



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Aino Mäkitie

Arvon muodostuminen ja arvolupaus digitaalisissa alustaliiketoimintamalleissa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Digitaalisen markkinoinnin kandidaatintutkielma
Digitaalisen markkinoinnin koulutusohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Aino Mäkitie		
Tutkielman nimi:	Arvon muodostuminen ja arvolupaus digitaalisissa alustaliiketoimintamalleissa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden kandidaatti		
Koulutusohjelma:	Digitaalisen markkinoinnin koulutusohjelma		
Opintosuunta:	Digitaalinen markkinointi		
Työn ohjaaja:	Anu Norrgrann		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	35

TIIVISTELMÄ:

Digitaaliset alustat ovat muuttaneet markkinoiden rakennetta ja kilpailudynamiikkaa useilla toimialoilla, ja niistä on tullut yksi nykyajan keskeisimmistä liiketoimintamalleista. Toisin kuin perinteisessä lineaarisessa liiketoimintamallissa, alustat toimivat mahdollistajina, ja arvo syntyy eri käyttäjäryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä herättää kysymyksen siitä, miten arvo ja arvolupaus rakentuvat tällaisessa ympäristössä, sillä alustoilla arvolupaus on muodostettava samanaikaisesti vähintään kahdelle toisistaan poikkeavalle käyttäjäryhmälle. Perinteinen arvolupausteoria ei tarjoa tähän rakenteelliseen haasteeseen suoraa vastausta.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten arvo muodostuu digitaalisten alustojen liiketoimintamallissa ja millaisia erityispiirteitä arvon muodostumisessa sekä arvolupauksen rakentamisessa ilmenee tässä kontekstissa. Tutkimus on luonteeltaan teoreettinen, ja sen aineistona toimii aiempi tutkimuskirjallisuus alustataloudesta, digitaalisista alustoista liiketoimintamallina sekä arvon ja arvolupauksen käsitteistä. Tarkastelu rajataan kaksipuolisiin ja monisivuisiin digitaalisiin alustoihin, ja keskeisenä teoreettisena viitekehysenä käytetään palvelukeskeisen logiikan teoriaa.

Tutkimuksessa osoitetaan, että palvelukeskeinen logiikka soveltuu tavarakeskeistä logiikkaa paremmin digitaalisten alustojen arvonluonnin tarkasteluun, koska alustat eivät itse tuota tarjoamaansa palvelua tai tuotetta vaan toimivat ympäristönä, joissa käyttäjäryhmät kohtaavat ja luovat arvoa yhdessä. Keskeisenä havaintona esitetään, että digitaalisilla alustoilla arvolupaukset ovat keskinäisriippuvaisia. Myyjälle suunnattu arvolupaus ei toteudu ilman ostajia eikä ostajille suunnattu ilman myyjä. Tämän vuoksi alustan kilpailuetu syntyy molemmille ryhmille suunnattujen arvolupausten välisestä tasapainosta. Lisäksi tunnistetaan, että epäsymmetrisen informaation poistaminen ja luottamuksen institutionalisointi ovat arvon syntymisen keskeisiä edellytyksiä, kun arvo syntyy toisilleen tuntemattomien käyttäjien välillä.

Havainnot osoittavat, että digitaalisten alustojen arvolupauksen rakentaminen on rakenteellisesti erilainen haaste kuin perinteisessä liiketoiminnassa ja että palvelukeskeisen logiikan teoria tarvitsee alustakontekstissa laajennusta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että digitaalisten alustojen markkinoinnissa resursseja tulisi suunnata käyttäjäryhmien tasapainoiseen kasvuun ja luottamusjärjestelmien kehittämiseen.

AVAINSANAT: alustatalous, verkostovaikutukset, arvo, arvonluonti, liiketoimintamalli, markkinointi

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	7
1.3	Keskeiset käsitteet	8
2	Alustatalous taustailmiönä	10
2.1	Alustatalouden käsite	10
2.2	Alustatalous ja perinteiset liiketoimintamallit	11
2.3	Yhteenveto	12
3	Digitaaliset alustat liiketoimintamallina	13
3.1	Digitaalisten alustojen määritelmä	13
3.2	Digitaalisten alustojen liiketoimintalogiikka	15
3.3	Alustat vuorovaikutuksen mahdollistajana	15
3.4	Digitaalisten alustojen erityispiirteet	16
3.5	Yhteenveto	18
4	Arvo ja arvolupaus markkinointiteoriassa	19
4.1	Arvon käsite	19
4.1.1	Tavarakeskeinen logiikka	20
4.1.2	Palvelukeskeinen logiikka	21
4.2	Arvolupauksen käsite	21
4.3	Arvon muodostuminen digitaalisilla alustoilla	22
4.4	Yhteenveto	24
5	Johtopäätökset	26
5.1	Keskeiset havainnot	27
5.2	Teoreettiset implikaatiot	28
5.3	Käytännön implikaatiot	30
5.4	Tutkimuksen rajoitukset	30
	Lähteet	32

Kuviot

Kuvio 1 Alustatalouden rakenne (mukaillen Rangaswamy ja muut, 2020)	14
Kuvio 2. Keskinäisriippuvaliset arvolupaukset digitaalisilla alustoilla.	28

1 Johdanto

1990-luvulta lähtien digitaalisuuteen perustuvat alustat ovat yleistyneet maailmanlaajuisesti ja muokanneet markkinarakenteita sekä kilpailukäyttäytymistä useilla toimialoilla (Xue ja muut, 2020). Toisin kuin perinteisessä lineaarisessa liiketoimintamallissa, alustat toimivat usein markkinapaikkoina, joissa arvo syntyy eri käyttäjäryhmien välisestä vuorovaikutuksesta.

Osa alustatalouden yrityksistä on noussut start-upeista globaaleiksi markkinajohtajiksi (Acs ja muut, 2021), ja kahdeksasta markkina-arvoltaan suurimmasta yrityksestä seitsemän perustuu alustapohjaiseen liiketoimintamalliin (FXSSI, 2019). Tämä korostaa alustojen keskeistä asemaa nykyisessä taloudessa. Alustatalouden ollessa näin merkittävä osa taloutta on niiden lainalaisuuksien tarkastelu myös markkinoinnin näkökulmasta relevanttia.

Yksi markkinoinnin tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja viestiä arvoa asiakkaille, jotta voidaan edistää heidän tyytyväisyyttään, uskollisuuttaan ja kannattavuuttaan (Kumar & Reinartz, 2016). Arvon luominen ja viestiminen on kuitenkin huomattavasti monimutkaisempaa tilanteessa, jossa yrityksen liiketoimintamalli perustuu samanaikaisesti kahden toisistaan poikkeavien käyttäjäryhmien palvelemiseen.

Arvolupaus voidaan nähdä arvon viestinnän työkaluna, jonka keskeinen tehtävä on määritellä asiakkaan näkökulmasta mitä yritys tarjoaa ja mikä on sen rooli kilpailuedun tavoittelussa (Rintamäki ja muut, 2007). Arvolupaus ei kuitenkaan ole staattinen käsite ja se on muuttunut palvelukeskeisen logiikan kehittymisen myötä perinteisestä yrityksen yksipuolisesta lupauksesta kohti yhteistä arvonluontia asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch, 2004).

Arvonluonti digitaalisilla alustoilla on mahdollista luomalla toisiaan täydentäviä käyttäjäryhmiä, jotka kukin itsenäisesti lisäävät osan arvolupauksesta, mutta ovat keskinäisriippuvaisia arvonluonnin ja arvon haltuunoton näkökulmasta (Gandia &

Parmentier, 2017). Yrityksen on siis kyettävä muotoilemaan arvolupaus tai arvolupaukset siten, että se houkuttelee ja sitouttaa samanaikaisesti eri markkinapuolia sekä mahdollistaa näiden välisen arvonluonnin. Vargo ja Lusch (2004) toteavat, että yritys voi ainoastaan tehdä arvolupauksia, sillä arvo syntyy vasta käytössä. Digitaalinen alusta havainnollistaa tätä palvelukeskeisen logiikan ajatusta erityisen selkeästi. Se ei tuota arvoa itse vaan luo ympäristön, jossa käyttäjäryhmät voivat kohdata ja luoda arvoa yhdessä.

Vaikka palvelukeskeinen logiikka tarjoaa hyvän teoreettisen pohjan alustojen arvonluonnin ymmärtämiselle, sen soveltaminen digitaalisten alustojen kontekstiin ei ole täysin ongelmaton. Tämän vuoksi on keskeistä tarkastella miten digitaaliset alustat voivat rakentaa arvolupauksensa siten, että se luo yritykselle kilpailuetua digitaalisessa taloudessa.

Digitaalisten alustojen kontekstissa arvolupauksen rakentuminen näyttää poikkeavan perinteisestä liiketoiminnasta, sillä alustalla arvo syntyy useiden käyttäjäryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä herättää kysymyksen siitä, voidaanko digitaalisten alustojen arvolupauksia tarkastella samalla tavalla kuin perinteisessä markkinointiteoriassa vai edellyttääkö alustakonteksti uudenlaista näkökulmaa arvolupauksen rakentumiseen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena luoda ymmärrystä, miten arvo muodostuu digitaalisten alustojen liiketoimintamallissa ja millaisia erityispiirteitä arvon muodostumisessa ilmenee tässä liiketoimintakontekstissa. Ilmiötä tutkitaan teoreettisella tasolla yhdistämällä ja soveltamalla aiempaa tutkimusta arvosta ja arvolupauksesta alustatalouden kontekstiin. Arvon ja arvolupauksen käsitteitä tarkastellaan markkinointiteorian näkökulmasta hyödyntäen palvelukeskeisen logiikan teoriaa.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on luoda käsitys alustataloudesta taustailmiönä. Koska alustat voivat ilmetä erilaisina liiketoimintamalleina ja tämä työ keskittyy erityisesti digitaalisiin alustoihin, toisena tavoitteena on muodostaa teoreettinen kuvaus digitaalisista alustoista liiketoimintamallina. Kolmantena tavoitteena on tarkastella, miten arvo ja arvolupaus ymmärretään markkinointiteoriassa, erityisesti palvelukeskeisen logiikan teorian kautta.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus on luonteeltaan teoreettinen ja pyrkii muodostamaan ymmärryksen siitä, miten arvo ja arvolupaus rakentuvat digitaalisilla alustoilla yhdistämällä ja soveltamalla aiempaa tutkimusta. Tutkimus rajautuu digitaalisiin alustoihin, joilla toimii vähintään kaksi erillistä käyttäjäryhmää, joiden samanaikainen läsnäolo mahdollistaa liiketoiminnan tekemisen.

Tutkimus rakentuu viidestä luvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa tarkastellaan alustataloutta taustailmiönä ja sen suhdetta perinteisiin liiketoimintamalleihin. Kolmannessa luvussa syvennyttään digitaalisiin alustoihin liiketoimintamallina käsitellen niiden toimintalogiikkaa, toimijarooleja ja erityispiirteitä. Neljännessä luvussa tarkastellaan arvon ja arvolupauksen käsitteitä hyödyntäen palvelukeskeisen logiikan teoriaa. Viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset.

Aiheen valinnassa ja ideoinnissa olen hyödyntänyt ChatGPT-mallia (GPT-5.3). Tieteellisten lähteiden löytämiseen olen käyttänyt Keenious-tekoälyä. Mikään työkalun suoraan ehdottamista lähteistä ei valikoitunut työhön, mutta sen kautta löytämäni tutkimuskirjallisuus johdatti usein työhön lopulta valikoituneisiin lähteisiin.

Kieliopin tarkistamisessa sekä johtopäätösten terävöittämisessä olen hyödyntänyt Anthropicin Claude Sonnet 4.6 -mallia.

Olen tehnyt tutkielman itse, ja tekoälytyökalut ovat toimineet mentorin roolissa auttaen terävöittämään ajatuksia, löytämään lähteitä ja tarkistamaan kieliasua. Olen käyttänyt tekoälymalleja vastuullisesti yliopiston ohjeiden mukaisesti ja otan täyden vastuun tutkielman sisällöstä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Alustataloudella tarkoitetaan laajaa ilmiötä, joka kuvaa digitaalista järjestelmää, jossa alustat toimivat rakenteina eri toimijaryhmien välillä mahdollistaen vuorovaikutuksen (Kenney & Zysman, 2016). Alustatalous on noussut merkittäväksi ilmiöksi nykyisellä digitaalisella aikakaudella ja sen vaikutukset näkyvät monissa eri konteksteissa.

Digitaalinen alusta on ympäristö, jossa toimii vähintään kaksi eri käyttäjäryhmää, joiden samanaikainen läsnäolo mahdollistaa liiketoiminnan tekemisen (Rangaswamy ja muut, 2020). Digitaalinen alusta ei itse tuota tarjoamaansa palvelua tai tuotetta vaan toimii mahdollistajana käyttäjäryhmien väliselle vuorovaikutukselle. Tässä tutkimuksessa käsite on suomenos Rangaswamy ja muut (2020) esittelemästä termistä Digital Business Platform (DBP).

Verkostovaikutukset tarkoittavat ilmiötä, jossa alustan käyttäjämäärän kasvu lisää alustan tuottamaa arvoa kaikille käyttäjäryhmille (Van Alstyne ja muut, 2016). Tällä tarkoitetaan sitä, että suuri ostajamäärä esimerkiksi lisää myyjiä alustalle ja toisinpäin. Gandia ja Parmentier (2017) erottavat suorat verkostovaikutukset saman käyttäjäryhmän sisällä sekä ristikkäiset verkostovaikutukset eri käyttäjäryhmien välillä. Verkostovaikutukset mahdollistavat digitaalisille alustoille itseään ruokkivan kasvudynamiikan, joka tekee niistä erityislaatuisen liiketoimintamallin.

Arvolupaus on strateginen työkalu, jonka avulla yritys kommunikoi asiakkailleen mitä arvoa se lupaa tarjota ja miksi sen tarjonta on houkuttelevampi kuin kilpailijoiden

(Anderson ja muut, 2006; Parment ja muut, 2020). Selkeä arvolupaus voi siten helpottaa asiakkaan ostopäätöstä ja luoda kilpailuetua suhteessa muihin.

2 Alustatalous taustailmiönä

Alustatalous on nopeasti tullut keskeiseksi käsitteeksi digitaalisella aikakaudella muuttaen markkinoiden rakennetta ja kilpailurakenteita (Zhan ja muut, 2025). Tämä kehitys yhdessä digitalisaation kanssa on muuttanut alustojen merkitystä taloudessa ja niiden olemassaolo näkyy monella eri toimialalla merkittävästi. Alustatalouden vastakohtana voidaan tarkastella perinteistä pipeline-liiketoimintamallia. Pipeline-mallin yritykset luovat arvoa hallitsemalla lineaarista liiketoimintojen sarjaa eli klassista arvoketjumallia (Van Alstyne ja muut, 2016). Van Alstyne ja muut esittelevät artikkelissaan esimerkin, jossa Applen puhelinliiketoiminta voidaan nähdä pipeline-liiketoimintamallin edustajana, kun taas heidän luoma Appstore osana alustataloutta. Alustat yhdistävät eri käyttäjäryhmiä ja näin poikkeavat perinteisestä arvoketjumallista tehden niistä relevantin tutkimuskohteen arvon muodostumisen tarkastelulle.

2.1 Alustatalouden käsite

Kirjallisuudessa käytetään useita eri termejä kuvaamaan alustataloutta ilmiönä. Selvytyden vuoksi tämä tutkimus käyttää käsitettä alustatalous, vaikkakin alkuperäinen lähde saattaa kuvata ilmiötä eri termillä. Kenney ja Zysman (2016) kuvaavat alustataloutta digitaalisena järjestelmänä, jossa alustat toimivat rakenteina eri toimijaryhmien välillä mahdollistaen vuorovaikutuksen. Evans ja Schmalensee (2016) kuvaavat myös alustoja monipuolisina markkinapaikkoina, jotka yhdistävät eri käyttäjäryhmiä. Tutkimuskirjallisuudessa määritellään alustatalous digitaalseksi kauppapaikaksi, jossa eri käyttäjien samanaikainen olemassaolo mahdollistaa liiketoiminnan tekemisen.

Alustataloutta voidaan jäsentää eri tavoin sen perusteella mitä kyseisen alustan on suunniteltu mahdollistavan. Van Alstyne ja muut (2016) jakavat alustatalouden yksipuolisiin ja kaksipuolisiin alustoihin. Yksipuolisella alustalla tarkoitetaan tässä tapauksessa verkkokauppa tyylistä alustaa, jossa yritys myy omia tuotteitaan alustalla.

Kaksipuolisella alustalla taas sinne liittyneet myyjät voivat myydä suoraan alustaan liittyneille ostajille.

Edellä esitetyn tutkimuskirjallisuuden perusteella alustat nähdään kuitenkin tyypillisesti markkinapaikkoina, joissa vähintään kaksi eri käyttäjäryhmää kohtaa. Tässä tutkimuksessa esitellyn kirjallisuuden valossa yksipuoliset alustat eivät täysin vastaa alustatalouden keskeistä määritelmää, vaan muistuttavat enemmän perinteisiä digitaalisia myyntikanavia. Tässä tutkimuksessa alustataloutta tarkastellaan ensisijaisesti kaksipuolisten tai monisivuisten alustojen näkökulmasta, joita kutsutaan yhteisnimityksellä digitaalinen alusta.

2.2 Alustatalous ja perinteiset liiketoimintamallit

Mody ja muut (2020) toteavat alustaliiketoiminnan ennennäkemättömän kasvun synnyttäneen merkittäviä strategisia uhkia perinteisille toimijoille, joita kutsutaan pipeline-yrityksiksi. Koska pipeline-yritysten liiketoimintamalli nähdään kirjallisuudessa alustatalouden liiketoimintamallin vastakohtana, on tämän tutkimuksen kannalta olennaista tarkastella ensin kyseisen mallin keskeisiä piirteitä.

Pipeline-yritykset hallitsevat lineaarista toimintojen ketjua, eli klassista arvoketjumallia (Mody ja muut, 2020). Arvoketjumallin (Porter, 1985) mukaan alkupäässä olevat panokset käyvät läpi useita vaiheita, joissa ne jalostuvat tuotteiksi joiden lopullinen arvo on suurempi kuin alussa. Jos tuotteen arvo kasvaa vaiheiden edetessä voidaan ajatella, että arvo muodostuu yrityksen sisällä ennen siirtymistä asiakkaalle. Tällaisessa tapauksessa yritys kontrolloi arvon tuottamista ja asiakkaalla ei vielä tässä vaiheessa ole roolia.

2.3 Yhteenveto

Alustataloudesta on tullut keskeinen ja vakiintunut liiketoimintamalli nykymarkkinoilla, ja se kattaa merkittävän osan suurimpien yritysten liiketoiminnasta. Monet näistä yrityksistä toimivat kuitenkin samanaikaisesti myös perinteisten pipeline-liiketoimintamallien mukaisesti. Tutkimuskirjallisuudessa ei ole täysin yksiselitteistä, tulisiko esimerkiksi yritysten omia verkkokauppoja pitää osana alustataloutta. Sen sijaan on selkeämpää, että kaksipuoliset ja monipuoliset alustat muodostavat alustatalouden ytimen.

Toisin kuin pipeline-yrityksissä, joissa arvo syntyy lineaarisen tuotantoprosessin kautta, digitaalisilla alustoilla yrityksen rooli on tarjota ympäristö, jossa kysyntä ja tarjonta voivat kohdata. Näin ollen arvon muodostuminen perustuu eri tapahtumiin, kuin perinteisessä lineaarisessa arvoketjussa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin digitaalisia alustoja liiketoimintamalleina sekä niiden arvonluonnin erityispiirteitä.

3 Digitaaliset alustat liiketoimintamallina

Tutkimuskirjallisuutta tarkasteltaessa voidaan havaita, että alustatalouteen liittyvä termistö ei ole täysin vakiintunutta. Erityisesti on epäselvyyttä siitä, tulisiko kaksipuoliset ja monipuoliset alustat ymmärtävät alustatalouden erilliseksi osa-alueeksi vai pikemminkin sen keskeiseksi määritelmäksi.

Tämän käsitteellisen epäselvyyden seurauksena osa tutkimuksista käyttää alustatalouden käsitettä viitattaessaan ilmiöihin, jotka tosiasiallisesti kuvaavat useiden käyttäjäryhmien välistä vuorovaikutusta mahdollistavia alustoja, vaikka tätä ei eksplisiittisesti määritellä kaksipuolisiksi tai monisivuisiksi alustoiksi. Tämä johtuu siitä, että useat tutkimukset määrittelevät alustatalouden nimenomaan tällaisten useita käyttäjäryhmiä yhdistävien alustojen kautta.

Tässä tutkimuksessa kyseinen epäselvyys huomioidaan siten, että käsitettä digitaalinen alusta käytetään johdonmukaisesti kuvaamaan alustoja, jotka yhdistävät useita eri käyttäjäryhmiä, vaikka alkuperäinen lähde ei käyttäisi tätä termiä. Termi on suomennos Rangaswamy ja muut (2020) esittelemästä termistä Digital Business Platform (DBP).

3.1 Digitaalisten alustojen määritelmä

Digitaaliset alustat voidaan jakaa eteenpäin kahteen päätyyppiin kaksipuolisiin ja monisivuisiin alustoihin (ks. Kuvio 1). Erottelu perustuu siihen, miten käyttäjäryhmien roolit alustalla rakentuvat (Rangaswamy ja muut, 2020). Digitaalisille alustoille keskeistä on se, että ne toimivat kysynnän ja tarjonnan kohtaamispaikkana eivätkä itse tuota tarjoamaansa palvelua tai tuotetta.

Rangaswamy ja muut (2020) toteavat kaksipuolisten ja monisivuisten alustojen välisen eron liittyvän käyttäjien rooleihin alustalla. Alusta voidaan määritellä monisivuiseksi

silloin, kun sama toimija voi osallistua alustaan useassa eri roolissa, esimerkiksi sekä myyjänä että kuluttajana. Tämä näkökulma auttaa ymmärtämään, miksi termejä "kaksipuolinen" ja "monisivuinen" käytetään kirjallisuudessa osittain päällekkäisesti.

Monisivuiset alustat muodostavat eräänlaisen laajennuksen kaksipuolisista alustoista, sillä ne sisältävät samanaikaisesti useampia käyttäjärooleja. Käytännössä ero näiden käsitteiden välillä on kuitenkin häilyvä, sillä monet suuret digitaaliset alustat mahdollistavat roolien vaihtelun. Esimerkiksi Uber alustalla kuljettaja voi toimia myös asiakkaana käyttämällä palvelua matkustamiseen.

Tämä roolien päällekkäisyys voidaan nähdä korostuvan erityisesti C2C-alustoilla, joissa käyttäjät toimivat usein sekä myyjinä että ostajina. Sen sijaan B2C-ympäristöissä roolit ovat tyypillisesti selkeämmin eriytyneet, mikä voi heikentää monisivuisuuden ilmenemistä käytännössä. Esimerkiksi Booking.com-alustalla hotellit toimivat palveluntarjoajina, mutta ei tuskin tyypillisesti itse hyödynnä alustaa kuluttajan roolissa varaamalla majoitusta muilta hotelleilta. Tällöin alusta toimii edelleen kaksipuolisena markkinapaikkana, mutta ei samalla tavalla monisivuisena käyttäjäroolien näkökulmasta.



Kuvio 1. Alustatalouden rakenne (mukailten Rangaswamy ja muut, 2020).

3.2 Digitaalisten alustojen liiketoimintalogiikka

Koska digitaalisilla alustoilla arvo ei synny yrityksen sisällä, voidaan nähdä, ettei alusta ole itse arvon tuottaja vaan käyttäjien kohtaamisen mahdollistaja. Van Alstyne ja muut (2016) toteavat, että pipeline-yritykset pyrkivät maksimoimaan yksittäisten asiakkaiden elinkaariarvon, kun taas alustat pyrkivät maksimoimaan koko ekosysteemin kokonaisarvon. Alustojen liiketoimintalogiikka ei siis pyri saamaan yhtä asiakasta mahdollisimman lojaaliksi brändille vaan pyrkii siihen, että käyttäjäryhmät alustalla ovat aktiivisia ja molemminpuolisia käyttäjiä on tarpeeksi. Tämä fokus perustuu siihen, ettei alusta hyödy yhdestä käyttäjästä vaan käyttäjälle täytyy löytyä vastakkaiselta puolelta käyttäjä, joiden välisestä aktiivisesta vuorovaikutuksesta luodaan arvoa myös itse alustalle.

Keskeinen muutos on se, että informaatioteknologia on merkittävästi vähentänyt tarvetta omistaa fyysistä infrastruktuuria ja omaisuutta (Van Alstyne ja muut, 2016). Tämän huomaa konkreettisesti, kun tarkastelee suurimpia toimijoita markkinoilla. Airbnb ei omista kiinteistöjä, joissa ihmiset majoittuvat eikä Uber autoja. Näin ollen alustojen rakentaminen ja skaalautuminen on huomattavasti yksinkertaisempaa ja halvempaa (Van Alstyne ja muut, 2016). Alustalla toimivien ryhmien keskinäisvaikutukset määrittävät alustan toimintaa mahdollistaen helpomman skaalautumisen verrattuna perinteisiin pipeline-yrityksiin tehden niistä kiinnostavan liiketoimintamallin.

3.3 Alustat vuorovaikutuksen mahdollistajana

Alustatyypin vaikutus on merkittävästi siihen minkälaisien toimijoiden vuorovaikutusta alusta mahdollistaa. Alustat voivat tavoittaa kaksi eri yritystä, yrityksen ja kuluttajan tai kaksi eri kuluttajaa. On myös mahdollista, että samalla alustalla tapahtuu useamman eri käyttäjäryhmän välisiä kohtaamisia. Esimerkiksi Airbnb on alun perin tehty yksityishenkilöille, jotka haluavat vuokrata kotiaan, mutta myös yritykset voivat listata

oman kiinteistönsä vuokralle hotellimaisesti (Airbnb, 2026). Toisaalta myös yritykset voivat toimia majoittujina eli ostajina esimerkiksi työntekijöilleen työmatka majoituksia tehdessään.

Alustan olemassaolo ja ylläpito lisää uusia toimijoita osaksi toimintaa ostajan ja myyjän lisäksi. Rangaswamy ja muut (2020) nimeävät alustoilta löytyvän ainakin kolme toisistaan eriävää roolia: ostaja, myyjä ja alusta. Van Alstyne ja muut (2016) jakavat alustan vielä omistajan ja tarjoajan rooleihin, minkä erottelu rajautuu kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tutkimus keskittyy lähtökohtaisesti alustan rooliin myyjän ja ostajan vuorovaikutuksessa. Myyjällä tarkoitetaan toimijaa, joka tarjoaa tuotetta tai palvelua alustalla. Tässä tutkimuksessa mukaillaan aiemman kirjallisuuden käsitteitä, minkä vuoksi termillä "myyjä" viitataan kaikkiin palveluntarjoajiin alustalla, vaikka kyse voi olla myös palvelua tarjoavasta toimijasta. Ostajalla puolestaan tarkoitetaan käyttäjää, joka vastaanottaa tuotteen, palvelun, informaatiota tai mainospaikan alustalta ja maksaa siitä rahallisena vastikkeena tai antaa vastineeksi jotain muuta.

Kuten aikaisemmin todettiin, alusta tarvitsee ostajia ja myyjiä toimiakseen, ja tämä kahden ryhmän vuorovaikutuksen tarve voidaan nähdä keskinäisriippuvuutena. Keskinäisriippuvuus syntyy siitä, että alusta on tulojen suhteen riippuvainen sekä ostajista että myyjistä (Chakravarty ja muut, 2014). Tämä tutkimus pitää digitaalisten alustojen keskinäisriippuvuutta niiden ydinliiketoimintastrategiana, koska toiminnasta tulee kannattavaa silloin, kun alusta pystyy hyötymään keskinäisriippuvuudesta.

3.4 Digitaalisten alustojen erityispiirteet

Alustan toiminta edellyttää aktiivisia käyttäjiä molemmilla puolilla, ja käyttäjämäärien kasvu lisää alustan tuottamaa arvoa kaikille osapuolille. Tätä ilmiötä kutsutaan verkostovaikutukseksi (Van Alstyne ja muut, 2016). Verkostovaikutukset ovat alustojen keskeisin erityispiirre, sillä ne mahdollistavat kasvudynamiikan, joka ei ole tyypillistä

perinteisille yrityksille. Myyjien suuri määrä houkuttelee lisää ostajia, mikä puolestaan houkuttelee entistä enemmän myyjiä, jolloin alustan kasvu alkaa ruokkia itse itseään.

Gandia ja Parmentier (2017) toteavat, että digitaalisilla alustoilla voidaan erottaa suorat verkostovaikutukset saman käyttäjäryhmän sisällä sekä ristikkäiset verkostovaikutukset eri käyttäjäryhmien välillä. Suorilla verkostovaikutuksilla tarkoitetaan sitä, että käyttäjäryhmä hyötyy oman ryhmänsä kasvusta. Ristikkäiset verkostovaikutukset puolestaan syntyvät, kun yhden ryhmän kasvu tekee alustasta houkuttelevamman toiselle ryhmälle. Esimerkiksi mitä enemmän majoittajia Airbnb:llä on, sitä houkuttelevampi alusta on majoittujille, ja majoittujien kasvava kysyntä puolestaan houkuttelee lisää majoittajia. Nämä kaksi mekanismia muodostavat yhdessä itseään vahvistavan kierteen, jossa molempien käyttäjäryhmien kasvu ruokkii toisiaan.

Parker ja muut (2016) toteavat, että suorat verkostovaikutukset pitäisi jakaa vielä eteenpäin positiivisiin ja negatiivisiin. He selittävät tämän siten, että liiallinen kasvu toisella puolella voi heikentää kohtaamisten laatua. Toisaalta voisi nähdä, että verkostovaikutukset voivat kuitenkin myös ylikuumentua, joka voisi olla negatiivinen verkostovaikutus. Esimerkiksi Suomessa Wolt-alustalla on noin 10 000 lähettikumppania, mutta jonossa lähetiksi on jo 20 000 henkilöä (Wolt, 2026). Voidaan argumentoida, että liiallinen tarjonnan kasvu yhdellä puolella voi heikentää yksittäisen käyttäjän kokemaa arvoa, mikäli kysyntä ei kasva samassa suhteessa.

Verkostovaikutukset ja käyttäjien keskinäisriippuvuus tekevät alustoista ekosysteemimaisia. Hein ja muut (2020) toteavat, että perinteiset yritykset luovat arvoa yrityksen tai toimitusketjun rajojen sisällä, kun taas digitaaliset alustat hyödyntävät autonomisten toimijoiden ekosysteemiä arvon yhteisluomiseen. Tämä luo alustoille kilpailuetua suhteessa perinteisiin yrityksiin, sillä alusta voi keskittyä itse alustan kehittämiseen operatiivisen liiketoiminnan sijaan. Esimerkiksi Airbnb:n ei

tarvitse hallita kiinteistöjen ylläpitoa, vaan se voi keskittyä alustan ja käyttäjäkokemuksen kehittämiseen.

Tietyissä olosuhteissa verkostovaikutukset voivat kuitenkin johtaa myös asiakkaiden sitoutumiseen alustaan (*lock-in*) sekä niin sanottuihin *winner-takes-all* tai *winner-takes-most-markkinatuloksiin*, mikä vaikeuttaa terveen kilpailun säilymistä digitaalisilla alustamarkkinoilla (Gawer, 2022). Tämä on digitaalisten alustojen erityispiirre, joka on otettava huomioon monopoliasemien välttämiseksi.

3.5 Yhteenveto

Digitaaliset alustat muodostavat monimutkaisen liiketoimintamallin, joka eroaa merkittävästi perinteisistä pipeline-yrityksistä. Alustoja on erilaisia riippuen toimialasta ja käyttäjäryhmien luonteesta, mutta niitä yhdistää keskeinen piirre: ne luovat ympäristön, jossa kysyntä ja tarjonta voivat kohdata. Alustojen liiketoimintalogiikka ei lähtökohtaisesti rajaa asiakasryhmiä ulkopuolelle, mikä tekee niistä joustavia ja skaalautuvia. Toisaalta tämä voi tehdä kohderyhmän määrittelystä haastavampaa verrattuna perinteisiin yrityksiin.

Digitaalisten alustojen edut voivat kuitenkin tietyissä olosuhteissa kääntyä myös haasteiksi. Verkostovaikutusten seurauksena syntyvät *winner-takes-all*-tilanteet ovat kilpailulainsäädännön näkökulmasta ongelmallisia. Toisaalta juuri nämä verkostovaikutukset muodostavat alustan ydinlogiikan. Ekosysteemimainen arvonmuodostuminen alkaa toimia itsestään, kun alusta onnistuu houkuttelemaan riittävästi sekä ostajia että myyjiä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan miten arvo ja arvolupaus rakentuvat tässä liiketoimintaympäristössä ja miksi tämä tieto on markkinoinnin näkökulmasta merkittävää.

4 Arvo ja arvolupaus markkinointiteoriassa

Edeltävissä luvuissa on tarkasteltu digitaalisia alustoja liiketoimintamallina ja todettu, että arvo muodostuu niissä eri tavalla kuin perinteisissä yrityksissä. Tämä herättää keskeisen kysymyksen siitä, miten arvo ja arvolupaus ymmärretään markkinointiteoriassa erityisesti digitaalisen alustan kaltaisessa liiketoimintamallissa, jossa arvon muodostuminen poikkeaa perinteisestä.

Tässä luvussa perehdytään ensin arvon käsitteeseen markkinointitutkimuksessa sekä arvolupauksen rooliin strategisena työkaluna. Tämän jälkeen vertaillaan kahta erilaista tapaa ymmärtää arvon muodostuminen eli tavarakeskeistä ja palvelukeskeistä logiikkaa. Lopuksi tarkastellaan, miten nämä näkökulmat soveltuvat digitaalisten alustojen kontekstiin.

4.1 Arvon käsite

Liiketoiminta on pohjimmiltaan arvon luomista. Kestävän liiketoiminnan tarkoitus on ensinnäkin luoda arvoa asiakkaille ja toiseksi ottaa osa tästä asiakasarvosta talteen voiton muodossa, luoden näin arvoa myös yritykselle (Kumar & Reinartz, 2016). Yrityksen tärkein tehtävä siis on luoda jotakin josta asiakas voi kokea arvoa. Arvon käsite on kuitenkin laaja ja se ymmärretään tieteenaloilla hieman eri tavoin. Koettu arvo on laajempi ja rikkaampi käsite kuin pelkkä hyödyn ja hinnan välinen suhde (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Tässä tutkimuksessa arvolla viitataan jatkossa ensisijaisesti koettuun arvoon, ellei toisin mainita.

Koettu arvo on kuluttajan kokonaisarvio tuotteen hyödyllisyydestä, joka perustuu käsityksiin siitä, mitä saadaan ja mitä annetaan vastineeksi (Zeithaml, 1988). Zeithaml edustaa yksiulotteista lähestymistapaa, jossa arvo nähdään hyötyjen ja uhrausten välisenä vaihtokauppana. Toiset tutkijat ovat kuitenkin esittäneet, että tämä lähestymistapa on liian kapea, ja heidän mukaansa koettu arvo on moniulotteinen

käsite, johon sisältyy useita tekijöitä kuten koettu hinta, laatu, hyödyt ja uhraukset (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007).

Zeithaml (1988) toteaa, että käsitys arvosta on erittäin henkilökohtainen ja yksilöllinen. Sánchez-Fernández ja Iniesta-Bonillo (2007) tukevat tätä todeten, että koettu arvo on moniulotteinen, henkilökohtainen ja tilannesidonnainen ilmiö, joka syntyy kuluttajan ja tuotteen vuorovaikutuksessa. Arvo ei siis ole objektiivinen tosiasia vaan jokainen asiakas kokee sen omalla tavallaan.

Tämä arvon subjektiivisuus on markkinoinnin kannalta merkittävä lähtökohta. Vaikka ihmiset kokevat arvon yksilöllisesti, heillä on myös yhteisiä piirteitä ja tarpeita, joiden perusteella markkinoinnissa muodostetaan segmenttejä. Digitaalisten alustojen kontekstissa tämä on erityisen kiinnostavaa, sillä alustojen täytyy palvella samanaikaisesti useita käyttäjäryhmiä, joilla on omat tarpeensa.

4.1.1 Tavarakeskeinen logiikka

Tavarakeskeinen logiikka (*Goods-dominant Logic*) perustuu aineellisiin resursseihin, tuotteeseen upotettuun arvoon ja transaktioihin (Vargo & Lusch, 2004). Siinä arvo on upotettu tuotteeseen, jonka asiakas vastaanottaa. Yritys on siis arvon luoja ja asiakas arvon luonnin kannalta passiivinen ulkopuolinen tekijä. Aikaisemmin luvussa 2 mainittujen Pipeline-yritysten liiketoimintamalli, jossa arvo syntyy yrityksen sisällä, perustuu Porterin arvoketjumalliin, joka on tavarakeskeisen logiikan yksi käytännön ilmentymistä, sillä siinä arvo upotetaan tuotteeseen.

Tavarakeskeinen logiikka on perinteinen markkinoinnin ajattelutapa, mutta sen rajoitukset tunnistettiin vähitellen markkinointikirjallisuudessa markkinoinnin laajennettua tavaroista palveluihin ja vuorovaikutukseen. Vallitseva näkemys siitä, että asiakkaan kokema arvo on upotettu tuotteisiin, jotka ovat toimittajan valmistusprosessien tuloksia eli vaihdanta-arvoa, on saanut haastajan

käyttöarvokäsitteen myötä (Grönroos & Ravald, 2011). Tällä tarkoitetaan, sitä että käyttöarvo syntyy asiakkaan käyttäessä tuotetta tai palvelua, ei yrityksen sisällä. Vargo ja Lusch (2004) toteavat myös, että markkinointi on siirtynyt tavarakeskeisestä näkemyksestä, jossa aineelliset tuotteet ja erilliset transaktiot olivat keskeisiä, kohti palvelukeskeistä näkemystä, jossa aineettomuus, vaihdantaprosessit ja suhteet ovat keskiössä.

4.1.2 Palvelukeskeinen logiikka

Kun siirryttiin tuotteen arvoa käsittelevästä ajatuksesta palvelua käsittelevän arvon muodostukseen, voi huomata, ettei tavarakeskeinen logiikka ole täysin aukoton, sillä palvelu ei ole aineellinen eikä siihen voi siksi upottaa arvoa tuotantoprosessin aikana. Palvelukeskeinen logiikka (*Service-Dominant Logic*) perustuu siihen ajatustapaan, että arvo on kuluttajan kokemus ja määrittämä, ja se perustuu siihen, miten hän käyttää tuotetta tai palvelua (Vargo & Lusch, 2004). Palvelukeskeinen logiikka ei siis perustu pelkästään palveluihin vaan myös tuotteisiin, mutta arvon muodostuminen nähdään eri tavalla kuin tavarakeskeisessä logiikassa.

Palvelutoimintojen vuorovaikutteisen luonteen vuoksi, jossa tuotanto ja kulutus ovat osittain samanaikaisia prosesseja, asiakkaat sitoutuvat tuotantoprosessiin ja heistä tulee sen osallistujia (Grönroos & Ravald, 2011). Tämä tekee arvonluonnista yhteisluonnin prosessin, joka vaatii useampaa eri toimijaa.

4.2 Arvolupauksen käsite

Arvolupaus vastaa asiakkaan keskeiseen kysymykseen: miksi ostaisin sinulta enkä kilpailijalta? (Parment ja muut, 2020). Kun arvolupaus vastaa tähän kysymykseen selkeästi, se voi helpottaa asiakkaan ostopäätöstä ja samalla vahvistaa yrityksen brändiä. Sama kysymys liittyy myös yrityksen kilpailuun, koska arvolupaus tuo esiin,

mikä tekee yrityksen tarjonnasta asiakkaalle houkuttelevamman kuin kilpailijoiden vaihtoehdot. Tämän vuoksi arvolupausta voidaan pitää myös strategisena työkaluna. Sen avulla yritys voi pohtia, mitä se tarjoaa asiakkailleen ja millä tavalla se pyrkii erottautumaan kilpailijoista. Anderson ja muut (2006) väittävät, että oikein rakennetuilla ja toteutetuilla arvolupauksilla on merkittävä vaikutus yrityksen strategiaan ja suorituskykyyn.

Arvolupauksen rakentaminen kuitenkin monimutkaistuu, kun liiketoimintamalli on digitaalinen alusta. Kuten mainittua arvolupaus kohdistetaan asiakasryhmälle, mutta digitaalisilla alustoilla tilanne on rakenteellisesti erilainen. Kaksi eri asiakasryhmää vaikuttaa arvonmuodostumiseen sekä arvolupauksiin.

4.3 Arvon muodostuminen digitaalisilla alustoilla

Tavarakeskeisessä logiikassa arvo upotetaan tuotteisiin tuotantoprosessin aikana (Vargo & Lusch, 2004). Tämän tutkimuksen perusteella tavarakeskeinen logiikka ei sovi arvon muodostumisen teoriaksi digitaalisilla alustoilla, koska digitaalisilla alustoilla ei ole fyysistä tuotetta kuten luvussa 3 todettiin. Palvelukeskeisessä logiikassa nähdään, että arvo syntyy käytössä ja vuorovaikutuksessa. Tämä sopii paremmin alustojen arvonluonnin tarkasteluun, koska alustoilla arvo syntyy vasta ostajan ja myyjän kohdatessa alustalla, ei tuotantoprosessissa alustan toimesta.

Vargo ja Lusch (2004) toteavat, että palvelukeskeisessä logiikassa yritykset voivat ainoastaan tehdä arvolupauksia. Tämä on viittaus siihen, että tuotteen tai palvelun arvo määräytyy käyttöarvon perusteella ja on subjektiivinen. Tämä väite korostuu digitaalisten alustojen kontekstissa, koska alusta itsessään ei tuota mitään arvoa vaan luo vain ympäristön, jossa käyttäjäryhmät voivat kohdata. Alusta voi luvata asiakkaalle arvoa, mutta ei voi taata sitä. Arvo syntyy vasta, kun asiakkaalla on tarve alustan tarjoamalle toiminnalle ja kokee sen hyödylliseksi. Esimerkiksi Uber voi luvata edullisen

kyysin, mutta arvo syntyy vasta kun alustalla kohtaavat kaksi käyttäjäryhmää, joilla on vastakkaiset tarpeet. Ilman kuljettajaa lupaus jää tyhjäksi, ja ilman matkustajaa kuljettajalle ei synny arvoa.

Kuten luvussa 4.1 todettiin, arvo on subjektiivinen ja jokainen kokee sen omalla tavallaan. Digitaalisilla alustoilla tämä korostuu erityisesti, koska samalla alustalla toimii vähintään kaksi käyttäjäryhmää, joiden tarpeet ja odotukset voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Myyjälle arvo voi tarkoittaa uusien asiakkaiden löytämistä, kun taas ostajalle se voi tarkoittaa sopivan tuotteen tai palvelun löytämistä helposti. Arvon subjektiivisuus ulottuu myös siihen, millaisen vastapuolen käyttäjä toivoo löytävänsä.

Verkostovaikutukset voidaan nähdä vaikuttavan paitsi käyttäjämäärään myös kohtaamisten laatuun. Mitä enemmän käyttäjiä alustalla on, sitä todennäköisemmin kukin löytää juuri omia tarpeitaan vastaavan vastapuolen. Esimerkiksi Uber on lanseerannut *Women preferences*-kyytipalvelun, jossa naiset voivat valita naiskuljettajan (Uber, 2026). Tämä osoittaa, että arvo ei ole kaikille käyttäjille sama edes saman käyttäjäryhmän sisällä.

Digitaalisten alustojen ydintehtävä on tunnistaa, luoda ja hyödyntää arvoa tuottavia kohtaamisia käyttäjiensä välillä (Rangaswamy ja muut, 2020). Ilman alustaa ostajan on vaikeampi tietää kuka myy sopivaa tuotetta tai palvelua, ja myyjän on vaikeampi tietää, kuka tarvitsee heidän tarjoamaansa. Digitaalisten alustojen keskeinen tarkoitus on ratkaista tämä epäsymmetrinen informaatio-ongelma.

Digitaaliset alustat ratkaisevat tämän tietovajeen toimimalla paikkana, jossa erilaisten digitaalisten apuvälineiden kautta on aikaisempaa huomattavasti helpompaa löytää vastakkainen käyttäjä. Rangaswamy ja muut (2020) esittävät, että alusta voi ratkaista tietovajeen kahdella tavalla, joko keskitetyllä tai hajautetulla yhteensovittamisella. Keskitetyllä yhteensovittamisella alusta käyttää algoritmeja, jotka tekevät yhteensovittamispäätökset. Tästä hyvä esimerkki on Uber, jossa käyttäjät eivät etsi toisiaan vaan algoritmi muodostaa pareja. Hajautetulla yhteensovittamisella alusta

tarjoaa tietoa, jonka avulla käyttäjät voivat löytää toisen osapuolen transaktiolleen, tästä esimerkkinä toimii Airbnb, jossa majoittuja etsii majoituksen. Voidaan siis argumentoida, että digitaalisen alustan ydintehtävä ei ole ainoastaan yhdistää käyttäjiä, vaan poistaa myös se tietovaje, joka ilman alustaa estäisi arvon syntymisen kokonaan.

Tietovajeen poistaminen ei kuitenkaan yksin riitä arvon syntymiseen. Digitaalisilla alustoilla arvo syntyy usein täysin toisilleen tuntemattomien käyttäjien välillä, jolloin luottamus vastapuoleen on edellytys vaihdannan syntymiselle. Alusta joutuu siksi institutionalisoimaan luottamuksen rakentamisen mekanismit. Tämä tapahtuu käytännössä arviointijärjestelmien ja suosittelutoimintojen kautta, jotka korvaavat henkilökohtaisen suhteen (Rangaswamy ja muut, 2020). Esimerkiksi Airbnb:n arviointijärjestelmä mahdollistaa sen, että majoittaja voi luottaa vieraaseen majoittajaan ja päinvastoin ilman aiempaa tuttavuutta.

Voidaan myös argumentoida, että alustan brändi toimii itsessään luottamuksen välineenä. Tunnetun digitaalisen alustan kautta tapahtuva vaihdanta voi tuntua turvallisemmalta, koska taustalla on vakiintunut yritys asiakastukineen. Näin ollen alustan brändillä voi olla merkittävä rooli käyttäjien kokeman luottamuksen rakentamisessa.

4.4 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkasteltiin arvoa ja arvolupausta sekä tarkasteltiin, miten arvo muodostuu digitaalisilla alustoilla. Todettiin, että arvo on subjektiivinen ilmiö, jonka jokainen henkilö kokee omista lähtökohdistaan. Tämä piirre korostuu erityisesti digitaalisilla alustoilla, koska niissä on nimenomaisesti käyttäjäryhmiä, joilla on vastakkaiset tarpeet.

Todettiin, että palvelukeskeinen logiikka sopii tavarakeskeistä logiikkaa paremmin alustojen arvonluonnin tarkasteluun, koska alustoilla ei ole fyysistä tuotetta, johon

arvo voitaisiin upottaa. Näin ollen digitaaliset alustat voivat ainoastaan tehdä arvolupauksia, koska arvo syntyy vasta käyttäjien kohdatessa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan argumentoida, että digitaalisten alustojen arvonluonnissa on kaksi keskeistä edellytystä. Ne ovat epäsymmetrisen informaation poistaminen sekä luottamuksen institutionalisointi. Ilman näitä mekanismeja käyttäjät eivät kohtaakaan eikä arvoa synny. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, mitä nämä havainnot tarkoittavat arvolupauksen kannalta ja millaisia teoreettisia ja käytännön implikaatioita niistä seuraa.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, *miten arvo muodostuu digitaalisten alustojen liiketoimintamallissa sekä millaisia erityispiirteitä arvon muodostumisessa ja arvolupauksessa ilmenee tässä liiketoimintakontekstissa*. Digitaalisten alustojen arvon ja arvolupauksen käsittelyä varten piti rakentaa teoreettinen pohja kolmen tavoitteen kautta.

Ensimmäinen tavoite oli *tarkastella alustataloutta taustailmiönä*. Luvussa 2 todettiin, että alustatalous on noussut merkittäväksi liiketoimintamalliksi viime vuosikymmeninä. Keskeinen havainto oli, että arvonluonti eroaa alustataloudessa merkittävästi perinteisestä pipeline-mallista, sillä arvo ei synny tuotantoprosessin aikana vaan käyttäjien välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi havaittiin, että alustatalouteen liittyvä käsitteistö on osin epäyhtenäistä ja digitaalisten alustojen ja alustatalouden välinen käsitteellinen ero on kirjallisuudessa jokseenkin epäselvä.

Toinen tavoite oli *muodostaa teoreettinen kuvaus digitaalisista alustoista liiketoimintamallina*. Digitaalisten alustojen keskeinen piirre on niiden rooli mahdollistajana, jotka eivät itse tuota tarjoamansa palvelua tai tuotetta vaan luovat ympäristön, jossa käyttäjäryhmät tekevät sen yhdessä. Erityispiirteiksi tunnistettiin käyttäjäryhmien välinen keskinäisriippuvuus sekä verkostovaikutukset, jotka mahdollistavat itseään ruokkivan kasvudynamiikan. Tämä dynamiikka voi olla taustalla digitaalisten alustojen menestykseen. Lisäksi havaittiin, että verkostovaikutuksia on erilaisia, jonka lisäksi havaittiin, että tietyissä olosuhteissa ne voivat kääntyä myös negatiiviseksi.

Kolmantena tavoitteena oli *tarkastella, miten arvo ja arvolupaus ymmärretään markkinointiteoriassa palvelukeskeisen logiikan teorian kautta*. Todettiin, että arvo on subjektiivinen ilmiö ja arvolupaus puolestaan strateginen työkalu, jonka avulla yritys voi kommunikoida asiakkaalle mitä arvoa se lupaa tarjota. Palvelukeskeinen logiikka todettiin sopivaksi teoreettiseksi lähestymistavaksi arvon tarkastelulle digitaalisilla

alustoilla, koska se perustuu arvon yhteisluontiin, joka on juuri se mekanismi, jolle digitaalisen alustan arvonluonti rakentuu.

Arvolupauksen rakentaminen osoittautui haastavammaksi digitaalisille alustoille, koska sama arvolupaus täytyy toimia molemmille käyttäjäryhmille tai vaihtoehtoisesti niitä pitäisi rakentaa useampi. Luvussa tunnistettiin myös kaksi keskeistä edellytystä arvon syntymiselle. Nämä ovat epäsymmetrisen informaation poistaminen sekä luottamuksen institutionalisointi.

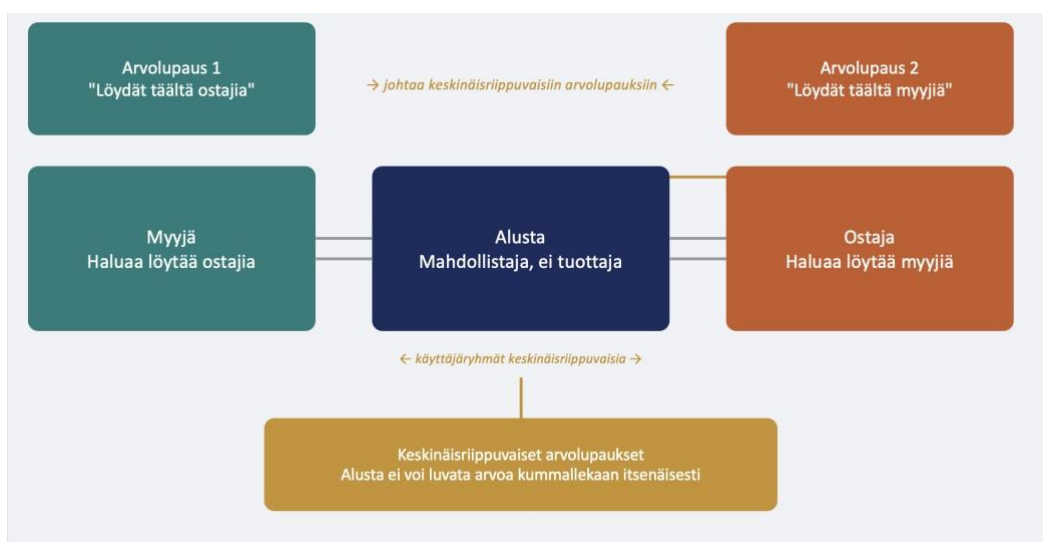
5.1 Keskeiset havainnot

Kuten luvussa 4.1.2 todettiin, palvelukeskeinen logiikka näkee arvonluonnin yrityksen ja asiakkaan välisenä yhteisprosessina. Digitaalisten alustojen kontekstissa alusta siirtyy tämän prosessin ulkopuolelle ja arvo syntyy kahden käyttäjän välillä alustan toimiessa mahdollistajana. Tämä muuttaa arvonluonnin dynamiikkaa merkittävästi. Palvelukeskeisessä logiikassa yritys voi rakentaa luottamusta asiakkaaseen brändinsä ja toimintansa kautta, mutta kun yritys siirtyy arvonluonnin prosessin ulkopuolelle, luottamuksen rakentamisen vastuu siirtyy mukana. Digitaalisilla alustoilla ostaja ja myyjä ovat toisilleen tuntemattomia, jolloin kumpikaan ei voi rakentaa luottamusta vastapuolen brändiin. Tässä on keskeinen ero perinteisen soveltamiskontekstin ja digitaalisten alustojen välillä. Alustan täytyy rakentaa luottamusmekanismit käyttäjien välille, koska se ei itse enää ole arvonluonnin osapuolena.

Arvolupaus on perinteisesti kohdistettu yrityksen valitsemalle kohderyhmälle, mutta digitaalisten alustojen kontekstissa vähintään kaksi käyttäjäryhmää vaikuttaa kohderyhmän määrittelyyn. Tämä tarkoittaa, että alustan on rakennettava arvolupaus samanaikaisesti molemmille käyttäjäryhmille. Koska digitaalisilla alustoilla käyttäjät ovat keskinäisriippuvaisia, tämä tutkimus argumentoi, että myös arvolupaukset ovat keskinäisriippuvaisia (ks. Kuvio 2). Myyjälle suunnattu arvolupaus ei toteudu ilman ostajia eikä ostajille suunnattu ilman myyjiä. Arvolupausta ei siis voi optimoida vain

toiselle ryhmälle, sillä jos alusta panostaa liikaa toiseen ryhmään, toisen ryhmän arvolupaus kärsii.

Kuten Vargo ja Lusch (2004) palvelukeskeisen logiikan teoriassa toteavat, yritys voi ainoastaan tehdä arvolupauksia. Tästä seuraa, ettei alustan kilpailuetu synny yksittäisten arvolupauksen onnistumisesta vaan enemmänkin kahden arvolupauksen välisestä tasapainosta. Tämä havainto viittaa siihen, että palvelukeskeinen logiikka tarvitsee laajennusta digitaalisten alustojen kontekstissa ja että keskinäisriippuvaiset arvolupaukset asettavat alustoille haasteita, joita tarkastellaan seuraavaksi.



Kuvio 2. Keskinäisriippuvaiset arvolupaukset digitaalisilla alustoilla.

5.2 Teoreettiset implikaatiot

Keskinäisriippuvaiset arvolupaukset johtavat käytännössä kysymykseen siitä, minkälainen arvolupaus digitaaliselle alustalle tulisi rakentaa. Tämä tutkimus tunnistaa kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa. Yhteisen arvolupauksen, joka toimii molemmille käyttäjäryhmille tai erillisen arvolupauksen, joka räätälöidään kummallekin ryhmälle erikseen.

Yhteinen arvolupaus molemmille käyttäjäryhmille olisi palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta luonteva lähestymistapa, koska digitaalinen alusta voi ensisijaisesti luvata molemmille käyttäjäryhmille pelkästään kohtaamisen mahdollisuuden, ei vuorovaikutuksen lopputulosta. Esimerkiksi Airbnb voi luvata majoittajille ja majoittujille tehokkaan ympäristön kohtaamiselle, mutta se ei voi luvata kaunista huonetta majoittujalle ja lisätuloja majoittajalle samanaikaisesti. Lopputuloksen lupaaminen on haastavaa siksi, että eri käyttäjäryhmät tavoittelevat alustalta erilaisia hyötyjä. Tämä on linjassa Vargon ja Luschin (2004) ajatuksen kanssa, jonka mukaan yritys voi ainoastaan tehdä arvolupauksia, sillä arvo syntyy vasta käytössä.

Kilpailuedun kannalta yhteinen arvolupaus voidaan nähdä heikkona. Mikäli alusta lupaa pelkästään kohtaamisen, lupaus on helposti kopioitavissa eikä se osoita asiakkaille, mitä alusta voi tarjota paremmin kuin kilpailijat. Toisaalta yhteinen arvolupaus voi olla markkinoinnin kannalta edullinen, koska se ei painotu liikaa kummankaan käyttäjäryhmän suuntaan.

Erillinen arvolupaus tarkoittaisi sitä, että kummallekin käyttäjäryhmälle rakennettaisiin oma spesifimpi lupaus. Esimerkiksi myyjälle voidaan luvata laajaa asiakaskuntaa ja ostajalle laajaa valikoimaa. Erillinen arvolupaus on vaikeampi lunastaa, koska se on keskinäisriippuvainen. Mitä kunnianhimoisempi arvolupaus on, sitä enemmän sen lunastaminen riippuu toisesta ryhmästä.

Tässä piilee digitaalisten alustojen arvolupauksen paradoksi. Mitä enemmän alusta lupaa, sitä vaikeampaa lupaus on lunastaa, mutta onnistuessaan se luo kilpailuetua. Toisaalta mitä vähemmän alusta lupaa, sitä helpompi se on lunastaa, mutta sitä heikomman kilpailuedun se tuottaa. Tämä tasapainoilu on keskeinen teoreettinen haaste, jota perinteinen arvolupausteoria ei täysin huomioi.

5.3 Käytännön implikaatiot

Keskinäisriippuvaiset arvolupaukset asettavat käytännön haasteita digitaalisille alustoille erityisesti aloitusvaiheessa. Tämä tutkimus ehdottaa, että digitaalisen alustan markkinoinnin ei tulisi keskittyä pelkästään käyttäjämäärän maksimointiin vaan resurssit tulisi kohdentaa molempien käyttäjäryhmien kasvun hallintaan ja tasapainottamiseen. Erityisesti alustan perustamisvaiheessa markkinoinnilla on keskeinen rooli siinä, että molemmat ryhmät kasvavat riittävässä suhteessa toisiinsa, jotta arvolupaukset voivat toteutua.

Myöhemmässä elinkaaren vaiheessa markkinoinnin tulisi puolestaan varmistaa, ettei toinen käyttäjäryhmä kasva liian suureksi ja aiheuta negatiivisia verkostovaikutuksia. Esimerkiksi Woltin tapauksessa resurssien kohdentaminen uusien lähettikumppaneiden rekrytointiin ei olisi ainoastaan resurssien hukkaamista vaan myös strategisesti kyseenalainen valinta, kun lähettejä on jo enemmän kuin kysyntä edellyttää (Wolt, 2026).

Tämä tutkimus ehdottaa, että digitaalisten alustojen tulisi myös panostaa vahvoihin luottamusjärjestelmiin, jotka mahdollistavat transaktiot toisilleen tuntemattomien käyttäjien välillä. Luottamusjärjestelmät eivät ole pelkästään teknisiä ratkaisuja vaan strategisia investointeja, jotka voivat toimia kilpailuedun lähteenä. Voidaan argumentoida, että tilanteessa, jossa kaksi kilpailevaa alustaa tarjoaa samankaltaisen arvolupauksen, käyttäjät voivat valita alustan, jonka luottamusmekanismit koetaan vahvemmiksi. Näin ollen luottamusjärjestelmien kehittäminen ei ole ainoastaan käyttäjäturvallisuuden vaan myös arvolupauksen uskottavuuden kannalta keskeistä.

5.4 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimus perustuu olemassa olevaan kirjallisuuteen eikä sisällä empiiristä aineistoa.

Havaintoja ei ole testattu käytännössä, joten niiden yleistettävyys on rajoittunutta. Empiirinen case-analyysi voisi vahvistaa tai vaihtoehtoisesti haastaa tutkimuksessa esitettyjä argumentteja ja tarjota konkreettisempaa näyttöä esitettyjen havaintojen tueksi.

Tutkimus hyödyntää pääasiallisena teoreettisena viitekehystenä palvelukeskeisen logiikan teoriaa, eikä muihin markkinoinnin teorioihin ole syvennytty yhtä perusteellisesti. On huomionarvoista, että eri teoreettinen viitekehys voisi tuottaa erilaisia tai jopa vastakkaisia havaintoja.

Rajoituksena on pidettävä alustatalouteen liittyvän käsitteistön epäyhtenäisyyttä, johon myös tässä tutkimuksessa viitattiin. Eri lähteissä käytetään samasta ilmiöstä eri termejä, joilla voi olla pieniä käsitteellisiä eroja. Tämä on tutkimusta tehdessä otettu huomioon, mutta riski lähteiden virheellisestä tulkinnasta on silti olemassa.

Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat yleiseen digitaalisen alustan malliin, eikä alustojen moninaisuutta eri toimialoilla ole tarkasteltu riittävän syvästi. Eri toimialojen digitaaliset alustat voivat poiketa toisistaan merkittävästi, joten johtopäätökset eivät välttämättä sovellu yhtä hyvin kaikkiin alustatyyppeihin.

Lähteet

Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., Audretsch, D. B. & Komlósi, É. (2021). The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*, 57.

<https://doi.org/10.1007/s11187-021-00561-x>

Airbnb. (2026). About us. Noudettu 11.05.2026 osoitteesta

<https://news.airbnb.com/about-us/>

Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.

Chakravarty, A., Kumar, A. & Grewal, R. (2014). Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms. *Journal of Marketing*, 78(5).

<https://doi.org/10.1509/jm.12.0442>

Evans, D. S. & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.

FXSSI. (2019). Most valuable companies in the world–2019. Noudettu 1.3.2026 osoitteesta <https://fxssi.com/top-10-most-valuable-companies-in-the-world>

Gandia, R. & Parmentier, G. (2017). Optimizing value creation and value capture with a digital multi-sided business model. *Strategic Change*, 26, 323–331.

<https://doi.org/10.1002/jsc.2134>

Gawer, A. (2022). Digital platforms and ecosystems: Remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*, 24(1), 110–124.

<https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>

Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22.

<https://doi.org/10.1108/09564231111106893>

Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Soto Setzke, D., Wiesche, M., Böhm, M. & Krcmar, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30(1), 87–98.

<https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>

Kenney, M. & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61.

Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6). <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>

Mody, M., Wirtz, J., Fung So, K. K., Chun, H. H. & Liu, S. Q. (2020). Two-directional convergence of platform and pipeline business models. *Journal of Service Management*, 31(4), 693–721. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0351>

Parment, A., Kotler, P. & Armstrong, G. (2020). *Principles of marketing: Scandinavian edition* (3. painos). Pearson.

Parker, G., Van Alstyne, M. W. & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., Van Bruggen, G., Wieringa, J. E. & Wirtz, J. (2020). The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 72–90. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.006>

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634.

<https://doi.org/10.1108/09604520710834975>

Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4).

<https://doi.org/10.1177/1470593107083165>

Uber. (2026). Women preferences expands nationwide. Noudettu 30.4.2026 osoitteesta <https://www.uber.com/us/en/newsroom/women-preferences-expandsnationwide/>

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G. & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Wolt. (2026). Wolt kommentoi keskustelua lähettien palkkioista, sijaisista ja alustatyön sääntelystä. Noudettu 30.4.2026 osoitteesta <https://press.wolt.com/fi-FI/260519-woltkommentoi-keskustelua-lahettien-palkkioista-sijaisista-ja-alustatyon-saantelysta/>

Xue, C., Tian, W. & Zhao, X. (2020). The literature review of platform economy. *Scientific*

Programming, 2020, 8877128. <https://doi.org/10.1155/2020/8877128>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

<https://doi.org/10.2307/1251446>

Zhan, Y., Kumar, A., Hosany, S., Xia, Y., Schoenherr, T. & Xia, L. (2025). Market competition in the platform economy: New insights, integrative framework and

research agenda. *Journal of Business Research*, 200, 115648.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2025.115648>