkiksi se, että markkinapaikat voivat valita esimerkiksi strategiakseen siirtymisen listautumistoiminnasta transaktiopohjaiseen liiketoimintamalliin, johon arkkitehtuurin mallintamisen menetelmät tarjoavat ratkaisuja. Tämä tarkoittaa selkeästi määriteltyjä toimintamalleja ja liiketoiminnallisia ratkaisuja, jotka varmistavat turvalliset kaupankäyntiprosessit. Nämä havainnot ja tulokset tarjoavat tietoa siitä, miten strategista ja käytännön yritysarkkitehtuurityötä voidaan hyödyntää turvallisuuden ja luottamuksen lisäämiseen markkinapaikoilla käsittelemällä keskeisiä luottamuksen ja turvallisuuden elementtejä markkinapaikoilla.

Löydökset heijastavat luvussa kaksi esitettävän Bente ja muiden (2012) näkemystä mallintamisen tärkeydestä liiketoiminnan ymmärtämisessä ja hallinnassa. Samanaikaisesti luvussa kaksi esitettävän Lankhorstin (2013) kuvauksen mukaan yritysarkkitehtuuriviitekehyksen tarkoituksena on tuottaa johdonmukaisia periaatteita ja malleja, joilla voidaan kehittää liiketoimintaa suunnittelemalla ja toteuttamalla organisatorisia rakenteita, liiketoimintaprosesseja, tietojärjestelmiä ja infrastruktuuria. Näitä yritysarkkitehtuurin ja kehitystyön käytännön suosituksia kuvataan tarkemmin luvussa 5.2.

Haastatellut palveluntarjoajat korostivat, että yritysarkkitehtuurin kautta markkinapaikat voivat tarjota monitasoisia palveluita, jotka tukevat turvallisuutta ja lisäävät

luottamusta eri osapuolten välillä. Haastattelututkimuksen tulokset osoittavat, että turvallisuus ja luotettavuus pitäisi huomioida strategisessa kehityksessä ja tuote- ja palvelumuotoilussa, jotta markkinapaikan arkkitehtuuri vastaa nykyaikaisia vaatimuksia toisaalta muuttuvien turvallisuusuhkien osalta ja toisaalta muuttuvien ja nykyaikaisten maksu- ja transaktioliikenteen trendien mukaisesti.

Liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta haastattelut osoittavat, että turvalliset transaktionaaliset palvelut koetaan kannattaviksi ja samanaikaisesti näiden osuutta markkinapaikkaliiketoiminnassa halutaan kasvattaa, sillä transaktionaaliset palvelut pienentävät väärinkäyttötapausten mahdollisuutta ja samanaikaisesti kasvattaa käyttäjien luottamusta markkinapaikkaa kohtaan ja kasvattaa transaktioaikeita eli ostohalukkuutta. Edellä mainittu liiketoimintapotentiaalin tunnistaminen haastatteluista nyky- ja tavoite-tilan strategisen kehittämisen näkökulmasta on linjassa luvussa kaksi esitellyjen Gharajedaghin (2011) sekä Whittlen ja Myrickin (2005) tutkimusten kanssa, joissa korostetaan strategisen suunnittelun ja nykytilan ymmärtämisen merkitystä tulevaisuuden kehityksen kannalta, kun markkinapaikat siirtyvät passiivisista alustoista aktiivisiksi toimijoiksi.

Tarkemmin luvussa kaksi esiteltävä SOR-teoria (stimulus, organism, response) käsittelee käyttäjien toimintaa siten, että ulkoinen ärsyke (eng. stimulus) vaikuttaa käyttäjän sisäiseen tilaan (eng. organism), mikä johtaa tiettyyn toimintavasteeseen (eng. response). Markkinapaikkojen tapauksessa ulkoinen ärsyke voi olla turvallisuustoimintojen ja luottamuksen näkyvyys esimerkiksi varmennettuina kattavina ilmoitus- ja myyjätietoina tai vastakohtaisesti vaillinaisina ja varmentamattomina myyjätietoina tai esimerkiksi turvalisina maksutransaktioina itse markkinapaikalla tapahtuvana tai mahdollisesti riskejä sisältäen muualla tapahtuvana maksamisena. Nämä vaikuttavat käyttäjän turvallisuuden ja luottamuksen tunteeseen ja ennen kaikkea osto- eli transaktioaikeisiin eli vasteeseen.

Luvussa kaksi esiteltävän Mehrabianin ja Russellin (1974) alkuperäisen SOR-mallin käyttäytymistieteen malli auttaa ymmärtämään, miten ulkoiset ärsykkeet vaikuttavat käyttäjän sisäisiin kognitiivisiin ja emotionaalisiin toimintoihin ja miten markkinapaikat voivat

näihin reagoida liiketoiminnan suunnittelussa. Analysoitaessa haastatteluaineiston tuloksia suhteessa SOR-malliin ja liiketoiminta-arkkitehtuuriin, keskitytään siihen, miten ulkoiset ärsykkeet (stimulus) vaikuttavat markkinapaikan käyttäjien sisäiseen tilaan (organism) ja miten tämä johtaa tiettyihin käyttäytymisvasteisiin (response), kuten ostamiseen, toiminnan kehittämiseen, uusien turvallisuusstrategioiden kehittämiseen tai uusien palvelumallien omaksumiseen.

Luvussa esitellään puolistrukturoiduista haastatteluista saadut keskeiset löydökset ja niiden merkitys markkinapaikkaliiketoiminnan kehittämiseksi. Analyysi osoittaa, että turvallisuus, luotettavuus, helppous, relevanttius ja kuluttajien luottamuksen rakentaminen kattavin tuote- ja palvelutarjoamin ovat keskeisiä tekijöitä digitaalisen markkinapaikkaliiketoiminnan menestyksessä. Lisäksi asiakkaat haluavat henkilökohtaista palvelukokemusta. SOR-malli ja liiketoiminta-arkkitehtuurin periaatteet tarjoavat arvokkaan viitekehysten näiden tekijöiden ymmärtämiseen ja hallintaan.

Kuluttajien, asiakkaiden ja markkinapaikan käyttäjien toiveet ja odotukset heijastuvat vahvasti heidän antamaansa palautteeseen, mikä tarjoaa arvokasta tietoa markkinapaikkojen kehittämiseen. SOR-mallin (stimulus, organism, response) mukaisesti voidaan tarkastella, miten markkinapaikkojen tarjoamat ärsykkeet (stimulus) vaikuttavat käyttäjien sisäiseen tilaan (organism) ja johtavat lopulta tiettyyn käyttäytymisvasteeseen (response). Tässä kontekstissa ärsykeitä ovat turvallisuus, luotettavuus, helppokäyttöisyys, monipuolinen tuote- ja palveluvalikoima, kattava tuote- ja palveluvalikoima sekä selkeä ja luotettava käyttökokemus.

Turvallisuus ja luotettavuus ovat käyttäjien keskeisiä odotuksia, mikä korostaa markkinapaikkojen tarvetta rakentaa ja ylläpitää luottamuksellista suhdetta käyttäjiinsä. Tämä vaikuttaa positiivisesti käyttäjien sisäiseen tilaan, lisäten heidän turvallisuudentunnettaan ja uskallustaan tehdä ostopäätöksiä markkinapaikalla. Helppokäyttöisyys ja kattava tuote- ja palveluvalikoima stimuloivat käyttäjiä hyödyntämään markkinapaikkaa laajemmin, mikä puolestaan lisää tyytyväisyyttä ja uskollisuutta palvelua kohtaan.

Nopeat ja tehokkaat osto- ja myyntitapahtumat sekä selkeä ja luotettava käyttökokemus vastaavat käyttäjien tarpeeseen saada oikein kohdennettua palvelua, mikä vähentää epävarmuutta ja edistää positiivista käyttäytymisvastetta, kuten ostamista ja palvelun suosittamista muille. Haastatteluista nousevat esiin myös suosittelujärjestelmien ja hakukoneiden kehittämisen tarve, mikä viittaa siihen, että käyttäjät haluavat parempia työkaluja itselleen sopivan tarjonnan löytämiseen. Tämä korostaa personoinnin ja tarkkojen suodatusmahdollisuuksien merkitystä käyttäjäkokemuksen parantamisessa, johon moni haastateltava olettaa tekoälyn tarjoavan ratkaisuja.

Lisäksi käyttäjät arvostavat korkealuokkaisia mainoksia, tarkkaa vastaavuutta tarjonnan ja kysynnän välillä sekä vuorovaikutuksen sujuvuutta. Näiden tekijöiden parantaminen voi vähentää ostamattomuuteen päätyneitä tapauksia ja ratkaista kohtaanto-ongelmia, mikä puolestaan edistää tehokkaampaa ja tyydyttävämpää markkinapaikkakokemusta.

Tutkimuksen perusteella käyttäjät haluavat nähdä markkinapaikkojen konkreettisesti panostavan turvallisuuteen ja olevan luotettava toimintaympäristö. Palveluntarjoajat toivat esille, että luottamuksen voittamiseksi markkinapaikkojen on tehtävä turvallisuustoimenpiteensä näkyviksi, esimerkiksi vahvan tunnistautumisen, tietosuojakäytäntöjen, prosessien ja turvallisten transaktiopalveluiden menetelmin. Turvallisuus ja luotettavuus ovat digitaalisten markkinapaikkojen menestyksen kulmakiviä. Fradkinin (2017) mukaan digitaalinen yhdistäminen, alhaiset kustannukset ja välittömät transaktiot hyötyvät yrittäjäarkkitehtuurista, joka tukee turvallisuutta ja vahvistaa luottamusta. Tämä tutkimus tarjoaa uutta tietoa siitä, miten yrittäjäarkkitehtuurin ja kehitystyön avulla voidaan kehittää turvallisia ja luotettavia kaupankäyntiprosesseja, jotka vastaavat digitaalisen ympäristön vaatimuksiin. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, mutta laajentavat ymmärrystä transaktiopalveluiden potentiaalista liiketoimintamallina markkinapaikoille. Samalla tulokset osoittavat, että turvalliset transaktiopalvelut koetaan kannattaviksi, koska ne vähentävät väärinkäytösten mahdollisuutta ja kasvattavat käyttäjien luottamusta markkinapaikkaa kohtaan.

Haastatteluista voidaan tunnistaa se, että markkinapaikkaliiketoiminnan kehittämisessä on huomioitava laaja-alaisesti käyttäjäkokemus. Haastattelut osoittavat, että käyttäjien turvallisuuden ja luotettavuuden tunne lisääntyy, kun myyjät ja ostajat ovat tunnistettuja, kohteet varmennettuja ja maksutransaktiot sekä markkinapaikoilla esiintyvät kolmannet osapuolet ovat turvallisia. Tämä löydös mukailee luvun kaksi kuviossa kahdeksan esitetävää Kimin ja Koon (2016) mallia, jossa luottamuksen kasvu vähentää koettua riskiä ja lisää transaktioaikomuksia. Kim ja Koo (2016) toteavat kuitenkin, ettei koettu riski automaattisesti vähennä transaktioaikomusta. Luottamus on kuitenkin niin löydösten, kuin Kim ja Koon (2016) mukaan merkittävämpi tekijä kuin koettu riski. Toisaalta tämä havainto vahvistuu löydöksistä tehtävällä havainnolla siitä, että markkinapaikan panostessa turvalliseen toiminta- ja mediaympäristöön esimerkiksi maksullisilla tuotteilla, ovat käyttäjät valmiita maksamaan ilmoituksesta, sillä tunnistavat sen olevan merkittävä luottamuselementti. Mainitut elementit voivat parantaa käyttäjien luottamusta, lisäksi haastatteluista ilmeni, että markkinapaikat pyrkivät tarjoamaan käyttäjilleen turvallisia ja luotettavia palveluita panostamalla selkeisiin, turvallisiin ja helppokäyttöisiin osto- ja myyntiprosesseihin esimerkiksi panostamalla ilmoitusten laatuun, moderointiin ja avoimeen viestintään ja ohjeistukseen. Turvallisuuden, luotettavuuden ja käyttäjäkokemuksen yhdistelmä vaikuttaa transaktioaikaisiin.

Edellä mainitut löydökset ovat luottamuksen ja SOR-mallin mukaisesti johdonmukaisia, ja voidaan todeta, että käyttäjät haluavat nähdä markkinapaikkojen konkreettisesti panostavan turvallisuuteen ja luotettavuuteen. Löydöksissä palveluntarjoajat korostavat, että turvallisuustoimien näkyvyys, kuten toimijoiden vahva tunnistautuminen, tietosuojakäytännöt ja turvalliset transaktioprosessit ovat ratkaisevia luottamuksen rakentamisessa.

Näin ollen luottamuksen huomioiminen on välttämätöntä markkinapaikoilla, koska digitaalisen kaupankäynnin luonteeseen kuuluu korkea epävarmuus. Myyjät ja ostajat ovat usein toisilleen tuntemattomia, mikä luo riskin väärinkäytöksille. Näin ollen

luottamuksen elementti pitäisi huomioida jo strategisen suunnittelun ja liiketoiminta-arkkitehtuurin suunnittelu- ja muutosvaiheissa. Tämä havainto on yhdenmukainen suhteessa aiemmin esiteltyjen tutkimusten havaintoihin yritysarkkitehtuurin merkityksestä holistisen eli strategian ja liiketoiminnan kokonaisvaltaisesta menetelmästä luvussa kaksi esiteltävien Jungin ja Fraunholzin (2021) sekä The Open Groupin (2018) mallien mukaan, joissa korostetaan yritysarkkitehtuurin roolia strategian ja liiketoiminnan kehittämisen risteyskohtana. Tutkimus vahvistaa, että strategialähtöinen yritysarkkitehtuuri mahdollistaa turvallisen ja luotettavan liiketoiminnan ympäristön kehittämisen digitaalisilla markkinapaikoilla.

Huomioimalla luotettavuus- ja turvallisuusnäkökulmat organisaation strategisessa kehityksessä läpileikkaavasti, voidaan taata, että turvallisuus ja luottamus kattavat kaikki markkinapaikkojen transaktiot, sillä markkinapaikkoihin liittyy aina riskien ja väärinkäytösten mahdollisuuksia. Tämä havainto turvallisuudesta ja riskien balansoinnista on yhdenmukainen luvussa kaksi esiteltävien Kim ja Koon (2016) ja Pavloun ja Gefen (2004) havaintojen mukaan, jotka mainitsevat, että markkinapaikkojen liiketoiminta perustuu suureen joukkoon toimijoita, jotka muodostuvat myyjistä ja ostajista. Mikä taas lisää riskejä ja samanaikaisesti luottamuksen tärkeyttä markkinapaikkaliiketoiminnassa. Ilmiö on selkeästi tunnistettavissa haastatteluaineistosta ja aiemmasta teoriasta johdonmukaisesti.

Pavlou ja Gefen (2004) sekä Kim ja Koo (2016) ovat molemmat korostaneet, että toimijoiden suuri määrä tekee luottamuksen rakentamisesta entistä tärkeämpää, sillä se vaikuttaa käyttäjien ostoaikomuksiin ja kaupankäynnin sujuvuuteen markkinapaikoilla. Löydökset vahvistavat, että strategisessa suunnittelussa ja yritysarkkitehtuurin kehittämisessä on otettava huomioon luottamuksen ja riskienhallinnan dynamiikka, kokonaisvaltaisesti jo alusta alkaen, sillä vain näin voidaan varmistaa kestävät ja turvalliset osto- ja myyntitransaktiot markkinapaikoilla, joissa myyjä ja ostaja toimivat lähtökohtaisesti aina Kim ja Koon (2016) mukaan rajoitetun tiedon varassa päätöksiä tehdessään.

Lisäksi sääntely ja lainsäädäntö kasvattavat painetta luottamuksen rakentamiseen, sillä markkinapaikoilta odotetaan suojaa käyttäjien tiedoille ja oikeudenmukaista kaupankäyntiä ja samanaikaisesti lainsäädäntö mahdollistaa maksulaitostoiminnan yhä laajemmin. Haastatteluista ilmenee, että regulaatio tuottaa välillisesti luotettavuutta ja turvallisuutta markkinapaikkojen liiketoimintaa, vaikka se samanaikaisesti asettaa mahdollisia resurssi- ja kapasiteettihaasteita pienemmille paikallisille toimijoille. Haastatteluista käy ilmi, että regulaatio aiheuttaa paljon työtä, mutta samanaikaisesti lisää turvallisuutta ja luotettavuutta.

Haastattelututkimuksen tulokset vahvistavat, että luottamuksen rooli on merkittävä strateginen elementti. Palveluntarjoajien on jatkuvasti seurattava toimintamallejaan ja kehitettävä ratkaisuja, jotka luovat luottamusta osapuolten välille. Luottamuselementin huomioiminen markkinapaikoilla edellyttää moniulotteista lähestymistapaa, joka muodostuu bisnesteknologian integroimisesta liiketoimintaan, organisatorista ja käytännöllisistä toimenpiteistä. Haastattelut osoittavat markkinapaikkojen panostavan turvallisuuteen tietoturva-auditoinneilla, politiikalla, regulaation noudattamisella, prosesseilla ja liikkeenjohtamisen keinoilla. Näihin ratkaisuihin kuuluu selkeä myyjä- ja ostajaidentifikaatio, turvalliset maksutavat ja varmennetut transaktio ja avoin viestintä sekä dialogi käyttäjien ja asiakkaiden kanssa. Turvallisuuden ja luotettavuuden elementtejä voidaan lisätä markkinapaikoilla hyötyä tuottavaksi asiaksi niin ostajalle kuin myyjälle, sillä ilman panostusta turvallisuuteen ja luotettavuuteen, voi käyttäjien kokemus ja ostopäätökseen vaikuttavista asioista merkittävästi.

Tämä tutkimus yhdisti luvun kaksi teoriaosuudessa esitellyt käsitteet haastattelututkimuksen löydöksiin ja tarjosi kattavan kuvan siitä, miten nykyaikaiset markkinapaikat voivat rakentaa luottamusta ja vastata digitaalisen kaupankäynnin vaatimuksiin. Yritysarkkitehtuuri luo perustan strategiselle suunnittelulle ja mahdollistaa käytännön liiketoiminnan kehittämisen ja SOR-teoria korostaa käyttäjien odotuksia ja vaatimuksia sekä ymmärrystä käyttäjien transaktiooikeista eli ostopäätökseen vaikuttavista asioista.

Luottamus on välttämätön tekijä markkinapaikkojen menestyksessä ja sen liiketoiminnallinen hallinta on keskeistä palveluntarjoajien kehittäessä markkinapaikkojen liiketoimintaa.

Tutkimus auttaa palveluntarjoajia ymmärtämään, miten he voivat hyödyntää yritysarkkitehtuuria ja SOR-teoriaa ratkaisuisaan varmistaakseen kestävästi liiketoimintamallin, joka rakentuu luottamukselle ja turvallisuudelle. Jatkotutkimuskohteiksi voidaan tunnistaa esimerkiksi kulttuurien vaikutus luottamukseen markkinapaikoilla, luotettavuuden mittaaminen ja arviointi markkinapaikoilla tai syvempi bisnesteknologian ja luotettavuuden kaksisuuntaisen suhteen tutkiminen.

5.1 Tutkielman teoreettinen hyöty

Tämä tutkielma täydensi akateemista keskustelua digimarkkinapaikkojen strategioista luottamuksen näkökulmasta. Peilailemalla yritysarkkitehtuurin, SOR-teorian ja luottamuksen viitekehykset tutkimuksen löydöksiin. Opinnäytetyö tarjoaa analyysin siitä, miten digimarkkinapaikat voivat strategisista ja liiketoiminnan kehittämisen menetelmin suunnitella palvelunsa ja liiketoimintamallinsa vastataksien käyttäjien luottamusta ja turvallisuutta koskeviin odotuksiin ja vaatimuksiin turvallisesta kaupankäynnistä.

Tutkielma osoitti, että nykyaikaiset markkinapaikat kohtaavat kasvavia haasteita turvallisuuden, luotettavuuden ja helppokäyttöisyyden osalta. Näitä haasteita voidaan kuitenkin käsitellä tehokkaasti yhdistämällä strateginen yritysarkkitehtuuri selkeisiin käytäntöihin, kuten identiteetin varmistamiseen, prosessienhallintaan, toimiviin maksujärjestelmiin ja transaktiopalveluihin. SOR-teorian avulla tutkielma selvitti, miten ulkoiset ärsykkeet, kuten turvallisuustoimenpiteiden näkyvyys, vaikuttavat käyttäjien sisäiseen tilaan ja synnyttävät heidän luottamuksensa palvelua kohtaan. Tämä antaa markkinapaikkojen tarjoajille selkeitä ohjeita siitä, miten ne voivat rakentaa strategiansa ja palvelunsa tukemaan käyttäjien turvallisuuden tunnetta. Samanaikaisesti vahvistettiin luottamuksen ja turvallisten transaktiopalveluiden olevan potentiaalinen liiketoiminnan harjoittamisen muoto.

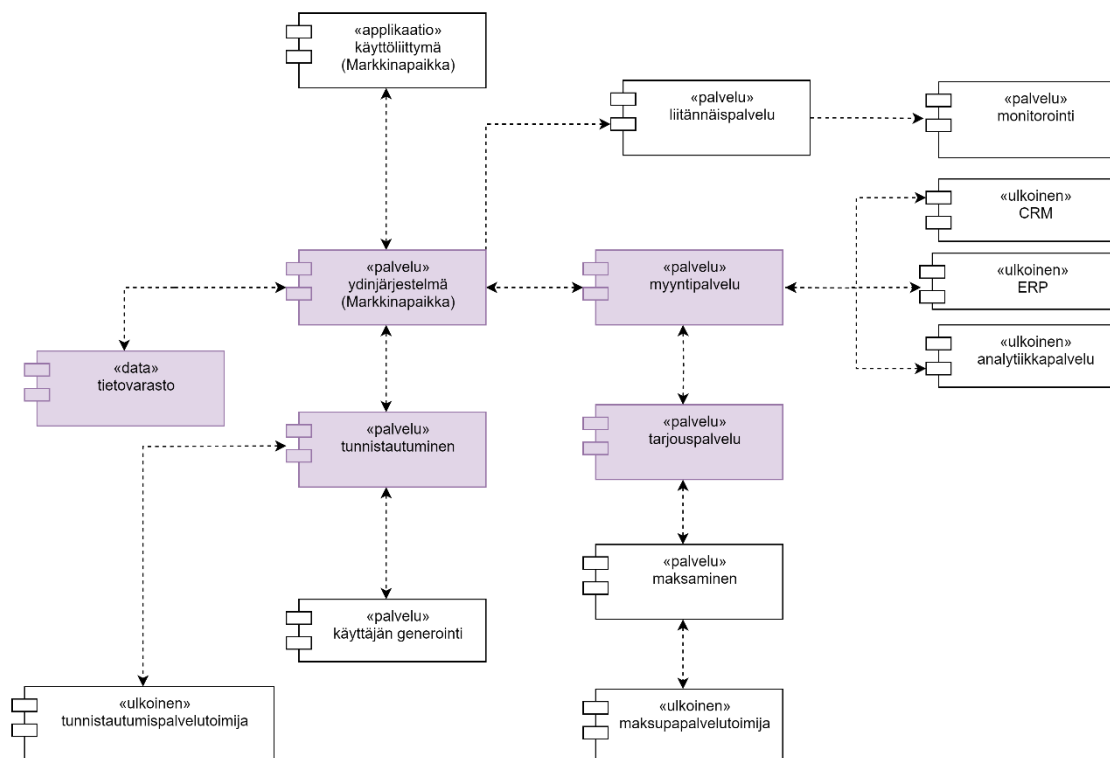
Tutkielma laajensi ymmärrystä siitä, miten luottamuksen rakentaminen digimarkkinapaikoilla vaatii selkeitä strategioita ja liiketoiminnallisia ratkaisuja, jotka perustuvat käyttäjäkeskeiseen ajatteluun. Tämän tutkimuksen tulokset antavat vahvan perustan tulevalle tutkimukselle, joka syventyy digimarkkinapaikkojen luottamuksen ja turvallisuuden hallinnan eri osa-alueisiin, ja luo pohjaa uusille strategioille digimarkkinapaikkojen liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimus tarjoaa tieteelliseen keskusteluun kontribuution luottamuksen näkökulmasta, painottaen, että luottamus on strateginen elementti markkinapaikkojen menestyksessä, johon voidaan vaikuttaa yritysarkkitehtuurin mallintamisen menetelmin. Yritysarkkitehtuuri ja SOR-teoria yhdistävät strategisen suunnittelun ja käyttäjäodotukset selkeäksi viitekehykseksi. Tämän pohjalta markkinapaikat voivat suunnitella toimintamalleja, jotka lisäävät turvallisuuden tunnetta, luottamusta ja asiakastyytyväisyyttä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että digitaaliset markkinapaikat edustavat aktiivista ja jatkuvasti kehittyvää liiketoimintaa, jossa yritysarkkitehtuurin rooli ja merkitys korostuvat turvallisuuden ja luottamuksen hallinnassa ja käyttökokemuksen jatkuvana parantamisena. Vaikka aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet laajasti yritysarkkitehtuurin liiketoiminnallisia ja strategisia ratkaisuja, tämän tutkimuksen uutuusarvo on SOR-teorian soveltamisessa digitaalisten markkinapaikkojen kontekstissa ja arkkitehtuurin kehittämisessä. Tämän tutkimuksen myötä voidaan todeta, että SOR-mallin keinoilla voidaan ymmärtää paremmin, miten luottamus ja turvallisuus vaikuttavat käyttäjien transaktioaikomuksiin eli ostopäätöksiin markkinapaikoilla. Lisäksi tutkimus paljastaa, että digitaalisten markkinapaikkojen yritysarkkitehtuuri voi aktiivisesti tukea ja edistää luottamusta ja turvallisuutta osana liikkeenjohtoa. Vaikka aikaisempi kirjallisuus on esitellyt yritysarkkitehtuurin peruskomponentteja ja teorioita laajasti, tässä tutkimuksessa esitetään uusia näkökulmia ja käytännöllisiä sovelluksia, jotka rikastavat olemassa olevaa keskustelua ja tarjoavat uusia välineitä markkinapaikkojen kehittäjille. Havainnot tukevat aiempaa tutkimusta, mutta tarjoavat samanaikaisesti uutta tietoa siitä, kuinka yritysarkkitehtuurin ja

SOR-teorian yhdistelmä voi parantaa luottamuksen ja turvallisuuden hallintaa markkinapaikoilla.

5.2 Käytännön suositukset

Tutkimustulosten ja löydösten perusteella palveluntarjoajien on suositeltavaa kehittää markkinapaikkojen toimintamalleja ja ratkaisuja niin, että ne vastaavat käyttäjien odotuksia turvallisuudesta, luotettavuudesta, helppokäyttöisyydestä ja kattavasta tuote- ja palveluvalikoimasta. Keskeisiä toiminnallisuuksia ovat käyttäjien tunnistaminen, varmennetut osto- ja myyntiprosessit, turvalliset transaktiot. Näillä toiminnallisuuksilla voidaan lisätä turvallisuuden ja luotettavuuden elementtejä käytännössä markkinapaikkaliiketoiminnan arkkitehtuuriin ja näin lisätä loppukäyttäjien turvallisuuden ja luotettavuuden tunnetta. Tässä luvussa esitellään kuviossa 10 suosituksenomainen käytännön toteutuksen malli turvallisen ja luotettavan markkinapaikkaliiketoiminnan toteuttamiseen. Käytännön suositukset perustuvat tutkimuslöydöksiin soveltaen SOR-mallia.



Kuvio 10. Markkinapaikkaliiketoiminnan käytännön toteutuksen malli

Kuvion 10 keskellä mallinnettu ydinjärjestelmä kuvaa markkinapaikan muodostavaa digitaalista ympäristöä, jossa myyjät ja ostavat voivat olla vuorovaikutuksessa ja tehdä transaktioita eli myydä ja ostaa tuotteita ja palveluita. Ydinjärjestelmän loppukäyttäjälle näkyvä osio on kuviossa 10 esitettävä käyttöliittymä. Tunnistautumisen palvelulla kuviossa 10 mahdollistetaan löydösten ja SOR-mallin mukaisesti tarve tunnistaa markkinapaikan myyjä- ja ostajaosapuolet, tunnistautumisen palvelu mahdollistaa turvallisen ja luotettavan pääsyn markkinapaikalle ja varmistaa sen, että toimijat ovat oikeutettuja myymään ja ostamaan tuotteita ja palveluita. Tunnistautumisen palvelua täydennetään kuviossa 10 käyttäjätietojen generoinnilla, tätä tietoa voidaan käyttää tutkimuslöydöksissä havaittuihin tarpeisiin palvelun personointiin ja toisaalta markkinoinnin ja toimintojen kohdentamiseen.

Myynti- ja tarjouspalvelu kuviossa 10 mahdollistavat tutkimuslöydösten pohjalta myyjien ja ostajien vuorovaikutuksen ja haluttaessa viestinvaihdon ja interaktiivisen kaupan käynnin. Myynti- ja tarjouspalvelussa tapahtuvat transaktiot suoritetaan tunnistettuina

ja varmennettuina. Kuvion 10 tietovarastointi peilaa tutkimuslöydöksissä mainittuja tarpeita ja panostuksia tietoturvaan ja tietosuojaan, jotta asiakastietoja voidaan tallentaa ja hallita turvallisesti ja kontrolloidusti. Maksamisen palvelut mallinnetaan kuviossa 10 myyntipalvelun liitännäispalveluksi. Maksamisen palvelu mahdollistaa monipuoliset ja turvalliset maksutransaktiot markkinapaikoilla, nämä transaktionaaliset palvelut ja niiden toteutustarve nousevat löydöksissä esiin toistuen. Maksutapojen ja siihen liittyvän regulaation nopeasti muuttuvaa sykliä kuviossa 10 mahdollistetaan ulkoisten maksupalvelutoimijoiden integroimisella ekosysteemiajattelun mukaisesti markkinapaikkaliiketoiminnan harjoittamiseen. Tutkimuslöydöksissä havaittiin myös tarve integraatioajattelun mukaisesti liitännäispalvelut toiminnan monitorointiin, ylläpitoon ja integraatiovalmiuteen esimerkiksi asiakkuuden- ja toiminnanohjausjärjestelmiin ja analytiikan järjestelmiin. Edellä mainitut liitännäispalvelut mallinnetaan kuviossa 10 myyntipalveluun integroituvana kokonaisuutena.

Kuviossa 10 mallinnettava käytännön suositus huomioi löydösten ja SOR-mallin mukaisesti luottamuksen ja turvallisuuden elementtejä markkinapaikkaliiketoiminnan harjoittamisen näkökulmasta ja ennen kaikkea ostajille ja myyjille näkyvänä sujuvana ja turvalisena osto- ja myyntikokemuksena. Lisäksi modulaarinen eli useista pienemmistä palveluista muodostuva malli heijastelee tutkimuslöydösten pohjalta tarvetta hallita teknistä velkaa ja arkkitehtuurin ylläpitämistä ja uudistamista, sillä pienempiä palveluita voidaan uudistaa dynaamisemmin ja tehokkaammin, kuin yhtä suurta monoliittista palvelua.

Lähteet

- Accenture. 2019. ”Open Banking + Real-Time Payments: A Match Made in Heaven for Europe”. Noudettu 3. elokuuta 2022 (https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-102/accenture-open-banking-real-time-payments-europe.pdf).
- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic analysis: a critical review of its process and evaluation. In WEI international European academic conference proceedings.
- Altman, Elizabeth J., Frank Nagle, ja Michael L. Tushman. 2022. ”The Translucent Hand of Managed Ecosystems: Engaging Communities for Value Creation and Capture”. *Academy of Management Annals* 16(1):70–101. doi: 10.5465/annals.2020.0244.
- Andriole, Stephen, Thomas Cox, ja Kaung Khin. 2017. ”Technology Adoption and Digital Transformation: Rapid Technology Adoption for Digital Transformation”. Ss. 1–21 teoksessa.
- Bente, Stefan, Uwe Bombosch, ja Shailendra Langade. 2012. ”Chapter 2 - What Is Enterprise Architecture?” Ss. 31–38 teoksessa *Collaborative Enterprise Architecture*. Elsevier Inc.
- Bernus, Peter, Laszlo Nemes, Günter Schmidt, ja Gunter Schmidt. 2003. *Handbook on Enterprise Architecture*. Berlin, Heidelberg, GERMANY: Springer Berlin / Heidelberg.
- Braun, Virginia, ja Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3. Noudettu 6. maaliskuuta 2024 (<http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>).
- Breu, Ruth, Matthias Farwick, Matheus Hauder, Florian Matthes, ja Sascha Roth. 2013. *Enterprise Architecture Documentation: Current Practices and Future Directions*.
- Bukht, Rumana, ja Richard Heeks. 2017. *Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy*. SSRN Scholarly Paper. ID 3431732. Rochester, NY: Social Science Research Network. doi: 10.2139/ssrn.3431732.
- Business Technology Standard. 2022. ”Introduction to Business Technology • BT Standard”. *BT Standard*. Noudettu 6. kesäkuuta 2022 (<https://www.managebt.org/book/introduction/introduction-to-business-technology/>).
- Desfray, Philippe, ja Gilbert Raymond. 2014. ”Chapter 9 - Models for Phase C: Information System Architecture”. Ss. 169–96 teoksessa *Modeling Enterprise Architecture with TOGAF, The MK/OMG Press*, toimittanut P. Desfray ja G. Raymond. Boston: Morgan Kaufmann.
- Eurostat. 2023a. ”- Statistics Explained”. Noudettu 26. maaliskuuta 2023 (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals).

- Eurostat. 2023. ”E-Commerce Statistics”. Noudettu 26. maaliskuuta 2023 (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics).
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications.
- Finanssivalvonta. 2022. ”Toimiluvat ja rekisteröinti”. www.finanssivalvonta.fi. Noudettu 14. maaliskuuta 2022 (<https://www.finanssivalvonta.fi/pankki/toimiluvat-ja-rekisterointi/>).
- Fradkin, Andrey. 2017. ”Digital Marketplaces”. Ss. 1–14 teoksessa *The New Palgrave Dictionary of Economics*, toimittanut Palgrave Macmillan. London: Palgrave Macmillan UK.
- Gartner. 2022. ”Definition of Solution Architecture - IT Glossary | Gartner”. Noudettu 13. maaliskuuta 2022 (<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/solution-architecture>).
- Gatautis, R., Vitkauskaitė, E., Gadeikiene, A., & Piligrimiene, Z. (2016). Gamification as a mean of driving online consumer behaviour: SOR model perspective. *Engineering Economics*, 27(1), 90-97.
- Gharajedaghi, Jamshid. 2011. ”Chapter Nine - Business Architecture”. Ss. 181–207 teoksessa *Systems Thinking (Third Edition)*, toimittanut J. Gharajedaghi. Boston: Morgan Kaufmann.
- Hinkelmann, Knut, Aurona Gerber, Dimitris Karagiannis, Barbara Thoenssen, Alta van der Merwe, ja Robert Woitsch. 2016. ”A New Paradigm for the Continuous Alignment of Business and IT: Combining Enterprise Architecture Modelling and Enterprise Ontology”. *Computers in Industry* 79:77–86. doi: 10.1016/j.com-pind.2015.07.009.
- Hosiaislouma, Eero. 2019. ”ArchiMate käsikirja - Malleja ja esimerkkejä”. Noudettu (<http://www.hosiaislouma.fi/ArchiMate-ka%CC%88sikirja.pdf>).
- Hosiaislouma, Eero. 2021. ”ArchiMate peruselementit - Kokonaisvaltainen kehittäminen”. Noudettu 12. huhtikuuta 2022 (<https://www.hosiaislouma.fi/blogi/archimate/archimate-peruselementit/>).
- Jacob, Jacoby, Stimulus-Organism-Response Reconsidered: An Evolutionary Step in Modeling (Consumer) Behavior, 2002. Noudettu 3. helmikuuta 2024 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057740802702234>).
- Jung, Jürgen, ja Bardo Fraunholz. 2021. *Masterclass Enterprise Architecture Management*. Cham: Springer International Publishing.
- Kappelman, Leon A., ja John A. Zachman. 2013. ”The Enterprise and Its Architecture: Ontology & Challenges”. *The Journal of Computer Information Systems* 53(4):87–95.

- Kawa, Arkadiusz & Wałęsiak, Magdalena. (2019). Marketplace as a key actor in e-commerce value networks. 10.17270/J.LOG.2019.351.
- Kexin, Zhao & Teo, Poh-Chuin. (2023). The Adoption of Stimulus-Organism-Response (SOR) Model in the Social Commerce Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 13. 10.6007/IJARBSS/v13-i7/17290.
- Kim, M., & Ahn, J. (2007). Management of trust in the e-marketplace: The role of the buyer's experience in building trust. *Journal of information technology*, 22(2), 119-132. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000095> Kind, Sonja, ja Dodo Knyphausen-Aufseß. 2007. "What is 'Business Development'? - The Case of Biotechnology". *Schmalenbach Business Review (sbr)* 59:176–99. doi: 10.1007/BF03396747.
- Kim, G., & Koo, H. (2016). The causal relationship between risk and trust in the online marketplace: A bidirectional perspective. *Computers in human behavior*, 55, 1020-1029. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.005>
- Kotusev, Svyatoslav. 2016. "The History of Enterprise Architecture: An Evidence-Based Review". *Journal of Enterprise Architecture* 12:29–37.
- Kuen, L., Westmattelmann, D., Bruckes, M. Who earns trust in online environments? A meta-analysis of trust in technology and trust in provider for technology acceptance. *Electron Markets* 33, 61 (2023). <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00672-1>
- Kumar, Anand, Kesav Vithal Nori, Swaminathan Natarajan, ja Doji Samson Lokku. 2014. "Chapter 10 - Value Matrix: From Value to Quality and Architecture". Ss. 205–40 teoksessa *Economics-Driven Software Architecture*, toimittanut I. Mistrik, R. Bahsoon, R. Kazman, ja Y. Zhang. Boston: Morgan Kaufmann.
- Lankhorst, Marc. 2013. *Enterprise Architecture at Work*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lankhorst, Marc M. 2004. "Enterprise Architecture Modelling—the Issue of Integration". *Advanced Engineering Informatics* 18(4):205–16. doi: 10.1016/j.aei.2005.01.005.
- Laroche, Michel & Richard, Marie-Odile. (2014). A Model of Online Consumer Behavior. 10.1007/978-3-642-39747-9_15.
- LeanIX. 2022. "An Agile Framework to Implement TOGAF with LeanIX". Noudettu 19. huhtikuuta 2022 (<https://www.leanix.net/en/download/an-agile-framework-to-implement-togaf-with-leanix-enterprise-architecture-tool>)
- Leung, W. K. S., Shi, S., & Chow, W. S. (2020). Impacts of user interactions on trust development in C2C social commerce The central role of reciprocity. *Internet research*, 30(1), 335-356. <https://doi.org/10.1108/INTR-09-2018-04132022>

- López D, Oliver M. Integrating Innovation into Business Strategy: Perspectives from Innovation Managers. *Sustainability*. 2023; 15(8):6503. <https://doi.org/10.3390/su15086503> M. (2017).
- Luca, M. (2017). Designing online marketplaces: Trust and reputation mechanisms. *Innovation policy and the economy*, 17(1), 77-93. <https://doi.org/10.1086/688845>
- Marth, S., Hartl, B., & Penz, E. (2022). Sharing on platforms: Reducing perceived risk for peer - to - peer platform consumers through trust - building and regulation. *Journal of consumer behaviour*, 21(6), 1255-1267. <https://doi.org/10.1002/cb.2075>
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. The MIT Press.
- Mondal, Prakash Chandra, Rupam Deb, ja Mohammad Nurul Huda. 2016. "Know your customer (KYC) based authentication method for financial services through the internet". Ss. 535–40 teoksessa *2016 19th International Conference on Computer and Information Technology (ICCIT)*.
- Ms. Era Dabla-Norris, , Mr. Tidiane Kinda, , Kaustubh Chahande, , Hua Chai, , Yadian Chen, , Alessia De Stefani, , Yosuke Kido, , Fan Qi, ja , and Alexandre Sollaci. 2023. "Accelerating Innovation and Digitalization in Asia to Boost Productivity". *IMF*. Noudettu 26. maaliskuuta 2023 (<https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2023/01/08/Accelerating-Innovation-and-Digitalization-in-Asia-to-Boost-Productivity-523807>).
- Obilor, E., & Isaac (2023). Convenience and Purposive Sampling Techniques: Are they the Same? Noudettu 7.5.2024 <https://www.semanticscholar.org/paper/Convenience-and-Purposive-Sampling-Techniques%3A-Are-Obilor-Isaac/443c8b6a4b79a0319e659f6d273eb5b5fa3bb432>
- Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004). Building Effective Online Marketplaces with Institution-Based Trust. *Information systems research*, 15(1), 37-59. <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0015>
- Probst, B. (2015) *The Eye Regards Itself: Benefits and Challenges of Reflexivity in Qualitative Social Work Research*. Noudettu 6. maaliskuuta 2024 (<https://doi.org/10.1093/swr/svu028>)
- Pulcini, Andrea & Montani, Damiano & Gervasio, Daniele. (2022). Trusts in Business Research: A Concise Systematic Literature Review. *International Business Research*. 15. 20. 10.5539/ibr.v15n8p20
- Rivera, Roberto. 2013. "The PRISM Architecture Framework - Was it the Very First Enterprise Architecture Framework?" 9:14–18.
- Ross, Jeanne. 2006. "Enterprise Architecture: Driving Business Benefits from IT". *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.920666.

- Saewanee, C., Napalai, J & Jaroenwanit, P. (2024). Factors affecting customer retention of e-marketplace industries through Stimulus-Organism-Response (SOR) model and mediating effect. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 1537-1548.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson Education.
- Statista. 2023. "Global E-Commerce Share of Retail Sales 2026". *Statista*. Noudettu 26. maaliskuuta 2023 (<https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>).
- The Open Group. 2007. "Developing Architecture Views". Noudettu 6. maaliskuuta 2022 (<https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch/chap31.html>).
- The Open Group. 2011. "The TOGAF Standard, Version 9.2 - Definitions". Noudettu 13. maaliskuuta 2022 (https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/chap03.html#tag_03_69).
- Veasey, Philip W. 2001. "Use of Enterprise Architectures in Managing Strategic Change". *Business Process Management Journal* 7(5):420–36. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14637150110406803>.
- Wang, S., & Archer, N. P. (2007). Electronic marketplace definition and classification: Literature review and clarifications. *Enterprise information systems*, 1(1), 89-112. <https://doi.org/10.1080/17517570601088380>
- Waseem, Muhammad, Peng Liang, Mojtaba Shahin, Amleto Di Salle, ja Gastón Márquez. 2021. "Design, Monitoring, and Testing of Microservices Systems: The Practitioners' Perspective". *Journal of Systems and Software* 182:111061. doi: 10.1016/j.jss.2021.111061.
- Wei, K., Li, Y., Zha, Y., & Ma, J. (2019). Trust, risk and transaction intention in consumer-to-consumer e-marketplaces: An empirical comparison between buyers' and sellers' perspectives. *Industrial management + data systems*, 119(2), 331-350. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2017-0489> Whittle, Ralph, ja Conrad B. Myrick. 2016. *Enterprise Business Architecture: The Formal Link between Strategy and Results*. 0 p. CRC Press.
- Wulfert, Tobias, ja Jan Busch. 2022. "Reference Architectures Facilitating a Retailer's Dual Role on Digital Marketplaces: A Literature Review:" Ss. 494–505 teoksessa *Proceedings of the 24th International Conference on Enterprise Information Systems*. Online Streaming, --- Select a Country ---: SCITEPRESS - Science and Technology Publications.
- Ylinen, Maija, ja Samuli Pekkola. 2020. "JACK-OF-ALL-TRADES TORN APART: SKILLS AND COMPETENCES OF AN ENTERPRISE ARCHITECT". 14.