



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ville Ylitalo

Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan markkinoinnillisen toimintatavan edellyttämät kyvykkyydet

Alallaan vakiintuneen palveluorganisaation näkökulma

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|--|-------------------|-----|
| Tekijä: | Ville Ylitalo | | |
| Tutkielman nimi: | Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan markkinoinnillisen toimintatavan edellyttämät kyvykkyudet : Alallaan vakiintuneen palveluorganisaation näkökulma | | |
| Tutkinto: | Kauppätieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Markkinoinnin johtaminen | | |
| Työn ohjaaja: | Arto Rajala | | |
| Valmistumisvuosi: | 2021 | Sivumäärä: | 210 |

TIIVISTELMÄ:

Nopeat ja ennalta-arvaamattomat muutokset toimintaympäristössä tekevät pelkän vuosisuunnittelun varaan rakennetuista suunnitelmista riskialttiimpia. Organisaatioiden on luotava niiden rinnalle adaptiivisempia toimintatapoja, jotka tähtäävät jatkuvaan palautteen kautta parantamiseen ja oppimiseen. Tässä tutkielmassa tutkittiin kasvuhakkerointina tunnettua toimintatapaa sekä kyvykkyksiä, joita se edellyttää alallaan vakiintuneelta palveluorganisaatiolta. Kasvuhakkerointi pohjautuu nopeaan ja datalähtöiseen eksperimentointiin, jolla pyritään luomaan kestävää kumulatiivista kasvua. Toimintatapaa tutkittiin näkökulmasta, jonka mukaan se voi integroida markkinointiajattelua tehokkaammin organisaatioon. Teoriakirjallisuus pohjautui pääosin kasvuhakkerointia, markkinointia sekä kyvykkyksiä käsittelevään kirjallisuuteen. Teoriaymmärryksen luomiseksi ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä kartoitettiin kasvuhakkeroinnin käsitteen syntyä sekä keskeisiä ominaispiirteitä. Toisessa tutkimuskysymyksessä kartoitettiin puolestaan toimintatapaa tukevia kyvykkyksiä. Kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin löytää vastaus siihen, miten markkinoinnillinen ajattelu näkyy organisaation toiminnassa. Tämän pohjalta muodostettiin teoreettinen viitekehys. Empiirinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa analyysiyksikkönä oli case-organisaation operatiivisen toimintatavan kehitysprojekti. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, johon valittiin 15 asiantuntijaa eri puolilta organisaatiota. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin periaatteita noudattaen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että case-organisaatiossa on vielä perinteisiä rakenteita ja järjestelmäristiriitaisuutta, mikä on hidastanut ketterien toimintamallien hyödyntämistä. Ajatusmaailmallisesti organisaatiossa on hyvä pohja kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamiselle. Isoimmat kyvykkyysien ulkopuolella olevat haasteet liittyvät siilomaiseen organisaatorakenteeseen sekä muodollisiin päätöksentekoprosesseihin, jotka eivät tue nopeaa ja proaktiivista tekemistä. Myöskin funktiolähtöinen ajattelu välittyi vielä case-organisaatiosta. Kyvykkyysien osalta toimintatavan soveltamista tukisi parhaiten tiedon ja resurssien integroimiseen liittyvä kyvykkyys, jolla asiantuntijatiedon saavutettavuutta ja hyödyntämistä voidaan lisätä. Myös monipuolisempi suhtautuminen yksilöiden taitoihin sekä datakyvykkyuden kokonaisvaltainen kehittäminen tunnistettiin kriittisinä asioina. Markkinointikyvykkyyksissä korostui proaktiivinen orientoituminen markkinamuutoksiin sekä asiakkaiden tarpeisiin, jolla saadaan luotua myös muihin kyvykkyysiin adaptiivisuutta. Kyvykkyysien kehittämiseen vaadittavissa metakyvykkyyksissä korostui tiedon proaktiivinen kyseenalaistaminen sekä tarkoituksenmukainen levittäminen muualle organisaatioon paremman kytkeytyneisyyden kautta. Tulosten perusteella jokainen tunnistettu kyvykkyys kytkeytyi tavalla tai toisella integroidumpaan organisoitumiseen, kuten monialaisiin tiimeihin sekä niille erikseen suunniteltuihin resursseihin.

AVAINSANAT: kasvuhakkerointi, dynaamiset kyvykkyudet, markkinointikyvykkyudet, markkinaorientaatio, toimintatapa, palveluorganisaatio

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 6 |
| 1.2 | Keskeiset käsitteet | 11 |
| 1.3 | Tavoite ja tutkimusongelma | 12 |
| 1.4 | Tutkimusote ja metodologia | 14 |
| 1.5 | Tutkimuksen rakenne | 15 |
| 2 | Kasvuhakkerointi markkinoinnillisena toimintatapana | 17 |
| 2.1 | Käsitteen evoluutio | 17 |
| 2.1.1 | Digitaalinen transformaatio | 20 |
| 2.1.2 | Ketterät työskentelytavat | 23 |
| 2.1.3 | Lean startup -liike | 26 |
| 2.1.4 | Eksperimentointi | 28 |
| 2.2 | Kasvuhakkeroinnin ominaispiirteet | 31 |
| 2.2.1 | Kasvuorientoitunut ajattelutapa | 31 |
| 2.2.2 | Digitaaliset kompetenssit | 34 |
| 2.2.3 | Tiimien monialaisuus | 36 |
| 2.2.4 | Systemaattinen prosessi | 39 |
| 2.3 | Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuva toimintatapa | 42 |
| 3 | Tulevaisuuden kyvykkyydet organisaatiossa | 47 |
| 3.1 | Resurssipohjaiset kyvykkyydet | 47 |
| 3.2 | Dynaamiset kyvykkyydet | 50 |
| 3.3 | Markkinointikyvykkyydet | 55 |
| 3.3.1 | Dynaamiset markkinointikyvykkyydet | 59 |
| 3.3.2 | Adaptiiviset markkinointikyvykkyydet | 61 |
| 3.3.3 | Ketterät markkinointikyvykkyydet | 64 |
| 3.4 | Teoreettinen viitekehys | 66 |
| 4 | Tutkimusmetodologia | 74 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1 | Tieteenfilosofiset lähtökohdat | 74 |
| 4.1.1 | Tutkimusta ohjaava paradigma | 75 |
| 4.1.2 | Ontologiset, epistemologiset ja metodologiset valinnat | 76 |
| 4.2 | Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä | 78 |
| 4.2.1 | Tapauksen esittely | 80 |
| 4.2.2 | Aineiston kerääminen | 82 |
| 4.2.3 | Aineiston analysointi | 85 |
| 4.2.4 | Luotettavuuden arviointi | 89 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 92 |
| 5.1 | Kohdeorganisaation luonne ja nykytila | 92 |
| 5.2 | Muutosajurit uuden toimintatavan taustalla | 98 |
| 5.3 | Uuden toimintatavan edellyttämät kyvykkyydet | 103 |
| 5.3.1 | Organisaation kyky kehittää omia kyvykkyyksiä | 104 |
| 5.3.2 | Mahdollisuuksien aistimiseen liittyvät kyvykkyydet | 117 |
| 5.3.3 | Tilaisuuksiin tarttumiseen liittyvät kyvykkyydet | 129 |
| 5.3.4 | Asioiden muuttamiseen liittyvät kyvykkyydet | 140 |
| 6 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 157 |
| 6.1 | Tutkimuksen yhteenveto | 158 |
| 6.2 | Teoreettinen kontribuutio | 172 |
| 6.3 | Liikkeenjohdolliset implikaatiot | 175 |
| 6.4 | Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet | 178 |
| | Lähteet | 182 |
| | Liitteet | 208 |
| | Liite 1. Haastattelurunko | 208 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Kasvuhakkerointikäsitteen evoluutio (mukailtu Bohnsack & Liesner, 2019). | 19 |
| Kuvio 2. Rakenna-Mittaa-Opi-iteraatio (mukailtu Ries, 2011). | 28 |
| Kuvio 3. Eksperimentointiprosessi (mukailtu Ellis & Brown, 2017). | 40 |
| Kuvio 4. Kasvumetriikat (mukailtu Croll & Yoskovitz, 2013). | 41 |
| Kuvio 5. Kasvuhakkeroinnin prosessi (Herttua ja muut, 2016). | 45 |
| Kuvio 6. Kasvuhakkeroinnin täsmennetty prosessi (mukailtu van Gasteren, 2021). | 46 |
| Kuvio 7. Tutkielman teoreettinen viitekehys. | 73 |

Taulukot

| | |
|---|-----|
| Taulukko 1. Kasvutiimin osaaminen ja vastuut (mukailtu Ellis & Brown, 2017). | 38 |
| Taulukko 2. Toimintatapaa tukevat dynaamiset kyvykkyydet (mukailtu Madsen, 2010). | 71 |
| Taulukko 3. Toimintatapaa tukevat markkinointikyvykkyydet (tutkijan konstruktio). | 72 |
| Taulukko 4. Teemahaastattelujen yhteenveto. | 85 |
| Taulukko 5. Esimerkki tutkimusaineiston teorialähtöisestä koodauksesta. | 88 |
| Taulukko 6. Tutkimuksen keskeiset tulokset (vaadittavat kyvykkyydet). | 171 |

1 Johdanto

"Science, my lad, is made up of mistakes, but they are mistakes which it is useful to make, because they lead little by little to truth."

Jules Verne, 1864

Tämä pro gradu -tutkielma keskittyy kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan markkinoinnillisen toimintatavan edellyttämien kyvykkyyksien tutkimiseen. Liiketoimintaympäristön muuttuessa dynamisemmaksi organisaatioiden on muututtava sen mukana. Intuitiopohjaisia ideoita voidaan koetella helpommin kuin koskaan, joten tällaisen kyvykkyyden kehittäminen on menestymisen kannalta tulevaisuuden suurimpia investointeja. Datan värittämässä maailmassa näyttävät selviävän parhaiten ne yritykset, jotka hyödyntävät saatavilla olevaa tietoa nopeaan ideoiden testaamiseen ja oppimiseen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu nopeammin ja laajemmassa mittakaavassa, kun muutoksen taustalla vaikuttavat megatrendit ja entistä systeemisemmät ilmiöt. Ennen kilpailuetua tuoneet resurssit demokratisoituvat digitaalisuuden läpäistessä jo lähes kaikkea ympärillämme olevaa. Olemme siirtymässä kohti neljättä teollista vallankumousta, mikä haastaa toimintaympäristöä pysyvinä ajateltuja rakenteita myöten. (Schwab, 2016; ks. Krafft, Sajtos & Haenlein, 2020.) Nopeammin muuttuvien tarpeiden takia esimerkiksi markkinoinnin akateemista ja käytännön maailmaa on haluttu tuoda lähemmäs toisiaan, mikä ilmenee Journal of Marketing -lehden erikoisnumerosta *From Marketing Priorities to Research Agendas*. Tavoitteena on tuoda akateeminen kontribuutio tutkimusteemoihin, jotka Marketing Science Institute (MSI) on määrittänyt tuleville vuosille. (Deighton, Mela & Moorman, 2021.) Tutkimusteemat henkivät tiiviisti nykyistä ajankuvaa, jota leimaavat etenkin

markkinoiden dynaamisuus, teknologisen kehityksen vaikutukset sekä toimintaympäristön monipuolistuminen (ks. MSI, 2020).

Tutkimusteemojen valossa markkinoinnin tutkijoita on kiinnostanut muun muassa yrityksen orgaanisen kasvun ja markkinoinnin suhde. Esimerkiksi Du, Netzer, Schweidel ja Mitra (2021) ovat tutkineet useista lähteistä kerättävän markkinatiedon hyödyntämistä kasvun tukemisessa, kun taas Kalaignanam, Tuli, Kushwaha, Lee ja Gal (2021) ovat ensimmäisten tutkijoiden joukossa käsitteellistäneet markkinoinnin ketteryyden (*marketing agility*) käsitettä akateemisesta näkökulmasta. Molemmissa artikkeleissa markkinoinnin todetaan vaikuttavan keskeisesti yrityksen orgaaniseen kasvuun, mutta samalla organisaatioissa on enemmän haasteita hyödyntää kasvavaa datatulvaa tai ottaa käyttöön ketteriä toimintatapoja. Taklataksemme näitä haasteita markkinointia on syytä tarkastella uudesta näkökulmasta. Tästä syystä tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan toimintatapaa, jolla maailman nopeimmin kasvavat yritykset ovat kyseenalaistaneet markkinoinnin perinteisen funktionäkökulman, ja onnistuneet luomaan kestäväää kasvua hyödyntämällä monialaisuutta ja organisoimalla markkinointiosaamisen tiiviimmin osaksi muuta liiketoimintaa.

Viime vuosikymmen alussa Piilaaksossa kuohui, kun startup-yritykset toisensa jälkeen hylkäsivät perinteisen budjettivetoisen tavan kasvattaa yritystä ja korvasivat sen kustannustehokkaalla, systemaattisella, dataan perustuvalla lähestymistavalla. Nykyään tätä startup-yritysten käytäntöjen pohjalta syntynyttä toimintatapaa kutsutaan kasvuhakkeroinniksi. (Bohnsack & Liesner, 2019; Ellis & Brown, 2017.) Yleisesti kasvuhakkeroinnilla tarkoitetaan johdonmukaista yrityksen kasvattamiseen tähtäävää toimintaa, jota tehdään dataohjatusti nopean eksperimentoinnin avulla. Kasvuhakkeroinnissa tiimien monialaisuus mahdollistaa luovan ongelmanratkaisun, johon digitaalisuus tuo nopeutta, tarkkuutta ja kustannustehokkuutta. (Ellis & Brown, 2017.) Se on siis eräänlaista kasvun systeemiajattelua, jossa perinteisten organisaatiofunktioihin suhtaudutaan holistisemmin. Kasvutiimin tehtävänä on hahmottaa, mitkä tekijät tukkivat yrityksen kasvua ja löytää ratkaisuja

eksperimentoinnin kautta. Pidemmällä tähtäimellä koko organisaatiokulttuurin tulisi rakentua kasvun ja jatkuvan parantamisen ympärille.

Sittemmin tämä nopeisiin kasvutarinoiden johtanut toimintatapa on herättänyt kiinnostusta myös startup-maailman ulkopuolella. Epäselvyyttä on kuitenkin herättänyt se, millä tavalla kasvuhakkerointi tulisi organisaatioissa ymmärtää ja miten sitä voidaan käytännössä soveltaa. Suurilla ja vakiintuneilla organisaatioilla keskeinen ongelma liittyy siihen, miten tämä uusi toimintatapa voidaan sovittaa olemassa oleviin käytäntöihin, jotka ovat usein vakiintuneempia. (Bohnsack & Liesner, 2019, s. 799–800.) Tämä osoittaa, että aihe vaatii lisää teoreettista tarkastelua näkökulmista, jotka lisäävät ymmärrystä uuden toimintatavan vaatimuksista. Akateemisella tasolla kasvuhakkerointia on tutkittu aikaisemmin esimerkiksi käsitteellisestä näkökulmasta (Herttua, Jakob, Nave, Gupta & Zylka, 2016), metodipohjaisesta näkökulmasta (Troisi, Maione, Grimaldi & Loia, 2019), startup-yritysten näkökulmasta (Conway & Hemphill, 2019) sekä käytännön soveltamisen näkökulmasta (Bohnsack & Liesner, 2019). Sitä on tutkittu viime vuosina enenevässä määrin myös akateemisissa lopputöissä (esim. Herttua, 2016; Kykyri, 2020; Roschier, 2018).

Kasvuhakkeroinnin tutkimus on edelleen vähäistä, eikä termi ole vielä täysin vakiintunut tiedeyhteisön käyttöön. Sen keskeisyys ja soveltamispotentiaali on kuitenkin tunnistettu viime vuosina etenkin aihetta käsittelevän asiantuntijakirjallisuuden vaikutuksesta (esim. Ellis & Brown, 2017; Fong & Riddersen, 2016; Holiday, 2013; Weinberg & Mares, 2015). Kasvuhakkeroinnin tutkimus ei ole kuitenkaan huomionut vielä syvällisemmin vakiintuneiden yritysten näkökulmaa, vaikka sitä onkin tutkittu aikaisemmin saman tyyppisessä kontekstissa (ks. Kykyri, 2020; Roschier, 2018). Aikaisemmissa tutkimuksissa ei tosin pureuduta tarkemmin organisaatioiden kykyyn muuttaa toimintaansa, jotta kasvuhakkerointia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää toimintatapana. Aikaisemmat näkökulmat ovat näin ollen varsin staattisia verrattuna nyky maailman dynaamiseen luonteeseen. Niissä ei myöskään erityisemmin oteta kantaa markkinointiin kohdistuviin vaikutuksiin, vaan sen oletetaan säilyvän ennallaan funktiomaisena organisaation osana.

Monet suuret yritykset ovat vielä tavalla tai toisella kiinni teollistumisen myötä syntyneissä liiketoimintakäytännöissä, jotka luotiin palvelemaan suuria kokonaisuuksia, kuten massatuotantoon liittyvien tehtävien tehokkaampaa koordinoitua (Hamel, 2009; Hamel & Zanini, 2017; Steiber & Alänge, 2016). Tällainen organisoituminen on voinut jättää jälkensä yrityksiin, vaikka operatiivisessa toiminnassa on alettu soveltaa ajantasaisia käytäntöjä. Toisin sanoen rakenteita ja ajattelutapaa ei ole uudistettu, vaikka operatiivinen toiminta olisikin ajan tasalla. Steiber ja Alänge (2016, s. 5; vrt. Teece, 1996) painottavat, että hierarkkinen ja kontrolloitu organisaatorakenne on toiminut menneisyydessä, mutta nykyisessä dynaamisessa ympäristössä pelisäännöt on kirjoitettava uusiksi. Heidän mukaan ihmisten organisointi yritystoiminnan ympärille, jota yhdistävät proaktiivisuus, nopeat suunnanmuutokset sekä liiketoiminnan aktiivinen uudistaminen, vaatii täysin uudenlaisia kyvykkyyksiä.

Strategisessa johtamisessa tällaisia muutoskyvykkyyksiä on kutsuttu dynaamisiksi kyvykkyyksiksi (ks. Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Niiden taustalla on ajatus dynaamiseen toimintaympäristöön ja kilpailutilanteeseen sopeutumisesta, mikä on entistä relevantimpaa yhä useimmilla toimialoilla. Markkinoinnissa kyvykkyydet on perinteisesti kytetty staattisempaan resurssipohjaiseen ajatteluun, mutta niiden rinnalle on kehittynyt myöhemmin myös dynaamisempia näkökulmia (ks. Bruni & Verona, 2009; Barrales-Molina, Martínez-López & Gázquez-Abad, 2014). Markkinointikyvykkyyksiä on sovellettu viime vuosina myös ketteriin toimintatapoihin ja tuotu sen kautta lähemmäs tietotekniikan alaa (ks. Moi, Cabiddu & Frau, 2019). Kachouien, Mavondon ja Sandsin (2017) mukaan dynaamisiin kyvykkyyksiin tulisi suhtautua tulevaisuussuuntautuneesti, koska ne auttavat organisaatiota muuttamaan operatiivisia kyvykkyyksiä, ja sitä kautta omaa konkreettista toimintaa. Koska yrityksen strateginen sekä operatiivinen toiminta voidaan hahmottaa kyvykkyyksien kautta, se on tarpeeksi monipuolinen teorianäkökulma kasvuhakkeroinnin tapaisen kompleksisen ilmiön tutkimiseen.

Vuosituhanen alusta lähtien organisaatioiden toimintaympäristö on digitalisoitunut nopeutuvalla tahdilla, jolloin myös perinteisiä organisaatiofunktioita on pitänyt sopeuttaa nousujohteisesti uuteen toimintaympäristöön. Digitaaliseen transformaation ajureina ovat toimineet uuden teknologian omaksuminen sekä sen vaikutukset yritysten ja kuluttajien käyttäytymiseen. (Day, 2011; Kalaignanam ja muut, 2021; Lamberton & Stephen, 2016.) Teknologinen kehitys on voimaannuttanut kuluttajia ja yrityksiä, mutta tehnyt myös toimintaympäristöstä ja asiakaspoluista kompleksisempia (Lemon & Verhoef, 2016). Siksi monissa nykyajan organisaatioissa ei ole enää riittävästi kapasiteettia ja kyvykkyyttä hallita tätä kokonaisuutta, jossa dataa syntyy jatkuvasti lisää samalla kun kanavat, kosketuspisteet ja kanssakäymisen tavat kehittyvät (Day, 2011). 2010-luvulla markkinoinnin neljä keskeistä haastetta ovat liittyneet asiakasymmärryksen ja datan hyödyntämiseen, sosiaalisen median merkityksen kasvuun, liiketoiminnalle olennaisten metriikoiden tunnistamiseen sekä analyyttisen osaamisen puutteeseen (Leeflang, Verhoef, Dahlström & Freundt, 2014; vrt. IBM Institute for Business Value, 2011). On siis selvää, että toimintaympäristön kompleksisuus edellyttää siihen sopivia toimintatapoja.

Kalaignanamin ja muiden (2021, s. 35) mukaan toimintaympäristön muutokset sekä nykyajan kilpailudynamiikka ovat vauhdittaneet myös markkinoinnin käytäntöjen muutosta. Heidän mukaansa tarve ketterämmälle markkinoinnille on tunnistettu jo aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Lemon & Verhoef, 2016, s. 89), mutta sen käsitteellistäminen ja ymmärtäminen on ollut vielä puutteellista. Kuten Du ja muut (2021) sekä Kalaignanam ja muut (2021) artikkeleissaan toteavat, markkinointi tulisi ymmärtää tulevaisuudessa enemmän strategisesti tärkeänä kasvufunktiona, jonka on myös kyettävä uudistumaan ja pysymään relevanttina. Tämä tarkoittaa, että funktiolähtöisen näkökulman rinnalle pitäisi luoda vaihtoehtoisia skenaarioita, jotka soveltuvat paremmin tähän päivään. Vaikka kasvuhakkerointi ei ole vain markkinointiin liittyvä ilmiö, sen periaatteisiin on ikään kuin sisäänrakennettu markkinoinnillinen ajattelu. Se tarkoittaa, että tällainen toimintatapa voi tarjota vakiintuneille organisaatioille uusia näkökulmia

markkinoinnin organisoimiseen ja markkinatiedon tehokkaampaan hyödyntämiseen. Yksinkertaista toimintatavan soveltaminen ei vakiintuneissa organisaatioissa kuitenkaan ole, joten on olennaista tutkia, millaisia kyvykkyyksiä tällaisen toimintatavan soveltaminen edellyttää.

1.2 Keskeiset käsitteet

Kasvuhakkerointi

Kasvuhakkeroinnilla (*growth hacking*) tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jolla pyritään löytämään tehokkaimmat tavat yrityksen kasvattamiseen. Keskiössä on päätöksenteon datapohjaisuus intuition sijaan. (Holiday, 2013.) Piilaaksosta lähtöisin olevan toimintatavan ovat mahdollistaneet digitaalinen transformaatio sekä sen myötä kehittyneet ketterät toimintaprosessit. Se perustuu datapohjaiseen nopeaan eksperimentointiin, jolla pyritään löytämään tehokkaimmat tavat kasvutavoitteen saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa käsitteen perustana on Bohnsackin ja Liesnerin (2019) näkemys kasvuhakkeroinnista (ks. kuvio 1), joka perustuu pitkälti alan pioneereina pidettyjen Ellisin ja Brownin (2017) näkemyksiin. Tarkan määrittelyn sijaan tässä tutkimuksessa perehdytään kuitenkin toimintatavan periaatteisiin ja niiden hyödyntämispotentiaaliin.

Markkinoinnillisuus

Markkinoinnillisuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa orientaatiota, jolla yritys suhtautuu liiketoimintansa harjoittamiseen. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden mukaan monialaisuus on tulevaisuudessa tehokkain organisoitumismuoto, jossa markkinointi ymmärretään funktiolähtöisen ajattelun sijaan holistisemmin koko organisaation asiana, jolloin se on sisäänrakennettu myös strategiaan ja liiketoimintamalleihin (Ambler & Roberts, 2008, s. 734; Strandvik ja muut, 2014, s. 242). Tällöin markkinointi toimii koko organisaation ajattelutavan perustana ja liiketoimintafilosofina (Wind & Robertson, 1983). Määritelmän perustana voidaan pitää markkinaorientaatiota, jonka kantavana

ajatuksena on markkina- ja asiakastiedon integroiminen koko organisaatioon (Kohli & Jaworski, 1990).

Toimintatapa

Toimintatavalla tarkoitetaan vallitsevaa ajattelun ja tekemisen synteisiä. Se on siis eräänlainen konsensus, jonka mukaan organisaatiossa toimitaan. Toimintatapaa voidaan hahmottaa esimerkiksi sitä ohjaavan logiikan kautta. Tällä niin sanotulla dominoivalla logiikalla (*dominant logic*) tarkoitetaan vallitsevaa ajatusmaailmaa, käytäntöjä ja periaatteita, joilla päätöksiä tehdään ja toimintaa organisoidaan. (Engelmann, Kump & Schweiger, 2020; Prahalad & Bettis, 1986, s. 491.) Tässä tutkielmassa toimintatapa ymmärretään kokonaisvaltaiseksi prosessien ja käytäntöjen yhdistelmäksi, jolla liiketoiminnan strategisia ja operatiivisia asioita edistetään organisaatiossa. Tässä tutkimuskontekstissa sitä sovelletaan kasvuhakkeroinnin käsitteen yhteydessä.

Kyvykkyys

Kyvykkyudet (*capabilities*) on jaettu perinteisesti resurssipohjaisiin sekä dynaamisiin kyvykkyyksiin. Resurssipohjaisen näkökulman mukaan kyvykkyudet ovat itsessään resursseja, joita voidaan hankkia ja ylläpitää (Barney, 1991). Dynaamiset kyvykkyudet ovat puolestaan prosesseja, jotka auttavat organisaatiota sopeutumaan muutoksiin (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009; Teece ja muut, 1997). Ne ovat laajentuneet vuosien varrella myös alakohtaisiin sovelluskohteisiin, kuten markkinointiin (Bruni & Verona, 2009), sekä jalostuneet esimerkiksi adaptiivisiksi kyvykkyyksiksi (Day, 2011). Tässä tutkielmassa kyvykkyys ymmärretään kollektiiviseksi tiedon ja prosessien yhdistelmäksi, jolla tavoitteiden mukaisia asioita saadaan aikaan.

1.3 Tavoite ja tutkimusongelma

Vaikka kasvuhakkerointi on syntynyt startup-yritysten toimintamallien pohjalta, sitä ei ole tutkittu aikaisemmin kokonaisvaltaisena toimintatapana eikä sen vaatimia kyvykkyksiä ole tunnustettu etenkin vakiintuneiden yritysten näkökulmasta.

Vuosikymmenen sisällä tapahtunut kehitysoikka on ajanut etenkin perinteiset organisaatiot perusteellisen muutoksen eteen, jossa on löydettävä uudenlaisia tapoja ajatella ja työskennellä. Kasvuhakkeroinnin ymmärtäminen toimintatapana auttaa organisaatioita hahmottamaan, minkä luonteisesta asiasta on kyse ja mitä vaatimuksia se asettaa nykyisen toiminnan uudistamiselle. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisia kyvykkyyksiä kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuva markkinoinnillinen toimintatapa vaatii organisaatiolta. Toimintatavan taustalla olevien kyvykkyyksien tunnistaminen auttaa organisaatioita arvioimaan paremmin, mitä uuden toimintatavan ympärille organisoituminen vaatii johdolta sekä yksittäisiltä asiantuntijoilta.

Tavoite sanoittaa myös tutkimuksen keskeisen tutkimusongelman:

Minkälaisia kyvykkyyksiä kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuva markkinoinnillinen toimintatapa vaatii vakiintuneelta organisaatiolta?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kasvuhakkerointia ja kyvykkyyksiä käsittelevän kirjallisuuden sekä näitä teemoja tukevan markkinoinnin kirjallisuuden ympärille. Teoriakirjallisuudessa katsotaan konventionaalista kasvuhakkerointia käsittelevää asiantuntijakirjallisuutta pidemmälle, jotta sen periaatteista saadaan muodostettua rikas kokonaiskuva. Kyvykkyyksikirjallisuus mahdollistaa puolestaan syvempien ja rakenteellisten asioiden ymmärtämisen toimintatavan taustalla, jolloin organisaatioissa voidaan perustellusti luoda terve maaperä uudelle toimintatavalle. Vaikka kasvuhakkerointia ei ole tarkoituksenmukaista sijoittaa vain yhden organisaatiofunktion alle, toimintatavan taustalla on usein vahvasti markkinaorientoitunut mentaalimalli, johon sitä pyritään myös tässä työssä peilaamaan.

Tutkimusongelman pohjalta johdetaan kolme tutkimuskysymystä:

1. *Miten kasvuhakkerointi on syntynyt ja mitkä ovat sen keskeiset ominaispiirteet?*
2. *Minkälaiset kyvykkyydet koetaan tärkeiksi kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan toimintatavan kannalta?*
3. *Miten markkinoinnillinen ajattelu näkyy kohdeorganisaation toiminnassa?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi tutkielmassa luodaan katsaus kasvuhakkerointia käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen sekä muuhun asiantuntijakirjallisuuteen, johon useimmissa aihetta käsittelevissä akateemisissa tutkimuksissa on viitattu. Tarkoituksena on valottaa ilmiön syntyä sekä lisätä ymmärrystä sen ominaispiirteistä, jotta aiheesta on mahdollista muodostaa selkeä kokonaiskuva. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi kyvykkyykskirjallisuudesta tunnistetaan tälle toimintatavalle luonteenomaisia kyvykkyyksiä, joiden avulla muodostetaan teoreettinen ymmärrys. Teorian pohjalta tunnistettuja kyvykkyyksiä arvioidaan ja tarvittaessa täsmennetään empiirisesti kerätyn aineiston perusteella, jotta voidaan muodostaa käsitys niistä kyvykkyyksistä, jotka ovat tärkeimpiä case-organisaatiolle. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan pääosin empiirisen aineiston pohjalta, koska tavoitteena on muodostaa rehellinen käsitys siitä, millä tavalla markkinoinnillisuus näkyy organisaation ajattelussa.

1.4 Tutkimusote ja metodologia

Tutkimuksen konseptuaalinen osuus koostuu kirjallisuuskatsauksesta, jolla luodaan teoreettinen ymmärrys kasvuhakkeroinnin ominaispiireistä ja sen edellyttämistä kyvykkyyksistä. Empiirinen osa toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jossa keskitytään tutkimaan yksittäistapausta. Tapaustutkimuksella on tässä tutkimuksessa välineellinen merkitys, koska sen ensisijaisena tavoitteena on lisätä ymmärrystä vaadittavista kyvykkyyksistä eikä itsessään tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta (Eriksson & Koistinen, 2014; ks. Stake, 1995). Tapaustutkimus on valittu menetelmäksi,

koska se soveltuu hyvin uuden teoreettisen ymmärryksen rakentamiseen ja sitä kautta myös tulevaisuuden käytäntöjen muokkaamiseen (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa on päädytty yksittäistapaukseen, koska tarkoituksena on ymmärtää perusteellisesti, minkälaiset kyvykkyystarpeet korostuvat eri rooleissa toimivien henkilöiden näkökulmasta (Puusa ja muut, 2020; vrt. Dyer & Wilkins, 1991). Tarkoituksena on tutkia tuoretta ilmiötä markkinoinnin tieteenalalla laajasti sovelletun kyvykkyysteorian valossa, jolloin luodaan myös ymmärrystä siitä, miten valittua teoriaa voidaan hyödyntää tämän aiheen tutkimuksessa (Eriksson & Koistinen, 2014).

Aineiston keräämisessä käytetään ensisijaisesti haastattelumenetelmää, koska sen avulla voidaan kerätä tutkimusaiheen kannalta tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen aineisto eli haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on varmasti tietoa tai kokemusta aiheesta (Puusa ja muut, 2020). Tarkoituksena on syventyä alallaan vakiintuneeseen organisaatioon, jossa ollaan uudistamassa operatiivisia toimintatapoja ja kiinnostuneita soveltamaan kasvuhakkeroinnin tapaista toimintatapaa. Tutkimus tarjoaa siksi yhden näkökulman siihen, mitä tällainen muutos organisaatiolta edellyttää. Koska kyvykkyyksiä on tutkittu jo aikaisemmin paljon, empiirinen osa toteutetaan teoriaohjaavasti. Tavoitteena on myös koetella kyvykkyysteoriaa uudessa tutkimuskontekstissa. Koska vakiintuneilla organisaatioilla on pitkälti yhtäläisiä haasteita kasvuhakkeroinnin ymmärtämisessä, intensiivisellä yksittäistapaustutkimuksella (ks. Eriksson & Koistinen, 2005, s. 15–16) voidaan saavuttaa myös maltillisesti yleistettäviä tuloksia. Tutkimuksella ei kuitenkaan ensisijaisesti tähdätä yleistettävyyteen, vaan tavoitteena on ymmärtää toimintatavan vaatimia kyvykkyyksiä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa (luku 1.1) avataan tutkimuksen taustaoletuksia, perustellaan keskeinen tutkimusaukko ja alustetaan aiheen merkitystä tieteenalalle. Seuraavassa kahdessa alaluvussa avataan tutkimuksen keskeiset käsitteet ja alustetaan tutkimusongelma sekä sen ratkaisemiseksi luodut tutkimuskysymykset. Tässä

yhteydessä tarkennetaan myös tutkimuksen näkökulmaa. Alaluvussa 1.4 esitellään lyhyesti tutkimusmetodologia, jonka jälkeen avataan vielä tutkimusraportin rakennetta. Kahdessa seuraavassa pääluvussa tehdään tutkielman keskeinen teoreettinen kirjallisuuskatsaus. Ensimmäisessä teorialuvussa (ks. luku 2) käsitellään kasvuhakkeroinnin käsitteen syntyä ja luodaan teoreettinen ymmärrys toimintatavan ominaispiirteistä. Toisessa teorialuvussa (ks. luku 3) keskitytään luomaan ymmärrys kasvuhakkerointiin perustuvan markkinoinnillisen toimintatavan vaatimista kyvykkyyksistä. Luvun lopussa esitellään teoreettinen viitekehys. Neljännessä pääluvussa syvennytään tutkimuksen empiiriseen osaan ja avataan tutkimusteknisiä yksityiskohtia. Tässä luvussa arvioidaan myös alustavasti tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä pääluvussa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen keskeiset tulokset. Tässä luvussa empiirisesti kerättyä aineistoa peilataan etenkin teoreettiseen viitekehukseen. Viimeisessä pääluvussa (ks. luku 6) vedetään yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset, pohditaan tutkimuksen onnistumista ja kontribuutiota sekä esitellään johtopäätökset.

2 Kasvuhakkerointi markkinoinnillisena toimintatapana

“By revolutionizing the long-established business processes for developing and launching products, institutionalizing continuous market testing, and systematically responding to the demands of the market in real time, growth hacking makes companies much more fleet-footed.”

Ellis & Brown, 2017

Tässä luvussa tarkastellaan kasvuhakkerointia keskeisen kirjallisuuden kautta. Luvussa pyritään valottamaan käsitteen evoluutiota sekä yleisimmin aiheeseen liitettäviä ominaispiirteitä. Luvun tavoitteena on lisätä ymmärrystä aiheen monikerroksisesta luonteesta sekä luoda parempi käsitys sen taustalla olevista ajureista. Lopuksi kasvuhakkerointia havainnollistetaan kokonaisvaltaisena markkinoinnillisena toimintatapana. Tällä pyritään kuvaamaan eri abstraktiotasoja, joilla kasvuhakkerointi voidaan ymmärtää.

2.1 Käsitteen evoluutio

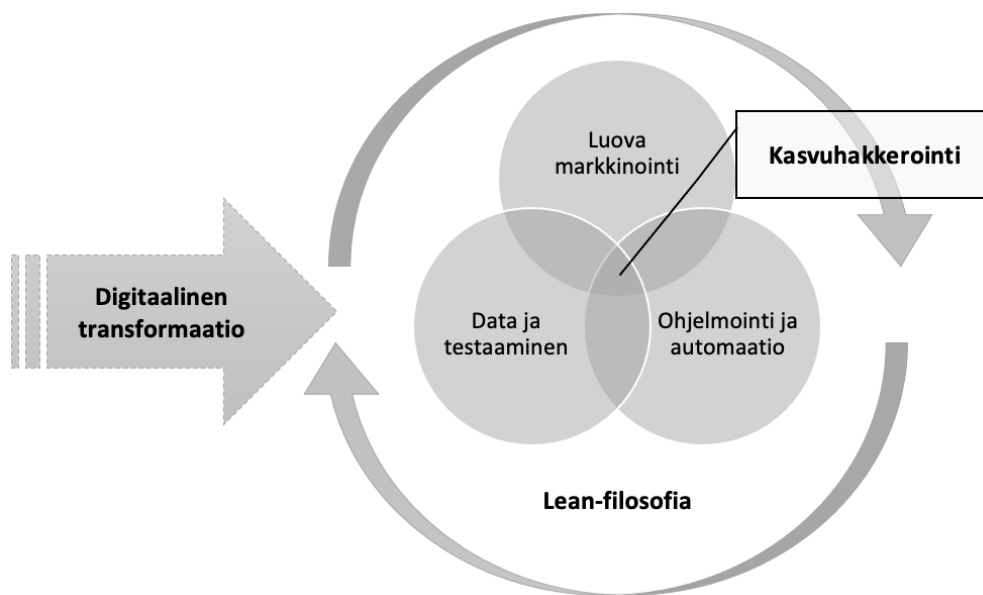
Kasvuhakkeroinnin termiä käytti ensimmäisen kerran yhdysvaltalainen Sean Ellis (2010), joka on toiminut Dropboxin kaltaisten ohjelmistoa palveluna (*SaaS*) myyvien yritysten kasvukonsulttina. Vuonna 2010 julkaistussa blogikirjoituksessaan hän koki tarpeelliseksi löytää termin sellaiselle asiantuntijalle, joka keskittyy etenkin skaalautumisvaiheessa olevan yrityksen kasvattamiseen. Hänen mukaansa perinteisen markkinointijohtajan toimenkuva ei palvele vielä tässä vaiheessa tarkoitustaan, koska se on suunniteltu pitkälti vakiintuneiden yritysten näkökulmasta. Sen sijaan Ellisin mukaan yritykseen tulisi palkata henkilö, joka kykenee löytämään skaalautuvia, toistettavia ja kestäviä tapoja kasvattaa liiketoimintaa. Hänen mukaansa tällainen henkilö palaa halusta yhdistää tuote ja markkinatarpeet keskenään luovuuden ja kurinalaisen testaamisen avulla.

Kaksi vuotta myöhemmin samasta aiheesta kirjoitti Piilaaksossa uraa tehnyt pääomasijoittaja Andrew Chen (2012), joka on ollut kasvattamassa esimerkiksi alustayhtiö Uberia. Artikkelissaan hän korostaa markkinoinnin osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa entistä teknisemmäksi, koska elämme kytkeytyneessä alustataloudessa, jossa Facebookin tai Applen kaltaisten yritysten luomat ekosysteemit tuovat yhteen enemmän ihmisiä kuin koskaan aikaisemmin ihmiskunnan historiassa. Hänen mukaansa tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi nousevat hybridiosaajat, joilla on markkinoinnin osaamisen lisäksi myös esimerkiksi teknologia- ja ohjelmointiosaamista. Chen lisää, että tässä ajattelussa tuotteen ja markkinoinnin rajat hälvenevät, jolloin perinteisistä markkinointikanavista siirrytään esimerkiksi alustojen ja rajapintojen hyödyntämiseen.

Näiden ensimmäisten kasvuhakkerointia käsittelevien keskustelunavausten pohjalta perinteisessä markkinointipäällikön roolissa työskennellyt Ryan Holiday (2013) päätyi tutkimaan ilmiötä ja kirjoitti aiheesta kirjan, jonka vaikutuksesta aihe sai lisää näkyvyyttä etenkin markkinointialalla. Tämän jälkeen aihetta on käsitelty kasvavissa määrin erilaisista näkökulmista asiantuntijoiden sekä akateemikoiden toimesta, ja käsitteen ympärille on muodostunut paljon nyanssieroja, mistä johtuen sille ei ole myöskään muodostunut vakiintunutta universaalia määritelmää (Conway & Hemphill, 2019, s. 165; Herttua ja muut, 2016, s. 151). Voidaan toki pohtia sitä, onko määrittelemineen edes relevanttia, koska Ellis ja Brownkin (2017) korostavat kasvuhakkeroinnin olevan kontekstiin sovitettava asia, eli jokainen organisaatio voi toteuttaa sitä omista lähtökohdistaan.

Viime vuosina yhtenäisempää konsensusta on alkanut kuitenkin löytymään, kuten Bohnsack ja Liesner (2019, s. 800) artikkelissaan kiteyttävät (ks. kuvio 1). Heidän määritelmänsä mukaan kasvuhakkerointi on yhdistelmä markkinointia, data-analytiikkaa ja koodaamista, jonka absoluuttisena tavoitteena on kasvun aikaansaaminen. He lisäävät, että kasvuhakkeroinnin fundamentaaliset juuret pohjautuvat digitaaliseen transformatioon sekä lean startup -filosofian periaatteisiin. Lisäksi kasvuhakkeroinnin

käsitteeseen nivoutuu paljon piirteitä myös perinteisiltä paljon tutkituilta liiketoiminnan osa-alueilta, kuten tuotekehityksestä, markkinoinnista, data-analytiikasta ja ohjelmistokehityksestä (Bohnsack & Liesner, 2019; Ellis & Brown, 2017). Voidaankin ajatella, että kyseessä on eräänlainen sateenvarjokäsite, jota ei ole edes tarpeellista määritellä ehdottoman yksiselitteisesti. Tässä tutkimuksessa kasvuhakkeroinnin käsitteen pohjana käytetään Bohnsackin ja Liesnerin (2019) luomaa viitekehystä (ks. kuvio 1), joka kuvastaa hyvin risteyskohtaa, johon kasvuhakkerointi on syntynyt.



Kuvio 1. Kasvuhakkerointikäsitteen evoluutio (mukailtu Bohnsack & Liesner, 2019).

Ymmärtääksemme paremmin kasvuhakkeroinnin käsitettä on tarkoituksenmukaista tarkastella muutamaa globaalia trendiä, jotka ovat mahdollistaneet kasvuhakkeroinnin syntymisen. Keskeisimpiä näistä ovat digitaalinen transformaatio, ketterät työskentelytavat, lean startup -filosofia sekä liiketoimintaeksperimentointi, jotka ovat kasvattaneet aiheina suosiotaan myös alan asiantuntijakirjallisuudessa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä keskeisiä liiketoimintaan vaikuttaneita virtauksia, jotka ovat toiminteet pohjana kasvuhakkeroinnin syntymiselle. Jokaista niitä voisi tutkia omana kokonaisuutenaan, mutta tässä tutkielmassa keskitytään siihen, millä tavalla ne ovat vaikuttaneet kasvuhakkeroinnin käsitteen syntymiseen.

2.1.1 Digitaalinen transformaatio

Digitaalisten teknologiat ovat mahdollistaneet uudet talouden muodot. Ohjelmistojen lisensoinnista on siirrytty pilvipohjaisuuteen, palvelut ostetaan alustoilta ja kytkeytyneisyys lisääntyy, kun internet integroituu yhä syvemmälle tavaroihin ja ympäristöömme. (Iansiti & Lakhani, 2014.) Teknologialla on symbioottinen suhde yrityksiin ja kuluttajiin, koska se toisaalta muokkaa yrityksiä ja kuluttajia, mutta myös muokkaantuu jatkuvasti niiden toimesta (Lamberton & Stephen, 2016, s. 147). Teknologian omaksuminen ei välttämättä noudata enää oletusarvoisesti Rogersin (2003) traditionaalista innovaatioiden diffuusiomallia, vaan nopean skaalautuvuuden ja verkostovaikutusten johdosta disruptiiviset innovaatiot leimaavat nykyistä ajankuvaa (Downes & Nunes, 2014). Ennustettavuus on vaikeampaa kuin ennen, koska innovaatiot eivät kehity enää vain lineaarisesti, vaan niihin on sisäänrakennettu eksponentiaalisen kasvun mahdollisuus.

Digitaalisesta kehityksestä puhuttaessa on tärkeää erottaa eri kehitysvaiheet toisistaan, jotta ymmärrämme paremmin yritysten nykyistä toimintaympäristöä. Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Qi Dong, Fabian & Haenlein (2021, s. 891) kuvaavat kehitystä kolmivaiheisena prosessina, jonka muodostavat digitointi, digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio. Asioiden digitoinnilla tarkoitetaan informaation muuttamista digitaaliseen muotoon, kun taas digitalisaatiolla olemassa olevien prosessien, kuten kommunikoinnin, uudistamista digitaalisen teknologian avulla. Digitaalisella transformaatiolla tarkoitetaan puolestaan koko yrityksen laajuista muutosta, joka johtaa kokonaan uusien liiketoimintamallien luomiseen ja prosessien uudelleenjärjestelyyn niin, että yrityksen koko liiketoimintalogiikkaa voidaan muuttaa. Se eroaa kokonaisvaltaisuudellaan sitä edeltäneistä digitoimisesta ja digitalisaatiosta pakottamalla yritykset paljon perusteellisemmän muutoksen eteen. (Verhoef ja muut, 2021, s. 891–892; vrt. Vial, 2019, s. 121.)

Suurin haaste digitaaliseen transformatioon sopeutumisessa on kuitenkin vakiintuneilla alan toimijoilla, jotka joutuvat arvioimaan kriittisesti pitkälle hiottuja liiketoimintamallejaan ja muuttumaan verrattain nopeasti pysyäkseen relevantteina. Lisäksi muutostyöhön liittyy valintojen tekemistä ja mahdollisia konflikteja, jotka saattavat hidastaa muutoksen aikaansaamista. (Verhoef ja muut, 2021, s. 892.) Koska digitaalinen transformatio luo markkinoilla toisaalta ongelmia mutta myös mahdollisuuksia, se yhdistetään usein disruptiokeskusteluun. Esimerkiksi Vial (2019, s. 122–124) on kuvannut digitaalisia teknologioita disruptiivisinä muutosvoimina, jotka ovat synnyttäneet viime vuosina kolme merkittävää kehityssuuntaa:

1. Vaikutukset kuluttajien käyttäytymisessä ja odotuksissa
2. Disruptiiviset muutokset kilpailuympäristössä
3. Datan saatavuuden kasvu

Ensinnäkin Vial (2019, s. 122) mainitsee informaation saatavuuden ja kommunikointitapojen kasvun, jotka ovat vaikuttaneet kuluttajien käyttäytymiseen ja odotuksiin. Hän jatkaa, että asiakkaista on tullut aktiivisia dialogin osapuolia yrityksen ja sen sidosryhmien välisessä kommunikoimisessa, jolloin heillä ei ole enää vain passiivista vastaanottajan roolia. Lambertinin ja Stephenin (2016; ks. Kannan & Li, 2017, s. 25–28) mukaan kanssakäyminen yritysten ja kuluttajien välillä on kasvanut esimerkiksi tiedon paremman saatavuuden, digitaalisen puskaradion (*eWOM*) sekä kuluttajien luoman sisällön johdosta. Toiseksi Vial (2021, s. 123–124) mainitsee disruptiiviset muutokset kilpailuympäristössä. Hän nostaa uusien palvelupohjaisten digitaalisten tarjoamien muodostamisen, markkinoille tulon esteiden madaltamisen sekä merkittävien toimijoiden kestävän kilpailuedun heikentämisen esimerkkeinä tällaisista muutoksista. Vial tarkentaa, että alustat voivat jo uudelleen määrittää toimialoja, verkkopohjaisuus madaltaa markkinoille tulon esteitä ja lohkoketjuteknologia mahdollistaa hajautettujen digitaalisten infrastruktuurien kehittämisen.

Kolmantena hän nimeää datan saatavuuden, jonka ansiosta erilaista tietoa voidaan hyödyntää monipuolisemmin esimerkiksi tuotekehityksen apuna sekä algoritmipohjaisessa prosessien tehostamisessa (Vial, 2019, s. 122–124). Vuosituhannen alusta lähtien automaattinen klikkivirtojen (*online clickstream*) seuraaminen, pikaviestikulttuuri, sosiaalinen puskaradio sekä transaktioista ja sijaintitiedoista kertynyt data on vähentänyt merkittävästi datan keräämisen kustannuksia. Samalla nämä erilaiset datalähteet ovat mahdollistaneet yhä syvemmän ja yksityiskohtaisemman näkymän kuluttajakäyttäytymiseen. (Wedel & Kannan, 2016, s. 100–101.) Datan optimaalinen hyödyntäminen kasvun moottorina on kuitenkin vasta alkutekijöissä, koska helposti saatavilla olevaa dataa ja lyhyen tähtäimen tavoitteita priorisoidaan usein pitkän tähtäimen kasvutavoitteiden kustannuksella (Du ja muut, 2021).

Myös Wedel ja Kannan (2016) ovat todenneet, että yrityksillä on käytössään jatkuvasti enemmän informaatiota, mutta tavat jalostaa tietoa päätöksentekoa hyödyttävällä tavalla kehittyvät hitaammin. Croll ja Yoskovitz (2013) korostavat kirjassaan *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*, että seuratun metriikan pitäisi aina johtaa toimintaan. Toisin sanoen monet yritykset seuraavat metriikoita, jotka eivät ole tarpeeksi informatiivisia, jotta niiden perusteella voisi ohjata omaa toimintaa ainakaan pidemmällä tähtäimellä (ks. Du ja muut, 2021, s. 165). Markkinoinnin panostuksia ohjataan kasvavissa määrin digitaalisiin kanaviin (PwC, 2020), johon kuluttajat sekä yritykset ovat siirtyneet esimerkiksi sosiaalisen median yleistymisen myötä (Lamberton & Stephen, 2016, s. 156). Digitaalisen markkinoinnin yleistymistä ovat vauhdittaneet myös ekosysteemeiksi kasvaneet yritykset, kuten Google ja Facebook, jotka ovat rakentaneet keskeisen osan liiketoimintamalleistaan juuri digitaalisen mainonnan ympärille.

Verkostovaikutusten johdosta keskeiset digitaalisen mainonnan muodot ovatkin vakiintuneet juuri näiden yritysten alustoille, mikä on osaltaan kaventanut digimainonnan markkinaa ja saattaa nostaa tulevaisuudessa entisestään esimerkiksi asiakashankinnan kustannuksia näistä kanavista (Haucap & Heimeshoff, 2014).

Digitaalinen kehitys on luonut yrityksille kuitenkin myös kustannustehokkaita mahdollisuuksia luoda kasvua. Jo vuonna 1996 selainpohjainen sähköpostipalvelu Hotmail kasvatti käyttäjämääränsä nolasta 12 miljoonaan lisäämällä sähköpostiviestipohjaan oletuksena kehotuksen luoda oma tili ilmaiseksi. Idean teho perustui siihen, että viesti levisi sitä useammalle mitä enemmän ihmiset lähettivät sähköposteja omissa verkostoissaan. (Fong & Riddersen, 2016; Holiday, 2013.) Myöhemmin lukuisat muut yritykset, kuten Dropbox, LinkedIn, Airbnb ja Uber, ovat hyödyntäneet niin ikään digitaalisuuden tarjoamia mahdollisuuksia asiakasmäärien kasvattamisessa (ks. Ellis & Brown, 2017; Holiday, 2013). Amazonin, Googlen ja Facebookin kaltaiset suuryritykset ovat puolestaan luoneet kokonaan uudenlaisen yrityskulttuurin (ks. Steiber & Alänge, 2016), jossa kasvuhakkeroinnin periaatteet ovat keskiössä. Tällä tavoin toimintatapaa on voitu kehittää edelleen yritysten kasvaessa.

Toki valtaosa edellä mainituista yrityksistä on toiminut alusta lähtien digitaaliselta pohjalta, jolloin varsinaista siirtymää ei ole tarvinnut tehdä. Monet yritykset ovat joutuneet kuitenkin pandemian aikana digiloikan eteen, jolloin digitaalisesta toimintaympäristöstä sovelluksineen on tullut mahdollisesti merkittävämpi osa liiketoimintaa (ks. KPMG, 2021). Samalla se on osoittanut, että myös asiakkaat ovat siirtyneet yhä luontevammin asioimaan verkossa (ks. KPMG, 2020), ja siksi kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan toimintatavan kehittämiseen olisi hyödyllistä alkaa panostamaan mahdollisimman aikaisin. Parhaimmillaan digitaalisessa toimintaympäristössä voidaan tehdä nopeastikin suunnanmuutoksia. Tämä on johtanut vuosien varrella entistä ketterämpien käytäntöjen syntymiseen. Kokeilemisen kautta oppiminen on halvempaa ja riskittömämpää kuin ennen (ks. Thomke, 2020), joten kokeilukulttuurin edistämiseksi on nykyään myös paremmat edellytykset.

2.1.2 Ketterät työskentelytavat

Dynaamisessa toimintaympäristössä ketteryydestä on tullut tavoiteltava asia, joka on levinnyt adjektiivina aina bisneskirjoista teoreettisiin viitekehyksiin. Kenties tunnetuin

ketterien toimintatapojen sovelluskohteista on kuitenkin ohjelmistokehitysala, jossa joukko asiantuntijoita päätyi 2000-luvun alussa haastamaan standardiksi muodostuneen vesiputousmallisen kehittämisen luomalla uudet joustavammat periaatteet, joille annettaisiin enemmän painoarvoa tulevaisuuden kehitystyössä. Tavoitteena oli luoda periaatteiden myötä uudet käytännöt, jotka soveltuisivat paremmin muuttuvaluonteiseen toimintaympäristöön. Nämä periaatteet kirjattiin myöhemmin ketterän ohjelmistokehityksen julistukseen (*Manifesto for Agile Software Development*). Ketterä kehittäminen onkin vakiintunut vuosien varrella alan uudeksi normiksi juuri nopeuden ja paremman osumatarkkuuden ansiosta. (Ewel, 2020; ks. Beck ja muut, 2001.)

Viime vuosina kiinnostus ketteriin toimintatapoihin on laajentunut entisestään erilaisille liiketoiminnan osa-alueille (ks. Kalaignanam ja muut, 2021, s. 37). Liiketoimintakirjallisuudessa ketteryydestä on puhuttu välillä lähestulkoon tulevaisuuden välttämättömänä selviytymiskeinona, mikä on popularisoinut käsitettä entisestään (esim. Denning, 2018). Tuotekehityksen yhteydessä ketterää lähestymistapaa on tutkittu jo pidempään (esim. Thomke & Reinertsen, 1998; Karlström & Runeson, 2006; Cooper, 2019), mutta esimerkiksi markkinoinnissa ketteryydestä on alettu puhua laajemmin vasta vuonna 2012 julkaistun ketterän markkinoinnin julistuksen (*Agile Marketing Manifesto*) jälkeen, joskin ajatuksia ketterien periaatteiden soveltamisesta markkinointiin muodostettiin jo muutamaa vuotta aikaisemmin (*Agile Marketing Manifesto*, 2020; Brinker, 2016; Ewel, 2020). Julistuksen keskeiset suomennetut arvofundamentit ovat:

1. Enemmän todennettua oppimista kuin mielipiteitä ja konventioita
2. Enemmän asiakaskeskeistä yhteystyötä kuin siloja ja hierarkkisuutta
3. Enemmän sopeutuvia ja iteratiivisia kampanjoita kuin isoja kertakampanjoita
4. Enemmän asiakkaan tunnistamisen prosessia kuin staattista ennustamista
5. Enemmän joustavaa kuin jäykkää suunnittelua
6. Enemmän muutokseen vastaamista kuin suunnitelmassa pitäytymistä
7. Enemmän useita pieniä kokeiluja kuin muutama iso arvaus

(mukaillen Laanti, 2020.)

Jim Ewel (2020) summaa kirjassaan, että ketterät menetelmät parantavat markkinoinnin tuottavuutta, läpinäkyvyyttä ja sopeutumiskykyä. Brinker (2016) painottaa sopeutumiskyvyn ohella myös nopeutta, jota voidaan saavuttaa juuri iteratiivisuuden ja jatkuvan palautteen kautta. Tuoreempia avauksia ketteryyden ja markkinoinnin yhdistämiseen ovat esittäneet esimerkiksi Moi ja muut (2019), jotka ovat konseptualisoineet ketterän markkinointikyvykkyyden (*agile marketing capability*) käsitettä (ks. luku 3.4.2). Heidän mukaansa markkinointikyvykkyyden rinnalla pitäisi kehittää tietoteknistä kyvykkyyttä, joka mahdollistaa laadukkaan sisäisen kommunikoinnin sekä tiiviimmän funktioiden välisen yhteistyön (ks. Song, Nason & Di Benedetto, 2008). He lisäävät, että tietotekninen kyvykkyys avaa ovia myös paremmalle strategiselle joustavuudelle ja sitä kautta tehokkaammalle toiminnalle (Moi ja muut, 2019, s. 138).

Moin ja muiden (2019, s. 143) mukaan ketterän markkinointikyvykkyyden pääkomponentteja ovat lean-ajattelu ja ketteruus. Heidän mukaansa nämä auttavat saavuttamaan markkinoinnissa joustavuutta systemaattisen ja jatkuvan parantamisen prosessin kautta, jolla voidaan vähentää epätehokkuutta, nopeuttaa tuotantoa ja parantaa henkilöstön asiantuntemusta teknologian avulla. Brinkerin (2016) mukaan lean ja ketteruus saatetaan välillä sekoittaa termeinä. Hän korostaa, että lean-filosofia pyrkii epätehokkuuksien poistamiseen prosessista, kun taas ketteryydellä pyritään lisäämään nopeutta ja sopeutumiskykyä iteratiivisuuden kautta. Kalaignanam ja muut (2021) toteavat, että huolimatta kasvavasta kiinnostuksesta markkinoinnin ketteryyttä kohtaan, sen todellisesta luonteesta ei ole täyttä selvyyttä. Heidän mukaansa ketteruus ei ole autuaaksi tekevä asia, vaan sen hyödyt realisoituvat vasta, kun sitä toteutetaan oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa (ks. Ahlback, Comella-Dorda & Mahadevan, 2018).

Kalaignanam ja muut (2021) viittaavat BCG:n teettämään tutkimukseen, jonka mukaan ketteruus koetaan tärkeäksi asiaksi vakiintuneissa organisaatioissa, mutta vain yksi

viidestä markkinointijohtajasta koki oman yrityksensä tarpeeksi ketteräksi (ks. Visser, Sheerin, Field & Ratajczak, 2018). Toisin sanoen organisaation on opittava toimimaan ketterien periaatteiden mukaisesti kaikilla tasoilla. Tuoreissa tutkimuksissa markkinoinnin ketteryys on yhdistetty olennaisesti markkinoinnin erinomaisuuteen, jonka on todettu puolestaan linkittyvän vahvasti yrityksen orgaaniseen kasvuun (Homburg ja muut, 2020). Kalaignanamin ja muiden (2021) mukaan markkinoinnin ketteryys koostuu markkinakehityksen ja toimintaympäristön merkityksellistämisestä (*sensemaking*), jonka avulla voidaan arvioida vaadittavia toimenpiteitä ja kerätä palautetta. Keskiössä on myös iterointi merkityksellistämisen kautta tulleiden oivallusten sekä potentiaalisten markkinointitoimenpiteiden välillä (Kalaignanam ja muut, 2021).

Kasvuhakkeroinnissa suuntaa arvioidaan jatkuvasti datan ja testaamiseen perustuvan oppimisen kautta. Ketteryys on ikään kuin sisäänrakennettu ajattelutapaan, jossa suuntaa ollaan valmiita muuttamaan eksperimentoinnin kautta saatujen tulosten valossa. Keskiössä on palaute, jota kerätään jokaisen päätöksen ja toimenpiteen jälkeen. (Ellis & Brown, 2017.) Ketterää markkinointia tutkineen Scott Brinkerin (2016) mukaan ketteryys ja lean-metodologia kulkevat käsi kädessä etenkin, kun puhutaan työn organisoimiseen sovelletuista työkaluista. Jim Ewel (2020, kpl. 7) mainitsee kirjassaan etenkin Scrumin ja Kanbanin esimerkkeinä tällaisista. Ellis ja Brown (2017) toteavat, että kasvuhakkeroinnin periaatteiden mukaan toimivat kasvutiimit hyödyntävät ketterästä ohjelmistokehityksestä tutun sprinttisuunnittelun mukaista mallia työn organisointiin. Heidän mukaansa kasvuhakkeroinnissa ohjelmistokehityksestä tutuista virtauksista on omaksuttua etenkin jatkuva syklimäinen parantaminen ja iteratiivinen lähestymistapa, joita on vain alettu soveltaa liikevaihdon sekä asiakasmäärän kasvattamiseen (Ellis & Brown, 2017).

2.1.3 Lean startup -liike

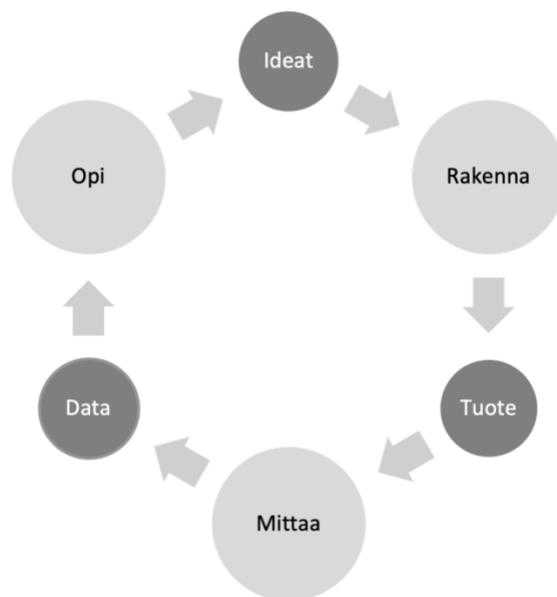
Kasvuhakkeroinnin menetelmälliset juuret ulottuvat lean startup -liikkeeseen, jolla tarkoitetaan yritysten rakentamista jatkuvan palautteen perusteella. Taustalla on

sarjayrittäjä Steve Blankin (2013a) oivallus siitä, että startup-yritykset eivät ole vain pienempiä versioita suuryrityksistä. Hänen mukaansa suuryritykset toteuttavat tiettyä liiketoimintamallia, kun taas startup-yritykset vasta etsivät sopivinta mallia omalle liiketoiminnalleen. Tästä syystä startup-yritykset tarvitsevat erilaisen lähestymistavan ja työkalut liiketoiminnan rakentamiseen. Blank (2013b) ehdottaa, että perinteisen liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen sijaan erilaisten oletusten pohjalta voidaan luoda hypoteeseja, joita testataan haastatteleamalla potentiaalisia asiakkaita kentällä. Hänen mukaansa tällainen jatkuva toimivien asioiden etsiminen vähentää merkittävästi epäonnistumisen riskiä ja säästää parhaassa tapauksessa resursseja.

Blank käytti uudesta lähestymistavasta nimitystä *Customer Development Process* ryhtyessään opettamaan sitä yrittäjyyskursillaan Kalifornian yliopistossa. Myöhemmin kurssilla ollut opiskelija Eric Ries yhdisti Blankin lähestymistavan ketterään ohjelmistokehitykseen, mikä kytki myös tuotekehityksen tiiviimmin tähän ajatteluun. Muutamaa vuotta myöhemmin Alexander Osterwalderin *Business Model Canvas* viimeisteli uuden lähestymistavan tarjoamalla liiketoimintamallin hahmottamisen avuksi yksinkertaisen visuaalisen työkalun. Näiden ideoiden yhteisvaikutuksesta syntynyt lean startup -liike on mullistanut tavan, jolla startup-yrityksiä nykyisin rakennetaan. (Blank, 2013a.) Lähestymistapa on osoittanut soveltuvuutensa myös isoihin yrityksiin, joissa on herännyt kasvava kiinnostus lähestymistapaa kohtaan. Blank onkin nimittänyt lean startup -metodologiaa Yhdysvaltojen standardoiduimmaksi tavaksi kaupallistaa perinteinen tieteellinen metodi. (Blank, 2013ab.)

Lean startup -filosofian ideana on rakentaa tuotteesta pienin mahdollinen elinkelpoinen versio eli *minimum viable product* (MVP), jolla pyritään validoimaan, mikä tuotteessa aidosti kiinnostaa asiakasta. Tämä ensimmäinen riisuttu versio tuotteesta jalostuu myöhemmin niin sanotun Rakenna-Mittaa-Opi-iteraation (ks. kuvio 2) avulla. (Ries, 2011.) Lähestymistapa mukailee tieteellisen tutkimuksen kaavaa, jossa ideana on luoda hypoteesi ja rakentaa sen jälkeen testi tai koe, jolla se pyritään osoittamaan oikeaksi tai vääräksi (ks. Thomke, 2020). Voidaankin ajatella, että lean startup -liikkeen ansiosta

asioiden kehittämiseen on voitu suhtautua entistä pragmaattisemmin ja rehellisemmin, koska tavoitteena on perustaa mahdollisimman moni asia faktatietoon. Koska prosessin on todettu vähentävän pelkkään intuitioon liittyvää riskiä ja epävarmuutta (Bohnsack & Liesner, 2019, s. 802; ks. Ellis, 2010), myös kasvuhakkeroinnissa on alettu myöhemmin hyödyntämään saman ajatuksen pohjalta luotua systemaattista prosessia (ks. luku 2.2.2).



Kuvio 2. Rakenna-Mittaa-Opi-iteraatio (mukailtu Ries, 2011).

2.1.4 Eksperimentointi

Sanakirjamääritelmän mukaan eksperimentoinnilla tarkoitetaan jonkin uuden asian kokeilua sen tuottaman vaikutuksen selvittämiseksi, ja yleensä sillä viitataan myös nykyaikaiseen tieteelliseen metodiin. (Oxford University Press, 2021.) Perinteisesti eksperimentoinnista on puhuttu etenkin tuotekehityksen yhteydessä (esim. Thomke, von Hippel & Franke, 1998), mutta liiketoiminnan saadessa yhä enemmän digitaalisia muotoja eksperimentoinnin tutkimus on laajentunut myös digitaalisiin tuotteisiin (esim. Lindgren & Münch, 2016). Eksperimentoinnista on alettu puhumaan enemmän myös startup-yritysten kontekstissa (esim. Andries, Debackere & van Looy, 2013; Bocken & Snihur, 2020), jossa keskeistä on ollut etenkin liiketoimintamalleihin liittyvä

eksperimentointi (ks. Chesbrough, 2010). Viime vuosina myös vakiintuneet organisaatiot ovat kiinnostuneet enemmän liiketoimintaan liittyvästä eksperimentoinnista varsinkin uusien liiketoimintametodologioiden ja työkalujen vaikutuksesta (esim. Blank, 2013b; Osterwalder & Pigneur, 2010; Ries, 2011).

Kohavi ja Thomke (2017, s. 76; ks. Thomke, 2020) korostavat artikkelissaan eksperimentoinnin tärkeyttä käytännön esimerkin kautta. Heidän mukaansa vuonna 2012 Bing-hakukoneen parissa työskennellyt Microsoftin työntekijä ehdotti, että hakukonemainosten otsikoita pidennettäisiin. Ideaa ei koettu tärkeäksi ennen kuin yksinkertainen A/B-testi osoitti sen vaikuttavan liikevaihdon kasvuun peräti 12 %. Vuositasolla sen arvioitiin tuottavan yksin yli 100 miljoonaa dollaria ilman, että se vaikuttaisi negatiivisesti keskeisiin käyttökokemusmittareihin. He toteavat, että esimerkki osoittaa sen, kuinka haastavaa ideoiden potentiaalin arvioiminen on etukäteen. (Kohavi & Thomke, 2017, s. 76; Thomke, 2020.) Nykyisin suurin osa verkkoliiketoimintaa harjoittavista yrityksistä on skaalannut kontrolloidun verkossa tapahtuvan eksperimentoinnin ohjatakseen tuotekehitystään ja priorisoidakseen ideoita (Kohavi, Deng, Frasca, Walker, Xu & Pohlmann, 2013). Myös Day (2011, s. 189) toteaa, että pienten eksperimenttien avulla voidaan ymmärtää tehokkaammin muuten vaikeasti hahmotettavaa sekä alati muuttuvaa kuluttajien käyttäytymistä.

Vuosien varrella organisaation oppimista on tutkittu monista näkökulmista (esim. Cannon & Edmondson, 2005; Huber, 1991; Senge, 2006), jonka lisäksi organisaation oppimisen teoriaa on sovellettu myös markkinoinnin tutkimuksessa (Hurley & Hult, 1998; Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995). Yleisesti organisaation oppimisella tarkoitetaan sellaisen uuden tiedon hankkimista, jolla on potentiaalisesti vaikutusta käyttäytymiseen (Slater & Narver, 1995, s. 63). Markkinaorientaation sekä yrittäjähenkisyyden vaikutusta organisaation oppimiseen ovat tutkineet esimerkiksi Slater ja Narver (1995), jotka kiteyttävät, että organisaatio voi oppia joko adaptiivisesti tai generatiivisesti (ks. Senge, 2006). Adaptiivisella oppimisella tarkoitetaan tiiviisti omassa kontekstissa ja ydinkyvyykkyyksien ympärillä tapahtuvaa oppimista, kun taas generatiivisella oppimisella

tarkoitetaan olettamuksia haastavaa ja systeemisempää tapaa oppia (Slater & Narver, 1995, s. 64). Voidaankin ajatella, että digitaalisessa toimintaympäristössä tapahtuva eksperimentointi on ikään kuin nykyaikainen tapa oppia generatiivisesti. Ellis ja Brown (2017) painottavat lisäksi, että datalähtöinen oppiminen vähentää hiljalleen tarvetta puolustaa tunnepohjaisia mielipiteitä, jolloin myös päätöksenteko muuttuu hiljalleen objektiivisemmaksi.

Slater ja Narver (1995, s. 71) toteavat artikkelinsa johtopäätöksissä, että oppivassa organisaatiossa tietoa hankitaan esimerkiksi eksperimentoinnin avulla. He myös kannattavat näkemystä, jonka mukaan kyky oppia kilpailijoita nopeammin on mahdollisesti ainoa kestävä kilpailuedun lähde. Vaikka artikkeli on kirjoitettu toistakymmentä vuotta sitten, sen johtopäätökset soveltuvat hyvin nykymuotoiseen nopeasti muuttuvaan kilpailuympäristöön. Keskeinen eksperimentointiin ja ketteryyteen liittyvä konsepti on virheiden kautta oppiminen (ks. Cannon & Edmondson, 2005; Homburg ja muut, 2020, s. 10). Esimerkiksi lean startup -metodologia perustuu ajatukseen siitä, että ilman epäonnistumista ei voi tapahtua oppimista. Metodologian yhteydessä puhutaankin usein niin sanotusta validoidusta oppimisesta. (ks. Ries, 2011; 2017.) Myös Cannonin ja Edmondsonin (2005, s. 299–300) mukaan organisaatioiden pitäisi opetella tarkoituksellisesti epäonnistumaan enemmän edistääkseen innovatiivisuutta ja kehitystä. Heidän mukaansa sen saavuttaminen vaatii kuitenkin kolmea toisiinsa linkittyvää prosessia: (1) epäonnistumisen tunnistamista, (2) epäonnistumisen analysointia sekä (3) tarkoituksellista eksperimentointia.

Stefan Thomke (2020) toteaa kirjassaan, että kolmannen osapuolen työkalujen myötä eksperimentointikyvykkyyden kehittäminen on mahdollista jokaiselle organisaatiolle. Hänen mukaansa päätöksenteossa luotetaan vielä liikaa riskipitoisempiin lähteisiin, kuten intuitioon, uskomuksiin ja kokemustietoon, vaikka niiden koetteluun on nykyään paremmat edellytykset kuin aikaisemmin (ks. Lindgren & Münch, 2016, s. 80). Thomken mukaan eksperimentoivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii kuitenkin nykyisten toimintamallien haastamista niin kulttuurin, prosessien kuin johdonkin näkökulmasta.

Yhtä lailla Cannon ja Edmondson (2005, s. 301–303) korostavat teknisiä ja sosiaalisia jarruja, joita yritys kohtaa epäonnistumisten kautta oppimisessa. Eksperimentoivaksi organisaatioksi kasvaminen ei siis ole yksinkertaista, mutta siihen on digitaalisessa toimintaympäristössä paremmat teknologiset edellytykset kuin aikaisemmin. (Thomke, 2020; Lindgren & Münch, 2016.) Lisäksi Lindgren ja Münch (2016, s. 82) korostavat, että ketterät käytännöt liittyvät enemmän rakentamisvaiheeseen, kun taas eksperimentointi keskittyy vahvemmin testaamiseen ja oppimiseen. Heidän mukaansa vasta eksperimentoinnilla pyritään varsinaisesti tunnistamaan, mikä on asiakkaalle aidosti arvokasta.

2.2 Kasvuhakkeroinnin ominaispiirteet

Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin kasvuhakkeroinnin ominaispiirteitä, joiden varaan toimintatavan peruseriaatteet rakentuvat. Niitä ovat kasvuorientoitunut ajattelutapa, digitaaliset kompetenssit, tiimien monialaisuus sekä systemaattinen prosessi. Jotta kasvuhakkerointia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa yrityksen toimintatavan perustana, on tärkeää ymmärtää millaiset asiat ovat sen ytimessä. Näkökulmia keskeisimpiin ominaispiirteisiin on varmasti monia, mutta tässä tutkielmassa keskitytään ominaispiirteisiin, jotka mainitaan useimmiten aihetta käsittelevissä kirjallisuudessa. Luvun lopussa vedetään yhteen pääluvun asiat ja havainnollistetaan tarkemmin, mitä kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvalla toimintatavalla tarkoitetaan.

2.2.1 Kasvuorientoitunut ajattelutapa

Holidayn (2013; vrt. Fong & Riddersen, 2016) mukaan kasvuhakkeroinnissa tärkeintä on kasvuorientoitunut ajattelutapa, koska se mahdollistaa epäkonventionaalisten lähestymistavan markkinoinnin mahdollisuuksiin. Holidayn (2013) mukaan kasvuorientoituneesti ajatteleva henkilö suhtautuu markkinointiin lähtökohtaisesti

mittaamisen ja pääoman tuoton näkökulmasta. Ajattelutavan perustana voidaan pitää jatkuvaa oppimista, jolla viitataan asenteeseen, jonka mukaan henkilökohtaiset kyvyt eivät ole vakio, vaan niiden kehittäminen on mahdollista läpi elämän (ks. Dweck, 2017). Steiber ja Alänge (2016) ovat tutkineet viiden Piilaaksossa vaikuttavan yrityksen johtamiskäytäntöjä (Facebook, Twitter, LinkedIn, Apigee ja Tesla). Heidän mukaansa jokaisessa näistä yrityksistä arvostettiin esimerkiksi sopeutumiskykyä, jonka ytimessä on tietotaidon hankkiminen ja sen päivittäminen (ks. Steiber & Alänge, 2016, s. 72). He mainitsevat tärkeäksi ominaisuudeksi myös jatkuvan nykytilanteen kyseenalaistamisen, jolloin voidaan olla alttiimpia uusille ideoille. Tämä sopii hyvin myös kasvuorientoituneeseen ajatteluun, jonka keskiössä on avoimuus kehittymiselle (vrt. Dweck, 2017).

Schmidt ja Rosenberg (2014) käyttävät kirjassaan Googlen ihanneosaajista nimitystä *Smart Creative*. Heidän mukaansa tällaisia osaajia yhdistää monipuolisuus, mikä koostuu yleensä liiketoimintaosaamisesta, luovuudesta sekä teknisestä osaamisesta (ks. Steiber & Alänge, 2016, s. 68). Koska suurin osa Steiberin ja Alängen (2016) tutkimista yrityksistä hyödyntävät toiminnassaan kasvuhakkeroinnin periaatteita, työntekijöiden monipuolisuuden voidaan olettaa tukevan hyvin tällaista työskentelytapaa ja yrityskulttuuria. Dweckin (2017) kuvaama kasvuorientoitunut ajattelutapa auttaa suhtautumaan epäonnistumisiin rakentavammin, jolloin organisaatio voi ratkaista helpommin esimerkiksi eksperimentointiin kohdistuvia haasteita (ks. Cannon & Edmondson, 2005, s. 301–303; Day, 2011, s. 189). Kasvuhakkeroinnin kontekstissa voidaan summata, ettei tarkoituksena ole osata kaikkea, mutta ymmärtää monia asioita, jotta yhteistyötä voidaan tehdä mahdollisimman monipuolisesti erilaisten asiantuntijoiden kanssa (ks. Ellis & Brown, 2017).

Kuten dynaamisten kyvykkyyksien kohdalla (ks. luku 3.2), myös kasvuorientoituneen ajattelutavan taustalla on ajatus muutokseen sopeutumisesta. Yritysten kilpailukyky saattaa hyvinkin rakentua tulevaisuudessa organisaation sisäisten yrittäjien (*intrapreneurs*) varaan, jotka edistävät luontevasti innovatiivisuutta ja uusia ideoita (ks.

Steiber & Alänge, 2016, s. 57). Yhtä lailla Schmidtin ja Rosenbergin (2014) kuvaamista ihannetyöntekijän ominaisuuksista voidaan nostaa ratkaisuhakuisuus, itseohjautuvuus ja riskioptimismi, jotka kaikki tukevat kasvun ajattelutapaa ja oppimisen maksimointia. Nykyaikaisessa toimintaympäristössä on oltava valmis oppimaan uusista teknologioista, kanavista, kuluttajakäyttäytymisestä ja markkinatrendeistä olipa kyseessä mikä tahansa yrityksen toiminto (vrt. Day, 2011, s. 188–189). Parhaimmassa tapauksessa koko organisaatio voi kehittyä oppivaksi organisaatioksi, kun yksilöillä on kasvua tukeva ajattelutapa (vrt. Senge, 2006). Kasvuhakkeroinnin kirjallisuudessa korostetaan usein ajattelutapaa, jonka lähtökohtana on toimivien asioiden etsiminen, mikä edellyttää juuri epäonnistumisten kautta oppimista matkan varrella (esim. Holiday, 2013; Ellis & Brown, 2017).

Toinen tärkeä asia liittyy systeemiseen näkökulmaan, mikä auttaa laajentamaan yksittäisen asiantuntijan ongelmanratkaisukykyä verrattuna siihen, että asioita tarkasteltaisiin vain oman kapean erityisosaamisen kautta. Senge (2006) toteaa, että taipumuksemme ajatella kapea-alaisesti johtaa usein vaikutuksiltaan pieniin muutoksiin. Tällä hän viittaa lyhytnäköisiin päätöksiin, jotka eivät välttämättä tue organisaation pidemmän aikavälin kasvua. Kasvuhakkeroinnissa pyritään puolestaan yksilöiden tietotaidolliseen monipuolisuuteen sekä monialaiseen työskentelyyn, jotta asioihin voidaan suhtautua systeemisemmin. Tarkoituksena on ymmärtää esimerkiksi asiakkaan elinkaari kokonaisuutena (Croll & Yoskovitz, 2013, luku 5), mikä vaatii funktioiden välistä yhteistyötä, koska tieto on usein hieman hajallaan organisaatiossa. Lisäksi tarkoituksena on tehdä jatkuvasti inkrementaalisia parannuksia suurimpiin kipupisteisiin, joiden kautta saadaan aikaan kumulatiivista kasvua ajan mittaan (Kohavi & Thomke, 2017, s. 77). Tällainen ajattelutavan muutos on välttämätön, jotta organisaatioissa voidaan keskittyä tehokkaasti eniten arvoa tuottaviin asioihin.

2.2.2 Digitaaliset kompetenssit

Maailman talousfoorumin teettämän The Future of Jobs -raportin mukaan teknologia jatkaa nykyisten työtehtävien muokkaamista entistä monipuolisemmaksi, mikä ajaa organisaatiot oman henkilöstön uudelleenkouluttamisen eteen (Zahidi, Ratcheva, Hingel & Brown, 2020). Kehitys näkyy myös esimerkiksi markkinoinnin alan rooleissa, jotka painottuvat entistä enemmän kasvuhakkeroinnin tyyppisiin fuusiorooleihin tai rooleihin, joihin liittyy keskeisesti digitaalisuus tai verkkoliiketoiminta (ks. Zahidi ja muut, 2020, s. 32). Tutkimukset osoittavat yritysten olevan huolissaan kasvavasta kiihdyttävästä digitaalisten taitojen kohdalla, koska niiden liiketoiminnalliset vaikutukset kasvavat jatkuvasti (Buvat, Crummenerl, Slatter, Puttur, Pasquet & van As, 2017). Kovat ja pehmeät taidot ovat integroitumassa entistä vahvemmin myös digitaalisessa toimintaympäristössä, mutta etenkin pehmeille digitaalisille taidoille, kuten asiakaskeksyydelle ja intohimoiselle oppimiselle, koetaan kasvavaa tarvetta (Buvat ja muut, 2017).

Markkinoinnissa perinteisen ja verkkopohjaisen tekemisen integroimiseen liittyvistä haasteista on puhuttu kirjallisuudessa aiemmin (esim. Valos, Ewing & Powell, 2010), mutta myös konkreettisia taidollisia puutteita on tunnistettu esimerkiksi luovien alojen kontekstissa (ks. Royle & Laing, 2014). Merkittävimmät taidolliset aukot digitaalisessa markkinoinnissa liittyvät teknisen osaamisen ja strategisen liiketoimintaosaamisen yhdistämiseen, mitä vaaditaan esimerkiksi traditionaalisen ja digitaalisen markkinoinnin tasapainoisessa hyödyntämisessä (Royle & Laing, 2014). Tutkimuksissa tärkeimmiksi 2000-luvun digitaidoiksi on todettu puhtaasti teknisen osaamisen lisäksi informaation hallinta, viestintä, yhteistyö, luovuus, kriittinen ajattelu sekä ongelmanratkaisu (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2017, s. 583). Myös edellä mainitussa Future of Jobs -raportissa seuraavan viiden vuoden tärkeimmiksi taidoiksi on listattu vastaavia asioita (Zahidi ja muut, 2020, s. 36). On siis selvää, että tulevaisuudessa osaamisprofiilien yhteisenä nimittäjänä on monipuolisuus. Tätä vahvistavat myös digitaaliseen markkinointiin kohdistuvat laajat kyvykkyyksivaatimukset (Herhausen, Miočević, Morgan & Kleijnen, 2020).

Monipuolisuuden kuvainnollisena viitekehyksenä voidaan pitää T-muotoista osaamista, jonka rinnalle on noussut myös erilaisia vaihtoehtoisia tapoja havainnollistaa osaamista (ks. Demirkan & Spohrer, 2018). T-muotoisella osaamisella tarkoitetaan laajaa horisontaalista yleistietämystä monesta asiasta sekä syvällistä vertikaalista osaamista yhdestä tai kahdesta aihealueesta (Brown & Katz, 2009; Demirkan & Spohrer, 2018; Barile, Saviano & Simone, 2015). Staattisempaan maailmanaikaan kapealla syväosaamisella saattoi pärjätä, mutta monimuotoinen toimintaympäristö on pakottanut tietotyöläiset kompleksisten asioiden kommunikoimiseen, kompetenssitarpeiden tunnistamiseen sekä monipuoliseen yhteistyöhön (Demirkan & Spohrer, 2018). Toisin sanoen erikoisosaajista koostuvista organisaatioista ollaan siirtymässä generalistien suosimiseen, koska he kykenevät sopeutumaan epävarmuuteen ja monitulkintaisiin tilanteisiin leveällä tietotaidollaan (vrt. Barile ja muut, 2015).

Markkinoinnin asiantuntijalta vaaditaan nykyään paljon laajempaa osaamista kuin aikaisemmin (ks. Herhausen ja muut, 2020) ja siksi T-muotoinen osaamisprofiili soveltuu hyvin kuvaamaan nykyaikaisia vaatimuksia. On loogista, että osaamisen on oltava monipuolisempaa tilanteessa, jossa on keksittävä luovia ja kustannustehokkaita tapoja hyödyntää esimerkiksi erilaisia asiakashankinnan kanavia ennen kuin ne saturoituvat eivätkä tuota enää tuloksia (vrt. Conway & Hemphill, 2019). Internetin luodessa yhä enemmän haasteita markkinoinnin alalle myös asiantuntijoiden osaamisvaatimukset kasvavat. Markkinointi on muuttunut yksisuuntaisesta kaksisuuntaiseksi, mikä on vapauttanut kuluttajien käyttäytymistä ja toisaalta pakottanut yritykset interaktiivisempaan kanssakäymiseen. Myös tuoreempien teknologioiden, kuten massadatan ja tekoälyn hyödyntäminen vaativat markkinoinnin ammattilaisilta monimuotoisempaa osaamista (Erevelles, Fukawa & Swayne, 2015).

Holidayn (2013) näkemyksen mukaan kasvuhakkeroinnin periaatteiden pohjalta operoiva markkinoija hyödyntää toiminnassaan ennen kaikkea testattavia, seurattavia ja skaalautuvia tapoja. Hän jatkaa, että työkaluina voivat olla esimerkiksi sähköposti, PPC-

mainonta, blogit ja alustojen rajapinnat. Esimerkiksi alustayhtiö Airbnb vauhditti alkuvaiheen kasvuun kehittämällä asiakkailleen mahdollisuuden listata vuokrausilmoituksensa suosituille Craigslist-alustalle. Tämä vaati paitsi luovuutta myös teknistä osaamista, koska Craigslist ei tarjonnut tällaisen ominaisuuden mahdollistavaa rajapintaa ulkopuolisille palveluntarjoajille. Integraation ansiosta Airbnb:n käyttäjämäärät ampaisivat moninkertaiseen kasvuun. (Bohnsack & Liesner, 2019.) Periaatteessa idean teho perustui siis siihen, että Airbnb pääsi kilpailemaan ilmaiseksi Craigslistin alustalla olevista käyttäjistä parantaen samalla omien käyttäjiensä palvelukokemusta. Esimerkki on kaikessa teknisyydessään uniikki, mutta kuvastaa hyvin sitä, minkälaista luovaa ajattelua digitaalisilla pelisäännöillä markkinointi toisaalta vaatii.

Conway ja Hemphill (2019) tiivistävät viitekehyksessään keskeiseksi taidoksi kyvyn tunnistaa keskeisiä teknologioita ja niiden sovelluskohteita. Tämä vaatii paitsi oman tuotteen tuntemista myös luovuutta hyödyntää olemassa olevia kanavia ja teknologioita. Esimerkiksi Dropbox onnistui yrityksen alkutaipaleella kasvattamaan käyttäjämääräänsä tarjoamalla nykyisille asiakkaille 250 megatavua tallennustilaa vastineena uudesta palveluun tuodusta käyttäjästä. Myös uudelle asiakkaalle tarjottiin saman verran ilmaista tallennustilaa palvelusta. Tämän tuloksena Dropbox kasvatti käyttäjämääräänsä 100 000 käyttäjästä jopa 4 miljoonaan vain 14 kuukaudessa. Idean teho perustui oman palvelun nerokkaaseen hyödyntämiseen tavalla, joka tarjosi houkuttelevan kannustimen ja oli samalla äärimmäisen kustannustehokasta verrattuna esimerkiksi maksettuun mainontaan. (Ellis & Brown, 2017.) Vastaavanlaiset ideat ovat mahdollisia tiimeissä, jotka koostuvat erilaisista asiantuntijoista. Koska organisaatioissa on valtavasti eritasoista osaamista, monialaisissa tiimeissä työskentely lisää todennäköisyyttä, että erilaisia ideoita sovelletaan luovasti epätavallisissa kontekstissa.

2.2.3 Tiimien monialaisuus

Tiimien monialaisuudella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi markkinoinnin kontekstissa (ks. Krohmer, Homburg & Workman, 2002), mutta

funktioiden välisen yhteistyön on todettu vaativan myös resursseja (Kahn, 2009), minkä johdosta monialaisten tiimien muodostamisen ja kevyemmän yhteistyön, kuten informaation jakamisen hyviä ja huonoja puolia on punnittu (esim. De Luca & Atuahene-Gima, 2007). Myös kasvuhakkeroinnin kontekstissa tiimien monialaisuus sekä tietotaidollinen monipuolisuus on todettu keskeisiksi asioiksi, mutta muodollisia näkemyseroja kuitenkin löytyy. Esimerkiksi Ellis & Brown (2017) painottavat kasvutiimien tärkeyttä, kun taas Conway ja Hemphill (2019) korostavat sen rinnalla myös yksilön osaamista, jota he kuvaavat ihannetilanteessa piin muotoiseksi (vrt. Demirkan & Spohrer, 2018). Yksilöiden tietotaidollista monipuolisuutta peräänkuuluttavat myös kasvuhakkerointia konsultoivat tahot (esim. Growth Tribe, 2021; van Gasteren, 2021). Yhtä ratkaisua monialaisuuden hyödyntämiseen ei varmasti ole, mutta sen tärkeys modernissa liiketoiminnassa on ilmeinen.

Ellis & Brown (2017) mainitsevat kirjassaan esimerkkinä BitTorrentin, jossa siilomaisuudesta luopuminen sai aikaan merkittäviä kasvutuloksia. Heidän mukaansa tärkeä oivallus asiakaspolun kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen, sen sijaan, että esimerkiksi markkinointi keskittyisi vain asiakashankintaan ja tuotekehityksen harteille jäisi kiinnostavien ominaisuuksien rakentaminen. Palkkaamalla tuotemarkkinoinnista vastaavan henkilön linkiksi markkinoinnin ja muiden osastojen välille BitTorrent onnistui integroimaan asiakkaiden mielipiteet osaksi mobiilisovelluksensa kehitystyötä. Yrityksessä ymmärrettiin konkreettisesti monialaisuuden tuomat edut, jonka jälkeen osastojen välistä yhteistyötä alettiin edistämään. Tämä vaati kuitenkin tiedon jakamista sinänsä eri tavalla ajattelevien funktioiden välillä, jossa yhteiseen maaliin tähtääminen voi olla haastavaa, koska asiantuntijoiden ajatusmaailmat eivät välttämättä aina kohtaa (ks. Kalaiganam ja muut, 2021, s. 50). Onnistumisten viestiminen sekä molempien osapuolten tarpeellisuuden korostaminen auttoivat yrityksen johtoa sekä työntekijöitä lopulta ymmärtämään monialaisuuden potentiaalin. (Ellis & Brown, 2017.)

PwC:n vuonna 2015 teettämän tutkimuksen mukaan 61 % operatiivisista johtajista koki funktioiden välisen yhteistyön ja nopeamman päätöksenteon tärkeimpinä asioina

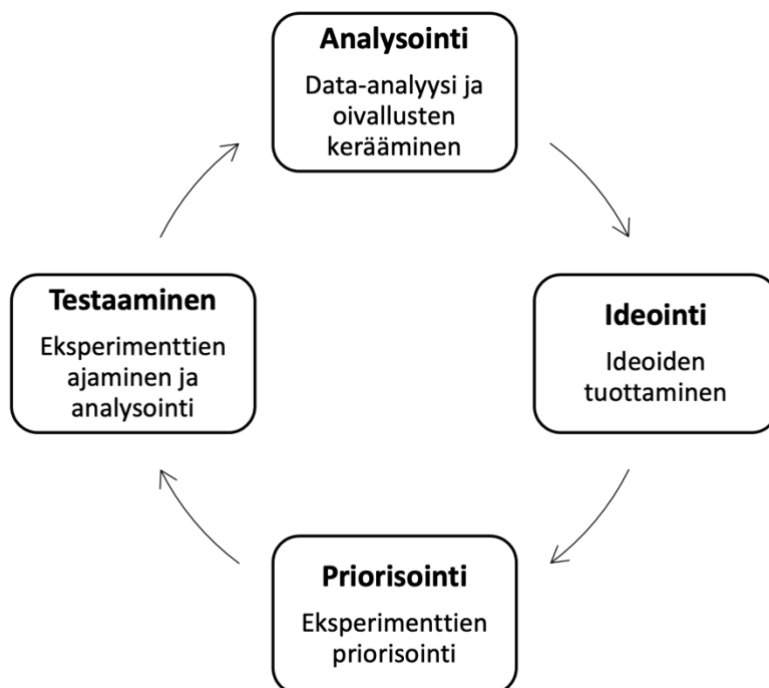
strategisten tavoitteiden saavuttamisessa (PwC, 2015). Kalaignanamin ja muiden (2021) mukaan funktioiden välinen yhteistyö vaatii kuitenkin resurssien merkityksellistämistä, koska eri yksiköt harvoin suhtautuvat asioihin objektiivisesti. Ellisin & Brownin (2017) mukaan kasvutiimin pitäisi koostua henkilöistä, joilla on syvä ymmärrys strategiasta ja liiketoiminnan tavoitteista. Heidän mukaansa ihanteellisen kasvutiimin muodostavat kasvusta vastaava johtaja, tuotejohtaja, ohjelmistokehittäjä, markkinoinnin asiantuntija, data-analyttikko sekä tuotedesigner. Taulukossa 1 on havainnollistettu osaamista ja vastuita, joita kasvutiimin muodostavilla asiantuntijoilla voi esimerkiksi olla.

Taulukko 1. Kasvutiimin osaaminen ja vastuut (mukailtu Ellis & Brown, 2017).

| Rooli | Osaaminen | Vastuu |
|----------------------------|--|---|
| Kasvujohtaja | Data-analysointi Tuotejohtaminen Eksperimenttien suunnittelu Eksperimentoinnin johtaminen | Kokonaisvaltainen vastuu kasvutiimin fasilitoimisesta ja toiminnan organisoimisesta. |
| Tuotejohtaja | Asiakastutkimus Tuotekehitys ja -johtaminen Projektijohtaminen Syvällinen tuotetieto | Asiakkaan ”äänen” ja tuoteasiantuntijuuden tuominen osaksi tiimin toimintaa ja eksperimentointia. |
| Ohjelmistokehittäjä | Kokonaisvaltaisuus (<i>full-stack</i>) Luova ongelmanratkaisu Teknologiaosaaminen Jatkuvan parantamisen filosofia | Osallistuu ideointiin ja toteuttaa (teknisesti) tiimin tuottamia eksperimentointi-ideoita. |
| Markkinoinnin asiantuntija | Kasvumarkkinointi Tekninen markkinointi Kanavakohtainen osaaminen Toimialatuntemus | Kokonaisvaltaisen tai tiettyyn markkinoinnin osa-alueeseen liittyvän asiantuntijuuden tuominen osaksi tiimin toimintaa. |
| Data-analyttikko | Syvällinen data-analysointi Tilastollinen ymmärrys Eksperimenttien suunnittelu Teknologiaosaaminen (työkalut) | Asiakasdatan kerääminen, validoiminen ja organisoiminen sekä analyysien tuottaminen eksperimentoinnin avuksi. |
| Tuotedesigner | Visuaalisuus Designin parhaat käytännöt Kyky tekniseen yhteistyöhön Teknologiaosaaminen (työkalut) | Kehittämistyön nopeuttaminen ja design-näkökulmien huomioiminen tiimin toiminnassa ja eksperimentoinnissa. |

2.2.4 Systemaattinen prosessi

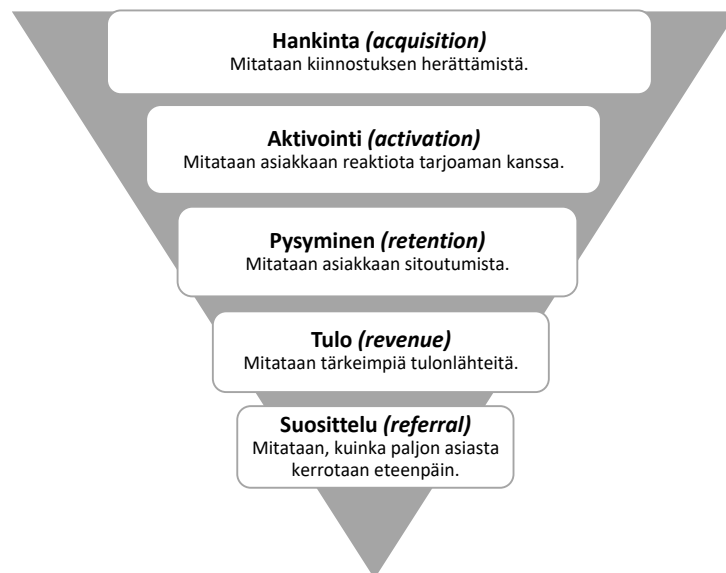
Keskeisin kasvuhakkerointiin liittyvä ominaispiirre on systemaattinen ja iteratiivinen eksperimentointiprosessi (ks. kuvio 3), jonka avulla kasvutiimi käy läpi tiettyjä määriteltyjä vaiheita vahvistaakseen ideoiden toimivuuden tai toimimattomuuden. Tavoitteena on löytää parhaiten kasvua tuottavia kohteita ja investoida niihin, mutta myös sulkea pois asioita, jotka eivät tuota tavoitteiden kannalta vaadittuja tuloksia. (Ellis & Brown, 2017.) Toisin sanoen sen avulla voidaan löytää uusia ja tunnistaa olemassa olevia kasvumahdollisuuksia, joita organisaatiossa on. Kehämäinen kehittämisen mallia ovat popularisoineet liiketoiminnan kehittämisessä esimerkiksi Eric Ries (2011), joka soveltaa kirjassaan *The Lean Startup* ohjelmistokehityksestä omaksuttuja parhaita käytäntöjä alkuvaiheen yrityksen rakentamiseen. Kasvuhakkeroinnin kontekstissa tätä Rakenna-Mittaa-Opi-prosessin pohjalta muodostettua versiota sovelletaan erilaisten kasvuun tähtäävien kehitysideoiden eksperimentoinnissa. Kasvuhakkerointia käsittelevissä tieteellisissä artikkeleissa ei syvennytä juurikaan eksperimentointiprosessiin tai alleviivata sitä erityisemmin (esim. Bohnsack & Liesner, 2019; Herttua ja muut, 2016; Troisi ja muut, 2019). Alan asiantuntijakirjallisuudessa eksperimentointiprosessia ovat avanneet tarkemmin vasta Ellis ja Brown vuonna 2017 julkaistussa teoksessaan.



Kuvio 3. Eksperimentointiprosessi (mukailtu Ellis & Brown, 2017).

Ellis ja Brown (2017) kuvaavat kirjassaan yksityiskohtaisesti, mitä jokaisessa prosessin vaiheessa pitää ottaa huomioon, mutta tässä tutkielmassa näihin yksityiskohtiin ei syvennyttä tarkemmin. Tärkeämpää on ymmärtää, miksi prosessi on tärkeä osa toimintaa ja miksi sitä pitää harjoitella. Troisi ja muut (2019) ovat tutkineet datapohjaisen päätöksenteon (*data-driven decision-making*) hyödyntämistä B2B-markkinoinnissa. Heidän mukaansa datapohjaisessa päätöksenteossa dataan suhtaudutaan strategisena resurssina intuition tai kokemustiedon sijaan. He lisäävät, että tällainen päätöksenteko vaatii kuitenkin laadukasta datan hallintaa ja sitä tukevaa johtamista. He määrittelevät vielä tarkemmin vaadituiksi tekijöiksi oppimisorientaation, teknologisen infrastruktuurin, data-analyysitaidon, proaktiivisen prosessijohtamisen sekä tiedon uudistamiskyvyn. (Troisi ja muut, 2019, s. 541.) Eksperimentointiprosessissa tavoitteena on yhtä lailla validoida datan perusteella, mitä päätöksiä kannattaa tehdä. Jos datapohjaisen päätöksenteon tavoitteena on oppiminen, eli tiedon jatkuva uudistaminen, eksperimentointiprosessi voidaan ymmärtää työkaluksi, jolla tätä tehdään operatiivisella tasolla.

Ellisin ja Brownin (2017) ohella valtaosa kasvuhakkerointiin perehtyneistä tahoista painottavat, että kasvuhakkerointi on hyödyllistä tai sillä voidaan saavuttaa tuloksia vasta, kun tuote tai palvelu on saavuttanut tuote-markkinayhteensopivuuden (*product-market fit*). Eli on varmistettu, että jokin tarjoamassa (tuote tai palvelu) resonoi asiakkaissa aidosti eikä keinotekoisesti (ks. Bohnsack & Liesner, 2019; Conway & Hemphill, 2019; Holiday, 2013). Eksperimentointiprosessiin liittyy olennaisesti myös asiakkaan elinkaariajattelu, mikä auttaa hahmottamaan kehitettäviä alueita tietyn asiakkaan tai segmentin kohdalla. Conway ja Hemphill (2019, s. 166) viittaavat artikkelissaan pääomasijoittaja Dave McCluren aikoinaan startup-yrityksille suosittelemaan tapaan havainnollistaa asiakkaan elinkaarta viiden keskeisen metriikan avulla, joiden järjestys ei ole varsinaisesti vakio (ks. Croll & Yoskovitz, 2013). Näiden metriikoiden avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi asiakkaiden tai liikevaihdon kasvattamisen kannalta tärkeimmät kohteet, jotka vaativat kehittämistä. Kyseiset metriikat on havainnollistettu kuviossa 4. Metriikat kuvastavat samalla asiakkaan polkua hankinnasta lojaaliksi asiakkaaksi tai jopa tuotteen puolestapuhujaksi.



Kuvio 4. Kasvumetriikat (mukailtu Croll & Yoskovitz, 2013).

2.3 Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuva toimintatapa

Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvalla toimintatavalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa organisaatiokohtaista operatiivista toimintaa. Kasvuhakkeroinnin operatiivista prosessia ovat versioineet kirjallisuudessa esimerkiksi Herttua ja muut (2016, s. 159) sekä Conway ja Hemphill (2019, s. 174), mutta myös aiheeseen vihkiytyneet konsulttitahot ovat muodostaneet aiheesta oman näkemyksensä. Bohnsack ja Liesner (2019, s. 806–818) ovat puolestaan koonneet kasvuhakkeroinnin parhaat käytännöt taksonomiaan, jonka tarkoituksena on havainnollistaa tiettyyn asiakkaan elinkaaren vaiheeseen parhaiten sopivia toimenpiteitä. Aiheeseen on siis yritetty tuoda konkretiaa eri näkökulmista. Vakiintuneiden yritysten kohdalla uusi toimintatapa vaatii kuitenkin holistisemman lähestymistavan, jolla pyritään ennemmin juuri periaatteiden ymmärtämiseen ja niiden tuomiseen osaksi organisaation operatiivisia prosesseja. Hahmottaaksemme paremmin sitä, mistä asioista tällainen toimintatapa koostuu, on syytä tarkastella tarkemmin muutamaa kirjallisuudessa esitettyä teoreettista viitekehystä.

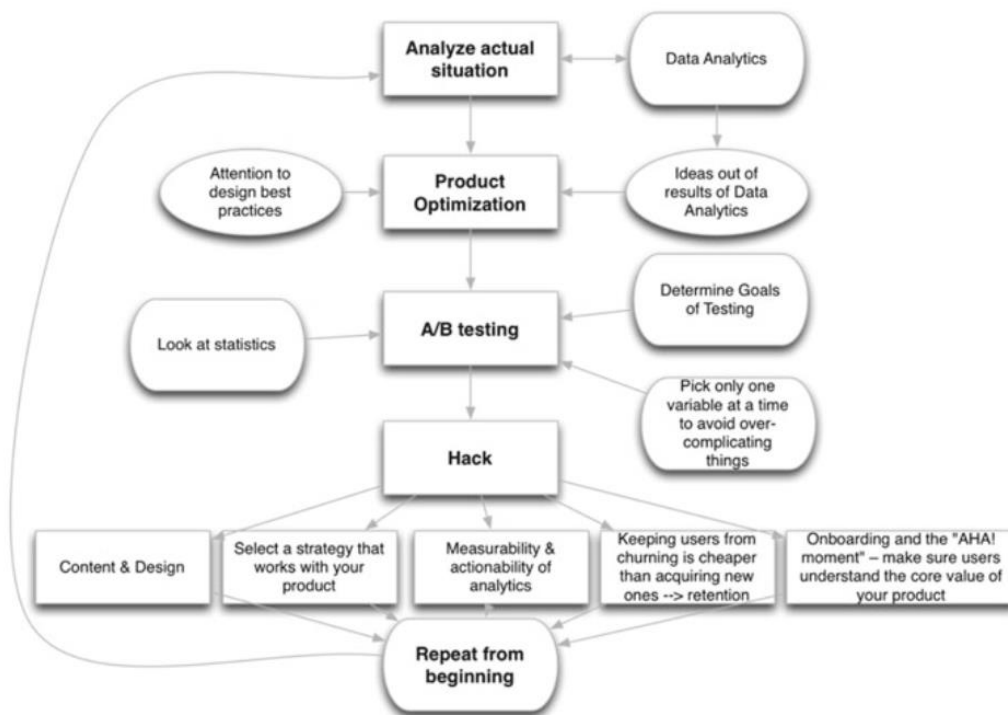
Herttua ja muut (2016, s. 159) ovat tiivistäneet kasvuhakkeroinnin käsitettä kartoittavan tutkimuksensa tulokset viitekehykseen (ks. kuvio 5, s. 44), jolla he pyrkivät avaamaan kasvuhakkeroinnin merkitystä yrityksille. Heidän viitekeh്യksensä on syväluotaavuudessaan varsin pätevä, mutta sisältää myös muutamia yksinkertaistuksia. Conway ja Hemphill (2019, s. 174) ovat luoneet viitekeh്യksensä puolestaan startup-yritysten näkökulmasta, joskin se sisältää monia samoja piirteitä kuin edellä mainittu. Fong ja Riddersen (2016) ovat luoneet hieman valtavirrasta poikkeavan ASP-mallin (*Automated Sales Process*), joka tarkastelee kasvuhakkerointia vahvemmin myynnin näkökulmasta. Heidän prosessinsa ei sisällä mainintaa eksperimentoinnista tai testaamisesta, mikä on suurin erottava tekijä kahteen muuhun prosessiin verrattuna. Kenties useimmin kasvuhakkeroinnin kontekstissa lähteenä käytetyssä teoksessa *Hacking Growth* Ellis ja Brown (2017) käsittelevät kasvuhakkerointia vahvemmin juuri eksperimentointiprosessin kautta, mitä on pidetty kenties keskeisimpänä kasvuhakkeroinnin elementtinä.

Kirjallisuuden perusteella kasvuhakkerointi voidaan ymmärtää karkeasti kolmella tasolla. Ensinnäkin sillä voidaan tarkoittaa yksittäistä toimenpidettä, jolla kasvua saadaan aikaan. Kasvuhakkeroinnin ymmärtäminen vain tällä tavalla on kuitenkin varsin kapea näkökulma ja vahvistaa lähinnä mielikuvaa kasvuhakkeroinnin kaikkivoipaisuudesta. Se voidaan ajatella eräänlaiseksi jäävuoren huipuksi, jonka alle kytkeytyy suurin todellinen työ. Toisaalta se voidaan ymmärtää myös eksperimentointiprosessin kautta, mikä on näkökulmana tekninen ja varsin prosessorientoitunut, jolloin arvonluonti ja yrityksen aineeton pääoma (esim. brändi) voivat jäädä huomiotta. Yhtä oikeaa näkökulmaa ei varmasti ole, mutta kasvuhakkeroinnin ymmärtäminen kokonaisvaltaisena toimintatapana luo parhaat edellytykset periaatteiden soveltamiselle erilaisissa konteksteissa. On tärkeää korostaa, että tällainen toimintatapa tähtää ennen kaikkea päätöksenteon uudistamiseen tai ainakin tehostamiseen. Toisin sanoen siihen liittyy vahvasti kokonaisvaltainen ajattelutavan uudistaminen, jossa päätökset perustuvat todennettuun ja objektiiviseen tietoon pelkän intuition tai kokemustiedon sijaan.

Kuten Herttua ja muut (2016, s. 159) esittävät, kaiken tulisi alkaa tilanteen analysoimisesta sekä tarjoaman ja asiakkaan yhteensopivuuden (*product-market-fit*) optimoimisesta. On hyvä tiedostaa, että ilman todellista tarvetta tuotteelle tai palvelulle myöskään kasvuhakkeroinnista ei ole apua. Se voi jopa kääntyä tuotetta tai palvelua vastaan, jos arvolupausta ei kyetä lunastamaan. (Ellis & Brown, 2017.) Tarjoaman ja asiakkaan yhteensopivuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on selkä käsitys siitä, mikä tuotteessa tai palvelussa on arvokasta asiakkaalle. Siihen liittyy myös ymmärrys asiakkaidensa käyttäytymisestä, jossa voidaan käyttää apuna esimerkiksi kasvumetriikoita (ks. kuvio 4, s. 40). Tämän tiedon pohjalta kasvun pullonkaulat voidaan tunnistaa ja tärkeimmät kehityskohteet priorisoida. Seuraava olennainen vaihe liittyy merkitsevän metriikan (*one metric that matters*) valintaan, jonka kautta toimintaan saadaan sidottua parhaiten kasvua indikoivan metriikan ympärille. Sen tarkoituksena on tehdä koko tiimin toiminta tavoitteelliseksi ja myös yhteismitalliseksi helpottamalla toimintaa liittyvien

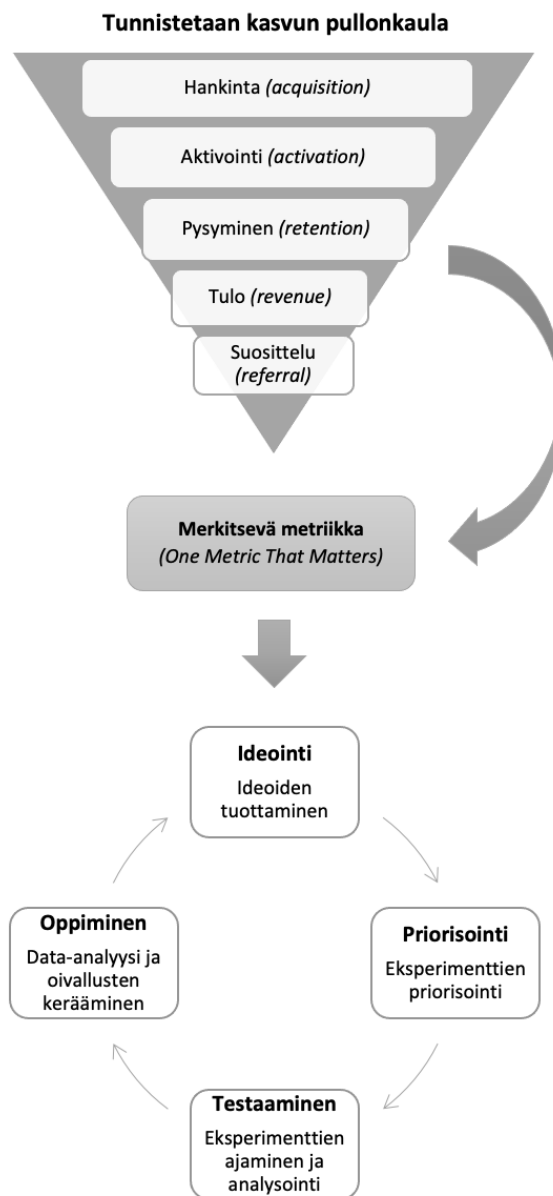
kysymysten fokusointia, onnistumisen määrittelyä ja vähitellen myös eksperimentointikulttuurin syntymistä. (Croll & Yoskovitz, 2013, luku 6.)

Priorisoinnin jälkeen kehitysideat ajetaan eksperimentointiprosessin läpi, mikä toimii kokonaisuudessa ikään kuin työkaluna. Päätöksenteko tapahtuu eksperimentoinnista saatujen tulosten perusteella. Tämän jälkeen seuraa vielä reflektiivinen ja retrospektiivinen vaihe, jossa onnistumiset tai epäonnistumiset käsitellään (vrt. kuvio 6, s. 45). Tarkoituksena on ottaa oppimistilaisuudesta kaikki hyöty irti ja kommunikoida vaikutukset myös muille sidosryhmille. Lopuksi toiminnan vaikutuksia seurataan ja oppeja hyödynnetään, kun kasvun pullonkaulojen analysointi aloitetaan uudelleen. Täten kokonaisuudesta muodostuu ikään kuin kehämäinen jatkumo. Oppimisvaiheessa sisäisen viestinnän merkitystä ei voi korostaa liikaa, koska tiimin oppimisen ohella yhtä tärkeää on koko organisaation ajattelun uudistaminen. Kasvuhakkeroinnin prosessi tuo toimivien asioiden etsimiseen systematiikkaa, mikä tekee siitä erityisen tehokkaan. Prosessin harjoitteluun liittyy myös hyötyjä, sillä ajan saatossa eksperimenttien volyymia voi kasvattaa, mikä johtaa puolestaan nopeampaan oppimiseen. Lisäksi jokainen läpikäyty eksperimentointikierron luo lisää mahdollisuuksia uusille ideoille, joten prosessi on myös itseään ruokkiva.



Kuvio 5. Kasvuhakkeroinnin prosessi (Herttua ja muut, 2016).

Herttuan ja muiden viitekehyksessä (ks. kuvio 5) on huomattavissa pyrkimys kokonaisvaltaiseen kasvuhakkeroinnin määrittämiseen, mikä on ymmärrettävää varsinkin ensimmäisille aihetta käsitteleville akateemisille tutkimuksille. Heidän viitekehyksessään korostuu kuitenkin niin sanottu hakkerointiosa, joka toteutuu enemmän systemaattisen testaamisen ja analysoinnin tuloksena kuin tietoisena prosessin vaiheena (vrt. Ellis & Brown, 2017). Keskellä oleva A/B-testaaminen sen sijaan voidaan ymmärtää tämän viitekehyksen eksperimentointiosaksi, mikä on linjassa myös muiden kasvuhakkeroinnista kirjottaneiden asiantuntijoiden ajatusten kanssa. Isoimpana erona alempana olevaan, tämän tutkimuksen yhteydessä täsmennettyyn versioon (ks. kuvio 6), on eksperimentointiprosessin sekä analysoinnin ja oppimisen vähäisempi korostaminen. On myös naiivia ajatella, että tällaisen toimintatavan käynnistäminen onnistuisi vain päälle liimaamalla, joten seuraavaksi tarkastellaan keskeisen kirjallisuuden pohjalta tärkeimpiä kyvykkyyksiä, joita tällaisen toimintatavan soveltaminen vakiintuneilta yrityksiltä edellyttää.



Kuvio 6. Kasvuhakkeroinnin täsmennetty prosessi (mukailtu van Gasteren, 2021).

3 Tulevaisuuden kyvykkyudet organisaatiossa

Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia organisaation kyvykkyksiä keskeisen kirjallisuuden kautta. Luvussa tehdään katsaus käsitteen erilaisiin näkökulmiin, joita liiketaloustieteessä ja markkinoinnin tieteenalalla on käytetty. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä kyvykkyyskäsitteen hierarkkisuudesta sekä erilaisista tasoista, joilla se voidaan ymmärtää. Luvussa keskitytään etenkin sellaisiin asioihin, jotka ovat keskeisiä kasvuhakkerointiin perustuvan toimintatavan kannalta. Lopuksi tunnistetuista asioista muodostetaan teorettinen viitekehys, jolla havainnollistetaan eri tasoisten kyvykkyysien sekä kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan toimintatavan välistä suhdetta.

3.1 Resurssipohjaiset kyvykkyudet

Organisaation kyvykkyyksistä puhuttaessa on hyödyllistä ymmärtää, mistä niitä käsittelevä teoria on lähtöisin. Kuten monet muut teorettiset käsitteet, myös kyvykkyudet ovat saaneet uusia ulottuvuuksia toimintaympäristön muovautuessa. Keskeinen tutkijoita kiinnostanut kysymys on liittynyt vuosien varrella siihen, mitkä asiat vaikuttavat yritysten menestymiseen markkinoilla (Zott, 2003, s. 97). Markkinapohjaisen näkökulman mukaan yrityksen menestyminen riippuu sen ulkoisesta toimintaympäristöstä. Menestymisen kannalta on olennaista asemoitua tehokkaasti markkinoilla ja hyödyntää markkinavoimia edukseen. (Makhija, 2003, s. 437.) Voidaan ajatella, että näkökulman mukaan tavoitteena on pyrkiä entistä hallitsevampaan markkina-asemaan. Yksi tunnetuimmista tämän koulukunnan viitekehysistä on ollut Porterin (1979; 2008) viiden kilpailuvoiman malli. Myöhemmin markkinapohjaista näkökulmaa on kritisoitu siitä, että se keskittyy vain ulkoiseen toimintaympäristöön eikä huomioi yrityksen sisäisiä asioita.

Kritiikin pohjalta tarve yrityksen sisäisten asioiden tarkasteluun on kasvanut. Resurssipohjaisen näkökulman tarkoituksena on hahmottaa yrityksen sisäisen toimintaympäristön vaikutusta siihen, miten yritys saavuttaa kilpailuetua ja miten sitä on mahdollista ylläpitää (Barney, 1991; Collis, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000). Koska resurssien ja kyvykkyyksien käsitteistä puhutaan usein yhdessä, niiden eroa on hyvä tarkentaa. Perinteisesti resursseilla on tarkoitettu aineellisia ja aineettomia asioita (esim. tuotantolaitteet ja brändi), jotka yritys omistaa ja joita se voi hyödyntää toiminnassaan (Wernerfelt, 1984). Myöhemmin esimerkiksi Barney (1991) on jakanut resurssit kolmeen kategoriaan; fyysisiin, inhimillisiin sekä organisatorisiin resursseihin. Hänen mukaansa fyysisiä resursseja ovat esimerkiksi laiteinfrastruktuuri, inhimillisiä resursseja henkilöstön tietotaito, ja organisatorisia resursseja yrityksen prosessit ja käytännöt. Koska yrityksillä on käytössään hyvin erilaisia resursseja, ne ymmärretään enemmän joukkona tai yhdistelmänä kuin yksittäisinä asioina (ks. Makhija, 2003; Peteraf, 1993; Vijaya, Ganesh & Marathe, 2019).

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yritys nähdään yhdistelmänä ainutlaatuisia resursseja, jotka myös säilyvät erilaisina yritysten välillä ajan kuluessa (Eisenhardt & Martin, 2000; Penrose & Pitelis, 2009; Wernerfelt, 1984). Tätä tukee myös Teece'n ja muiden (1997) näkemys, jonka mukaan resurssit ovat yrityskohtaisia, koska ne muovautuvat uniikeiksi tietyssä kontekstissa. He lisäävät, että resursseihin sisältyy usein hiljaista tietoa, mistä johtuen niitä on vaikea imitoida tai siirtää sellaisenaan toiseen yritykseen (vrt. Dierickx & Cool, 1989). Tämän koulukunnan tutkimuksissa merkittävää on ollut sellaisten resurssiominaisuuksien tunnistaminen, jotka ovat tärkeitä kestävän kilpailukyvyn kannalta. Tällaiset resurssit ovat luonteeltaan arvokkaita (*valuable*), harvinaisia (*rare*), jäljittelemättömiä (*inimitable*) ja korvaamattomia (*nonsubstitutable*). (Barney, 1991.) Näiden niin sanottujen VRIN-resurssien hyödyntäminen yrityksen uniikeissa arvontuotantoprosesseissa on ajateltu tekevän niiden kopioimisesta vaikeaa kilpailijoille ja tuovan sitä kautta kilpailuetua yritykselle (Eisenhardt & Martin, 2000).

Javidan (1998, s. 62) on esittänyt, että resurssit tulisi nähdä eräänlaisina organisaation kyvykkyyksien rakennuspalikoina. Hän jatkaa, että jokaisella yrityksellä on resursseja käytössään, mutta kaikki eivät kykene hyödyntämään niitä yhtä hyvin. Tämä organisaatioita erottava tekijä ymmärretään nykyään kyvykkyytenä, jolla siis tarkoitetaan organisaation kykyä hyödyntää resurssejaan ja toimintojaan tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi (Amit & Schoemaker, 1993; Helfat & Peteraf, 2003; Javidan, 1998). Voidaan siis ajatella, että resursseista tulee tuottavia siinä vaiheessa, kun yrityksellä on kyky hyödyntää niitä omien liiketoimintatavoitteidensa edistämiseksi. Dayn (1994, s. 38) mukaan kyvykkyys koostuu monimutkaisesta yhdistelmästä taitoja ja kollektiivista osaamista, mikä jalkautuu toiminnaksi organisaation prosessien kautta. Hänen mukaansa kyvykkyydet eroavat resursseista etenkin siinä, ettei niitä voi arvottaa rahallisesti eli kyvykkyydet voidaan nähdä eräänlaisena aineettomana pääomana. Näkökulmaeroja on kuitenkin ollut esimerkiksi siitä, ovatko resurssit todella yrityskohtaisia vai onko yrityskohtaista ennemmin juuri kyvykkyys hyödyntää näitä resursseja (ks. Sunder ja muut, 2019, s. 27).

Kirjallisuudessa kyvykkyydet luokitellaan yleensä joko operatiivisiksi tai dynaamisiksi (esim. Helfat ja Peteraf, 2003; Kachouie ja muut, 2017; Winter, 2003). Resurssipohjainen näkökulma on keskittynyt perinteisesti enemmän juuri operatiivisiin kyvykkyyksiin, joiksi on luettu esimerkiksi yrityksen funktiopohjaiset perustoiminnot, kuten brändijohtaminen (Collis, 1994, s. 145) tai myytävän tuotteen valmistus (Helfat & Peteraf, 2003, s. 999). Tällaisten kyvykkyyksien on nähty ylläpitävän perusliiketoimintaa ja mahdollistavat asiakkaiden rutiininomaisen palvelemisen (Helfat & Winter, 2011; Kachouie ja muut, 2017). Toisin sanoen ilman operatiivisia kyvykkyyksiä yritys ei kykenisi tekemään liikevaihtoa, ja siksi nämä kyvykkyydet ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä (Winter, 2003). Kilpailuedun on todettu muodostuvan nykyään kuitenkin responsiivisuudesta, nopeasta ja joustavasta tuoteinnovoinnista sekä kyvystä hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja omassa toiminnassa (ks. Teece ja muut, 1997, s. 515), mikä on laajentanut näkökulmaa operatiivisten kyvykkyyksien muokkaamisen suuntaan.

Resurssipohjainen näkökulma on perustunut kestävän ja siten pysyvän kilpailuedun tavoitteluun resurssien ja kyvykkyyksien erilaistamisen kautta, mikä on yhä epärealistisempaa nykyisillä nopealuonteisilla markkinoilla, jossa kasvu on liikevoittoa luotettavampi suorituskykymittari (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1118). Näkökulmaan kohdistuva kritiikki onkin liittynyt markkinoiden dynaamisuuden eli muuttuvan luonteen sivuuttamiseen sekä heikkoon selitysvoimaan kilpailuetuun vaikuttavista tekijöistä tällaisessa muuttuvaluonteisessa ympäristössä (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1106; Sunder ja muut, 2018, s. 27; Teece ja muut, 1997). Juuri muuttuva toimintaympäristö ja kiristynvä kilpailu ovatkin vaikuttaneet siihen, että dynaamisemmalle näkökulmalle on ollut tarvetta (Wang & Ahmed, 2007). Myös perinteiseen resurssipohjaiseen näkökulmaan on tuotu dynaamisia elementtejä esimerkiksi Helfatin ja Peterafin (2003) organisaation resurssien elinkaarimallin kautta, mutta valtaosa tuoreemmista näkökulmista on keskittynyt dynaamisiin kyvykkyyksiin, jotka on nähty välttämättöminä muutokseen sopeutumisessa ja muutoksen aikaansaamisessa (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat ja muut, 2007).

3.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on siis syntynyt tarpeesta ymmärtää sitä, miten yritykset selviävät ja menestyvät muuttuvissa olosuhteissa (ks. Helfat ja muut, 2007). Yleisesti se on nähty myös täydentävänä teoriana resurssipohjaiselle näkökulmalle (Wang & Ahmed, 2007, s. 32). Kirjallisuudessa todetaan, että teoria on muotoutunut erilaisten yritysten liiketoiminnallista menestymistä kartoittavien näkökulmien yhteisvaikutuksesta (ks. Wang & Ahmed, 2007; Zollo & Winter, 2002). Alkuperäisenä pidetyn määritelmän mukaan dynaamisella kyvykkyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä integroida, rakentaa ja järjestää uudelleen sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja sopeutuakseen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Teece ja muut, 1997, s. 516; ks. Helfat ja muut, 2007, s. 2). Teecen ja muiden (1997, s. 515) määritelmän mukaan dynaamisuudella viitataan kompetenssien uudistamiseen harmoniassa toimintaympäristön muutosten kanssa. Kyvykkyydellä he viittaavat puolestaan yrityksen

kykyyn muovata sisäisiä ja ulkoisia organisatorisia taitoja, resursseja ja funktiokohtaisia kompetensseja toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti.

Kuuluvainen (2011, s. 38–39) toteaa, että valtaosaa dynaamisten kyvykkyyksien määritelmistä yhdistää näkökulma yrityksen resurssiperustan uudelleenjärjestelystä niin, että toimintaympäristön muutoksiin voidaan vastata. Esimerkiksi Helfatin ja muiden (2007; ks. Helfat & Peteraf, 2009, s. 94) määritelmän mukaan dynaamisella kyvykkyydellä tarkoitetaan organisaation kykyä tarkoituksellisesti luoda, laajentaa tai muokata resurssipohjaansa. Eisenhardtin ja Martinin (2000, s. 1107) näkökulman mukaan dynaamisten kyvykkyyksien avulla yrityksen resursseja voidaan uudelleen järjestää jopa proaktiivisten markkinamuutoksen aikaansaamiseksi. Zollo ja Winter (2002, s. 340) ovat puolestaan jalostaneet alkuperäistä määritelmää toteamalla, että dynaaminen kyvykkyys on organisaation opittua ja kollektiivista toimintaa, jonka avulla systemaattisesti luodaan ja muokataan operatiivisia rutiineja tehokkuuden lisäämiseksi. Heidän mukaansa operatiiviset rutiinit konkretisoivat terminä paremmin dynaamisten kyvykkyyksien vaikutuskohdetta kuin esimerkiksi kompetenssit. Teece ja muiden (1997) alkuperäisen määritelmän lisäksi muun muassa edellä mainitut määritelmät on todettu kaikkein vaikuttavimmiksi dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010, s. 1195; Helfat & Peteraf, 2009, s. 94).

Vaikka dynaamisten kyvykkyyksien teoria on pyrkinyt alun perin vastaamaan siihen, miten nopeasti kehittyvällä korkean teknologian toimialalla saavutetaan kilpailuetua (Teece & Pisano, 1994), se sopii myös markkinoiden nykyiseen luonteeseen, jossa on saavutettu jo vähintään samankaltainen muutosnopeus. Minään hopealuotina dynaamisia kyvykkyyksiäkään ei tosin pidetä. Esimerkiksi Eisenhardtin ja Martinin (2000, s. 1117) mukaan kilpailuetu syntyy ennemmin resurssien uudelleenjärjestelystä kuin dynaamisista kyvykkyyksistä itsessään. Toisin sanoen dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat resurssien järkevämmän käytön, mikä sitten johtaa mahdollisesti parempaan lopputulokseen. Myös Zahra, Sapienza & Davidsson (2006) toteavat, että dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn sen operatiivisten

kyvykkyyksien ja tietoperustan kautta. Heidän mukaansa vajavainen tietoperusta voi ohjata jopa haitalliseen dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämiseen, jos esimerkiksi asioiden syy-seuraussuhteita ei ymmärretä täysin. Voidaankin ajatella, että heidän näkökulmansa mukaan tietoperustan päivittäminen johtaa operatiivisten kyvykkyyksien kriittisempään arviointiin, ja sitä kautta myös relevanttien dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseen (vrt. Zahra ja muut, 2006, s. 943).

Vaikka laajemmalle vaikuttavaa toimintaympäristön muutosta voivat ajaa megatrendien kaltaiset voimat, usein muutostarpeisiin liittyy myös yrityskohtaisia asioita. Tästä johtuen dynaamisten kyvykkyyksien teoriankaan ympärille ei ole todennäköisesti muodostunut vain yhtä näkökulmaa. Teoria on kohdannut myös kritiikkiä muun muassa tästä syystä. Kirjallisuudessa dynaamisiin kyvykkyyksiin kohdistunut kritiikki on liittynyt etenkin käsitteen abstraktiuteen, epäselvyyteen ja heikkoon käytännön kytkentään (esim. Kraatz & Zajac, 2001; Winter, 2003; Williamson, 1999). Kirjallisuudessa on toki jo pidempään pyritty erittelemään operatiiviset ja dynaamiset kyvykkyydet toisistaan (esim. Helfat ja muut, 2007; Teece, 2014; Zollo & Winter, 2002), mutta niiden välinen raja on nähty edelleen epäselvänä (Helfat & Winter, 2011). Katsauksen empiirisiin tutkimuksiin on tehnyt esimerkiksi Eriksson (2014), jonka löydösten mukaan keskeiset kirjallisuudessa esiintyvät teemat liittyvät pääasiassa tiedollisiin prosesseihin; tarkemmin tiedon hankintaan, integroimiseen, hyödyntämiseen sekä uudelleenjärjestämiseen. Myös Kuuluvaisen (2012) pk-sektoriin keskittyvän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tiedolliset prosessit ovat tiivis osa dynaamisia kyvykkyyksiä.

Dynaamisista kyvykkyyksistä puhuttaessa on huomioitava Teecen (2007; ks. Teece, 2009) dynaamisten kyvykkyyksien keskeisiä elementtejä integroiva viitekehys, joka koostuu kolmesta pääkomponentista; (1) mahdollisuuksien ja uhkien aistimisesta (*sensing*), (2) tilaisuuksiin tarttumisesta (*seizing*) sekä (3) kilpailukykyä ylläpitävien aineellisten ja aineettomien voimavarojen uudelleenjärjestelystä (*reconfiguration*). Eriksson (2014) tiivistää artikkelissaan Teecen (2007) kuvaamat mikrotason osatekijät näiden kolmen kyvykkyyksikategorian osalta. Hänen mukaansa aistimiseen liittyvällä kyvykkyydellä

viitataan yksilöiden kapasiteetteihin sekä organisaation prosesseihin, joilla uusia mahdollisuuksia kartoitetaan. Tilaisuuksiin tarttumiseen vaadittavat kyvykkyydet ovat hieman syvällisempiä, koska ne rakentuvat tarjoamarakenteeseen, liiketoimintamalliin sekä organisatorisiin rajoihin ja päätöksentekoprosesseihin liittyvien valintojen pohjalta. Tasoja ylemmäs nousevat vielä uudelleenjärjestelyyn liittyvät kyvykkyydet, jotka koostuvat puolestaan hajauttamisen, yhteistoiminnallisen erikoistumisen, johtamisen sekä tiedonhallinnan pohjalta. (Eriksson, 2014, s. 66.)

Teecen (2007) mukaan yritykset, joilla on vahvat dynaamiset kyvykkyydet, ovat intensiivisen yrittelijäitä. Myös Helfat ja muut (2007) mainitsevat, että muutoksen edistäminen vaatii yritteliäisyyttä. Teecen (2007, s. 1346–1347) mukaan johdon yritteliäisyys on eräänlainen dynaamisten kyvykkyyksien kivijalka, koska se auttaa ravistelemaan organisaatiota irti menneisyydestä ja asioista, jotka haittaavat dynaamisten kyvykkyyksien soveltamista. Hän jatkaa, että yritteliäs johto keskittyy enemmän toimintaympäristön aistimiseen ja strategioihin, joilla kiinnostaviin mahdollisuuksiin voidaan tarttua kuin loputtomaan analysointiin ja optimointiin. Madsen (2010, s. 236) nimittää tällaista ominaisuutta yrittäjämäiseksi orientaatioksi (*entrepreneurial orientation*). Yrittäjämäisyys yhdistää ominaisuutena myös Steiberin ja Alängen (2016) tutkimia yrityksiä, joissa startup-mentaliteetti on onnistuttu integroimaan suuren yrityksen toimintaan ja johtamiseen. Kasvuhakkerointiin perustuvan toimintatavan kannalta yrittäjämäisyys ja mahdollisuuksille alttiina oleminen ovat keskeisiä, koska kasvua ei synny toistamalla samoja asioita kerta toisensa jälkeen.

Konseptuaalisen selkeyden lisäämiseksi dynaamisia kyvykkyyksiä on käsitelty kirjallisuudessa myös hierarkkisesti (Collis, 1994; Winter, 2003; Zahra ja muut, 2006). Konkreettisimman tason kyvykkyyksistä on käytetty kirjallisuudessa erilaisia nimityksiä (ks. Schilke, 2014, s. 369), mutta käytännössä niitä voidaan pitää keskenään synonyymeinä. Näillä operatiivisen tason kyvykkyyksillä tarkoitetaan rutiineja, joilla yritystoiminta pyörii normaalitilassa eli niihin ei liity varsinaista dynaamisuutta (Winter, 2003). Ensimmäisen tason kyvykkyyksillä yrityksen operatiivisia kyvykkyyksiä ja

resursseja voidaan muuttaa, ja siksi niitä nimitetään dynaamisiksi. Abstraktiotasoa ylemmäksi nousevat vielä toisen asteen dynaamiset kyvykkyydet, joiden avulla voidaan kehittää ensimmäisen tason dynaamisia kyvykkyyksiä. (Schilke, 2014, s. 369.) Näitä toisen asteen dynaamisia kyvykkyyksiä on kuvailtu myös metatason kyvykkyyksiksi (Collis, 1994) sekä regeneratiivisiksi (*regenerative*) kyvykkyyksiksi (Ambrosini ja muut, 2009), ja niiden roolia onkin havainnollistettu vertaamalla niitä esimerkiksi oppimisen opetteluun (ks. Collis, 1994).

Kuuluvainen (2012, s. 385–386) ja Madsen (2010, s. 234–236) ovat harvojen joukossa listanneet konkreettisia dynaamisia kyvykkyyksiä kirjallisuuden pohjalta. Kuuluvainen (2012) nostaa keskeisimmiksi prosesseiksi 1) mahdollisuuksien etsimisen, 2) resurssien hankinnan sekä 3) resurssien uudelleenjärjestelyn, kun taas Madsen (2010) jakaa resurssien hankinnan vielä sisäiseen ja ulkoiseen resurssien hankintaan. Molemmat pohjaavat tarkastelunsa näkemykseen, jonka mukaan dynaamisilla kyvykkyyksillä vaikutetaan operatiivisiin kyvykkyyksiin, mikä on valittu myös tämän tutkielman näkökulmaksi (ks. kuvio 7). Lisäksi he huomioivat tarkastelussaan yritteliäisyyden, mikä on keskeinen ominaisuus kasvuhakkeroinnin tekemisessä. Kuuluvaisen (2012, s. 385) mukaan ensimmäinen prosessi koostuu lähinnä kyvystä skannata ja ymmärtää toimintaympäristöä. Toiseen prosessiin liittyy taas kyky tiedostaa ja hankkia tarvittavia resursseja esimerkiksi ulkoisten kumppaneiden, rekrytoinnin tai tiedon päivittämisen kautta. Kolmas prosessi muodostuu puolestaan kyvystä yhdistellä ja kehittää olemassa olevia resursseja, mihin voi liittyä esimerkiksi prosessien uudistaminen tai uudelleenorganisointuminen. (Kuuluvainen, 2012.) Koska kaikki dynaamiset kyvykkyydet eivät palvele tarkoitustaan kasvuhakkerointiin perustuvan toimintatavan kohdalla, taulukkoon 2 on tiivistetty sellaiset, joiden on koettu tukevan parhaiten tällaisen operatiivisen kyvykkyyden muodostamista.

Danneels (2008) on tutkinut erityisesti dynaamisia kyvykkyksiä, jotka ovat keskeisiä uusien markkinoiden ja teknologioiden löytämisessä. Teecen ja muiden (1997) tapaan hän korostaa organisaation eksploratiivista oppimista uusista markkinoista ja teknologioista. Koska kasvuhakkeroinnin tavoitteena on kasvattaa oman tuotteen tai palvelun asiakasmääriä sekä toisaalta hyödyntää uutta teknologiaa, nämä kompetenssit ovat tärkeässä osassa toiminnan kehittämistä ja kilpailijoiden edellä olemista. Danneels (2008) nimeää näitä kompetensseja tukeviksi asioiksi esimerkiksi valmiuden kannibalisoida nykyisiä rutiineja sekä epäonnistumistoleranssin, jotka palvelevat hyvin myös kasvuhakkeroinnin periaatteiden omaksumista. Koska markkinoinnillisuus sekä teknologian hyödyntäminen ovat tiiviisti kasvuhakkeroinnin ytimessä, on tarpeellista tehdä katsaus tarkemmin myös sellaisiin markkinointikyvykkyysien näkökulmiin, joissa nämä kaksi asiaa yhdistyvät.

3.3 Markkinointikyvykkydet

Dayn ja Moormanin (2016, s. 6) mukaan markkinointikyvykyys muodostuu yrityskohtaisesta tietojen ja taitojen yhdistelmästä, jolla markkinoinnin toimenpiteitä voidaan suorittaa ja markkinatietoa hankkia. Markkinointikyvykkyksiä on tutkittu aikaisemmin esimerkiksi esikuva-analysoinnin (*benchmarking*) näkökulmasta (Vorhies & Morgan, 2005), markkinalähtöisyyden näkökulmasta (Day, 1994) sekä markkinaorientaatioon peilaten (Morgan, Vorhies & Mason, 2009). Morgan, Slotegraaf ja Vorhies (2009) ovat tutkineet myös erityisesti yrityksen kasvuun vaikuttavia markkinointikyvykkyksiä, joista he nostavat tärkeimpinä kyvykkyysinä markkinoiden aistimisen, asiakassuhteiden hallinnan sekä brändijohtamisen. Myöhemmin esimerkiksi Herhausen ja muut (2020) ovat tutkineet markkinointikyvykkyksiä puhtaasti digitaalisessa kontekstissa. Morganin, Vorhiesin ja Masonin (2009, s. 909) näkemyksen mukaan markkinointikyvykkyysien avulla yrityksen markkinalähtöiset strategiset päätökset voidaan viedä käytännön tasolle eli niillä on organisaatiossa operatiivinen rooli. On kuitenkin hyvä pohtia sitä, minkälaiset markkinointikyvykkydet ovat nykyään kriittisiä yrityksen menestymiselle (ks. Guo, Xu, Tang, Liu-Thompkins, Guo & Dong, 2018).

Herhausenin ja muiden (2020) mukaan digitaalisen markkinoinnin hyödyntämiseen liittyy vielä paljon käytännöllisiä ja tiedollisia aukkoja etenkin teollisuusyrityksissä. Heidän tutkimuksensa mukaan yritykset kokevat tärkeimmiksi digitaalisiksi markkinointikyvykkyyksiksi yrityksen verkkosivujen hyödyntämisen sekä monikanavaisuuden. Lisäksi tuloksissa korostui digitaalinen myynti sekä sosiaalisen median käyttäminen asiakashallinnan ja myynnin tukena. Tulevaisuudessa suurimpien aukkojen on nähty muodostuvan dataan liittyviin kyvykkyyksiin, joista tärkeimpänä massadatan käyttö. (Herhausen ja muut, 2020, s. 283–284.) Digitaaliset markkinointikyvykkyydet voidaan siis ymmärtää ajankohtaisiksi operatiivisiksi markkinointikyvykkyyksiksi, koska esimerkiksi verkkosivut, sosiaalinen media ja digitaalinen asiakashallinta ovat vakiinnuttaneet asemansa yritysten liiketoiminnassa, eli niiden rooli operatiivisessa toiminnassa on merkittävä. Kasvuhakkeroinnin kontekstissa monet toimenpiteet painottuvat juuri digitaalisiin kanaviin, joten digitaaliset markkinointikyvykkyydet ovat niiltäkin osin tärkeässä asemassa.

Myös markkinointikyvykkyyksiin on kohdistunut vuosien mittaan uudistumispaineita. Esimerkiksi Day (2011, s. 186) on todennut, että klassiset markkinoinnin kilpailukeinojen (*marketing mix*) hallintaan liittyvät kyvykkyydet (ks. Vorhies & Morgan, 2005, s. 82) ovat luonteeltaan staattisia ja tähtäävät lähinnä budjetin tehokkaampaan allokontiin kuin vaihtoehtoisten skenaarioiden pohtimiseen. Niitä on luonnehdittu operatiivisiksi markkinointikyvykkyyksiksi, koska niiden tavoitteena on johtaa toimenpiteisiin (esim. Day, 1994; Kachouie ja muut, 2017; Vorhies, 1998). Markkinavaatimusten laajentuessa sekä levitessä yksilöidympään ja monipuolisempaan suuntaan kirjallisuudessa on tunnustettu kasvava kuilu kompleksisen toimintaympäristön sekä verrattain samanlaisten saatavilla olevien resurssien välillä (ks. Day, 2011, s. 185). Tämän niin sanotun markkinointikyvykkyyksien kuilun on nähty kasvavan, kun markkinavaatimukset lisääntyvät ja monipuolistuvat nopeammalla tahdilla kuin markkinointikyvykkyydet uudistuvat tai saavat uusia sovelluskohteita (Day, 2011).

Dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyvä muutossuuntautuneisuus on kiinnostanut tutkijoita myös markkinointikyvykkyyksien kontekstissa (esim. Barrales-Molina ja muut, 2014; Bruni & Verona, 2009). Barrales-Molina ja muut (2014, s. 402) toteavat artikkelissaan, että suurimmassa osassa heidän läpikäymistään tutkimuksista yhdistävänä oivalluksena on, että dynaamisten markkinointikyvykkyyksien tehtävänä on hyödyntää markkinatietoa organisaation uudistamiseen. Heidän mukaansa markkinatiedosta on tullut entistä tärkeämpi resurssi modernille liiketoiminnalle, koska sen avulla asiakkaista, markkinoista, kilpailijoista, toimintaympäristön trendeistä, jakelijoista, kumppaneista ja yhteisöistä voidaan kerätä tärkeää informaatiota. Tiedon painoarvoa ovat korostaneet aikaisemmin myös Bharadwaj, Clark ja Kulviwat (2005, s. 357), jotka ovat tutkineet markkinoinnin ja kasvun välistä suhdetta. Heidän mukaansa markkinoinnin avulla voidaan ennen kaikkea luoda ja levittää innovoinnin näkökulmasta hyödyllistä tietoa koko organisaatioon, jolloin kasvun kannalta hyödyllisiä ideoita voidaan tuottaa enemmän.

Morgan (2012, s. 106) on jakanut markkinointikyvykkyydet spesiaaliin (*specialized*), monialaisiin (*cross-functional*), arkkitehtuurisiin (*architectural*) sekä dynaamisiin kyvykkyyksiin selventääkseen eri teoriakoulukuntien kontribuutiota, kun tutkitaan markkinoinnin vaikutusta yrityksen menestymiseen. Hän kuvaa dynaamiset markkinointikyvykkyydet yhtenä kyvykkyytenä ottamatta kantaa niiden rooliin operatiivisten kyvykkyyksien muokkaajana. Hän nostaa keskeisiksi dynaamiseksi markkinointikyvykkyyksiksi markkinaoppimisen, resurssien uudelleenjärjestelyn sekä kyvykkyyksien parantamisen. Nämä kyvykkyydet ovat vahvasti muutosorientoituneita, joten niiden kuvaaminen ylätason kyvykkyyksinä olisi loogisempaa. Tätä puoltaa myös kirjallisuus, jossa on todettu etenkin dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan liittyvä ajoittainen konkreettisuuden puute ja näiden kyvykkyyksien epäselvä vaikutus yrityksen menestymiseen (ks. luku 3.2). Lisäksi voidaan pohtia markkinoiden nykyluonnetta ja sitä, vaatiiko se jopa jatkuvampaa kyvykkyyksien uudelleenarviointia, jolloin dynaamiset kyvykkyydet tulisi nostaa entistä keskeisempään asemaan.

Markkinointikyvykkyyksien tutkimuksessa on havaittavissa jonkin asteinen evoluutio leveämmän markkinointiajattelun suuntaan. Jos Vorhiesin ja Morganin (2005) tunnistamat markkinointikyvykkyydet sidottiin vielä selkeästi markkinoinnin kilpailukeinoihin, tuoreemmat näkökulmat keskittyvät vahvemmin tiedollisiin prosesseihin, kuten proaktiiviseen markkinaorientaatioon sekä markkinatiedon jalostamiseen (esim. Day, 2011; Morgan, Vorhies & Mason, 2009; Barrales-Molina, 2014). Yhtä lailla markkinointi voidaan kokonaisuudessaan nähdä tulevaisuuden organisaatioissa ennemmin ajattelutavan perustana ja ohjaavana liiketoimintafilosofiana kuin funktiona, joka keskittyy vain markkinoinnin kilpailukeinojen hallitsemiseen (esim. Ambler & Roberts, 2008, s. 734; Strandvik, Holmlund & Grönroos, 2014, s. 242; Wind & Robertson, 1983, s. 13). Tulevaisuudessa markkinointikyvykkyyttä on siis ennemmin kyky hyödyntää monipuolisesti eri lähteistä organisaatioon valuvaa tietoa markkinoinnin apuna. Tällainen kollektiivinen arvontuotannon näkökulma luo myös yrityksestä yhtenäisempää kuvaa ulospäin.

Myös Day ja Moorman (2016, s. 12) ovat pohtineet markkinoinnin tulevaisuuden roolia organisaatioissa. Heidän mukaansa monet uudemmat markkinointikyvykkyydet, kuten sosiaalisen median hyödyntäminen, markkinoinnin analytiikka tai monikanavaisuuden johtaminen (vrt. Herhausen ja muut, 2020), edellyttävät funktioiden välistä koordinoitua, mikä ajaa markkinointia tulevaisuudessa kenties entistä vahvemmin kohti integroijan roolia (Day & Moorman, 2016, s. 12). Tämä on hyvin linjassa myös kasvuhakkeroinnin periaatteiden kanssa, koska keskiössä on monialainen yhteistyö ja tiedon jakaminen. Riippumatta siitä, miten toiminnan ympärille järjestäydytään, funktioiden välinen koordinointi nousee tulevaisuudessa yhä keskeisempään asemaan siilomaisen tekemisen purkamisessa. Seuraavissa alaluvuissa tehdään vielä tarkemmin katsaus kolmeen kasvuhakkeroinnin kannalta keskeiseen markkinointikyvykkyyksien teorianäkökulmaan.

3.3.1 Dynaamiset markkinointikyvykkyudet

Dynaamisten markkinointikyvykkyuksien käsitettä ovat teoretisoineet ensimmäisten joukossa Bruni ja Verona (2009). Heidän määritelmänsä mukaan niillä tarkoitetaan inhimillisen ja sosiaalisen pääoman sekä johdolla olevan tiedon hyödyntämistä sellaisen markkinatiedon ja markkinointiresurssien luomisessa, käytössä ja integroimisessa, joilla teknologisiin ja markkinoilla tapahtuviin muutoksiin voidaan sopeutua (Bruni & Verona, 2009, s. 103). Heidän mukaansa teoria nojaa markkinatiedon osalta näkökulmiin, joissa markkinatiedoksi ymmärretään asiakkaista ja kilpailijoista saatava tieto (ks. Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Markkinointiresursseiksi ymmärretään puolestaan sekä aineettomat että aineelliset voimavarat, kuten tuotteet, brändi ja jakelukanavat (ks. Grant, 1991). Bruni ja Verona (2009) painottavat, että dynaamisten markkinointikyvykkyuksien keskeisenä tehtävänä on kytkeä markkinatieto organisaation päätöksentekoprosesseihin, joten kyseessä on tietystä mielessä varsin abstrakti asia.

Hieman samaan tapaan Barrales-Molina ja muut (2014) ovat esittäneet, että dynaamiset markkinointikyvykkyudet koostuvat markkinatiedon hyödyntämisestä, mutta myös monialaisista markkinoinnin prosesseista. Toisin kuin markkinoinnin kilpailukeinoihin sidotut operatiiviset markkinointikyvykkyudet (ks. Vories & Morgan, 2005) dynaamiset markkinointikyvykkyudet keskittyvät markkinatiedon hyödyntämiseen, jolla organisaation resursseja ja kyvykkyksiä pyritään sopeuttamaan organisaation kulloisiin tavoitteisiin (Barrales-Molina ja muut, 2014, s. 409). Ne siis keskittyvät tiedollisiin prosesseihin, joilla voidaan muokata organisaation staattisia prosesseja (ks. Bruni & Verona, 2009). Esimerkiksi Barrales-Molinan ja muiden (2014, s. 407) argumentoinnissa jää kuitenkin epäselväksi dynaamisten markkinointikyvykkyuksien suhde operatiivisiin markkinointikyvykkyuksiin, mikä on ollut näkökulmana varsin vaikutusvaltainen muissa kyvykkyksiin liittyvissä tutkimuksissa (ks. Di Stefano ja muut, 2010).

Barrales-Molina ja muut (2014) esittävät keskeisimmiksi konkreettisiksi dynaamisiksi markkinointikyvykkyyksiksi kykyä kehittää uusia tuotteita (*new product development*) sekä proaktiivista markkinaorientaatiota. Uusien tuotteiden kehittämiseen liittyy

vahvasti monialaisuus, jonka avulla teknistä ja markkinaperusteista tietoa jalostetaan arvoa tuottavalla tavalla (Morgan, 2012). Kasvuhakkeroinnissa tämä kyvykkyys konkretisoituu monialaisten tiimien muodostamisen kohdalla. Tällä tavalla ongelmanratkaisu monipuolistuu ja yksilöiden oletuksia saadaan paremmin koeteltua. Proaktiivinen markkinaorientaatio nojaa puolestaan generatiiviseen oppimiseen (ks. luku 2.1.4), joka on vahvasti etsinnällistä ja jossa pyritään mieluummin etupainotteisesti kokeilemaan ideoita kuin sopeutumaan muutoksiin jälkeinpäin (Barrales-Molina ja muut, 2014, s. 406). Tällainen kyvykkyys on myös kasvuhakkerointiin perustuvalla toimintatavalla tärkeää, koska digitaalisessa toimintaympäristössä ideat ovat alttiita kopioimiselle, mikä lyhentää niiden elinkaarta. Siksi testaamisen systemaattisuus ja nopeus nousevat tärkeään asemaan, kun puhutaan kilpailuedun saavuttamisesta digitaalisessa toimintaympäristössä.

Kachouie ja muut (2017) lisäävät, että proaktiivinen markkinaorientaatio auttaa muodostamaan syvällisemmän ymmärryksen markkinoista ja asiakastarpeista, jolloin vaadittavia resursseja ja kyvykkyksiä voidaan arvioida tehokkaammin (ks. Narver, Slater & MacLachlan, 2004). Markkinaorientaation dynaamista luonnetta on haastanut esimerkiksi Day (2011), jonka mukaan markkinaorientaatio vaatii tuekseen myös muita organisatorisia kyvykkyksiä, kuten innovointi- ja oppimiskykyä, jotta se lisäisi yrityksen valppautta havainnoida toimintaympäristöä. Barrales-Molina ja muut (2014, s. 401) jaottelevat viitekehyksessään dynaamiset markkinointikyvykkyudet hierarkkisesti, jotta niitä olisi helpompi ymmärtää. Heidän viitekehyksessään dynaamisten markkinointikyvykkyuksien perustana on Teecen ja muiden (1997) tunnistamat kyvykkyysprosessit; (1) aistiminen, (2) oppiminen, (3) integroiminen ja (4) koordinoiminen, jotka he nostavat keskeisiksi tekijöiksi, jotta organisaatiossa voidaan muokata markkinoinnin resursseja ja kyvykkyksiä markkinatiedon perusteella. He myös argumentoivat Dayn (2011) kritiikkiä vastaan toteamalla, että näiden perustana olevien prosessien johdosta myös markkinointikyvykkyudet voivat saada dynaamisia piirteitä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että dynaamisten markkinointikyvykkyyksien tarkoituksena on markkinatiedon integroiminen osaksi yrityksen päätöksentekoprosesseja ja ajattelua. Markkinoinnillisen ajattelun aktivoiminen helpottaa asiakkaiden tarpeiden mukana pitämistä kehitystyössä ja myös muissa organisaation hankkeissa vaikuttaen parhaimmassa tapauksessa jopa asiakastarpeiden ennakoivaan huomioimiseen (vrt. Narver & Slater, 1990). Voidaankin ajatella, että hypoteettisessa kasvutiimissä dynaaminen markkinointikyvykkyys rakentuu tuotejohtajan tai asiakastiedon keräämisestä vastaavien asiantuntijoiden toimesta. Tietenkään se ei todellisuudessa ole vain muutamien asiantuntijoiden vastuulla, mutta organisoitu toiminta vaatii aina jonkin asteista vastuunjakoja. Myös tiedon jalostaminen ja välittäminen relevanteille sidosryhmille kuuluu olennaisesti tähän kyvykkyyteen. Parhaimmillaan dynaaminen markkinointikyvykkyys on kuitenkin kollektiivista ja proaktiivista pyrkimystä pitää organisaation toiminta linjassa ja relevanttina suhteessa markkinoilla tapahtuviin muutoksiin (vrt. Barrales-Molina ja muut, 2014, s. 407).

3.3.2 Adaptiiviset markkinointikyvykkyydet

Adaptiivisten markkinointikyvykkyyksien käsitettä ovat määritelleet etenkin Day (2011) sekä Moorman ja Day (2016). Heidän mukaansa organisaatio voi sopeutua nopeasti muuttuviin markkinoihin vain (1) tarkkaavaisen markkinapohjaisen oppimisen, (2) adaptiivisen eksperimentoimisen sekä (3) avoimen markkinoinnin avulla (Day, 2014; ks. Hunt & Madhavaram, 2019). Adaptiivinen ja dynaaminen teoria voivat vaikuttaa samankaltaisilta, mutta Dayn (2011, s. 187) mukaan merkittävä ero liittyy näkökulmaan, jolla markkinoihin suhtaudutaan. Hänen mukaansa dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyy vahva sisältä ulos -orientaatio (*inside-out*), jossa lähtökohtana on yrityksen määrittämä ja kontrolloima tapa tutkailla toimintaympäristöä. Hän jatkaa, että adaptiiviset kyvykkyydet perustuvat puolestaan ulkoa sisään -orientaatiolle (*outside-in*), jossa tarkoituksena on katsoa ensimmäisenä markkinoita, jonka jälkeen siellä tapahtuviin asioihin aletaan etsimään sopeutumiskeinoja. Dynaaminen sekä adaptiivinen näkökulma

tulisi nähdä kuitenkin enemmän toisiaan tukevana kuin kilpailevana näkökulmina (Day, 2014).

Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan toimintatavan näkökulmasta adaptiivisiin markkinointikyvykkyyksiin sisältyy paljon piirteitä, jotka ovat tärkeitä sekä tiedollisten prosessien että operatiivisten toiminnan kannalta. Dayn (2011) mukaan markkinapohjaisen oppimisen yhteydessä tarkkaavaisuudella (*vigilance*) tarkoitetaan ennakoititendenssiä, joka muodostuu esimerkiksi syvällisestä asiakasymmärryksestä, avoimuudesta piileviä tarpeita kohtaan sekä kyvystä aistia ja reagoida heikkoihin signaaleihin. Hän painottaa, että tarkkaavainen markkinapohjainen oppiminen realisoituu vasta, kun oppi on saatu levitettyä koko organisaatioon. Tarkkaavainen markkinapohjainen oppiminen lähtee siis syvällisestä ja lähes systeemisestä markkina- ja asiakasymmärryksestä, mikä erottaa sen dynaamisten markkinointikyvykkyyksien näkökulmasta (ks. luku 3.3.1). Kasvuhakkerointiin pohjautuvassa toimintatavassa tällainen kyvykkyys kytkeytyy tiiviisti kasvuorientoituneeseen ajattelutapaan, joka voidaan ajatella eräänlaiseksi pohjaksi koko toiminnalle.

Adaptiivinen eksperimentointikyvykkyys voidaan ymmärtää kasvuhakkerointipohjaisen toimintatavan kontekstissa operatiiviseksi toiminnaksi, jota kontrolloitu eksperimentointi pitkälti on. Day (2011) mainitsee onnistumisen vaatimuksiksi kolme asiaa. Ensinnäkin eksperimentointimyönteisen ajattelutavan, jolla tarkoitetaan olemassa olevien uskomusten haastamista. Toiseksi oivallusten (*insight*) ja käytäntöjen luokittelun sekä jakamisen organisaation sisällä etenkin, jos yritys operoi useilla erilaisilla markkinoilla, jotka kehittyvät eri nopeudella. Kolmantena verkostojen ja muiden toimijoiden kokemusten sekä oppien hyödyntämisen, mikä on erityisen tärkeää etenkin uusien kanavien tai teknologioiden kohdalla. (Day, 2011, s. 189.) Koska sekä Day (2011) että Kalaignanam ja muut (2021) nostavat nopeampaan omaksumiseen nojaavan markkinoinnin tekemisen keskiöön eksperimentointikyvykkyyden, tulevaisuuden kilpailueduksi voidaan ymmärtää mahdollisimman nopea oppiminen. Tämä vaatii toki sitoutumista esimerkiksi virheiden kautta oppimisen kulttuuriin sekä siilojen

purkamiseen, mitkä voivat osaltaan helpottaa informaation jakamista (vrt. Day, 2011, s. 189).

Avoimella markkinoinnilla Day (2011, s. 189–190) viittaa verkostomuotoiseen yhteistyökumppanuuteen, jonka avulla voidaan tehostaa innovatiivisuutta ja hyödyntää osaamista monipuolisesti. Hänen mukaansa tällaisessa toiminnassa korostuvat suhdetoimintaan liittyvät kyvykkyydet. Kasvuhakkeroinnin kontekstissa kysymys on usein organisoitumisesta, koska yritys voi kehittää osaamista sisäisesti tai työskennellä verkostomuotoisesti ulkoisten kumppaneiden kanssa. Keskeinen kyvykkyys liittyy siksi kommunikointiin ja oppien jakamiseen arvontuotannon kannalta tärkeimmän tahon kanssa eli esimerkiksi loppukäyttäjälle palvelua tarjoavan yrityksen kanssa. Day (2011, s. 190) kuitenkin toteaa, että verkoston hallitsemiseen liittyy omanlaisia haasteita ja kyvykkyysvaatimuksia. Voidaankin ajatella, että tällainen monialaisuuden hyödyntäminen vaatii ennen kaikkea organisoitukyvykkyyttä, jotta erilainen osaaminen saadaan tehokkaimmin käyttöön (ks. luku 2.2.3). Kasvuhakkeroinnin kontekstissa painotetaan erityisesti onnistumisten ja oppimiskokemusten kommunikointia, jotta toimintatavan tuottamat hedelmät voidaan tehdä läpinäkyviksi koko organisaatiolle (ks. Ellis & Brown, 2017).

Artikkelinsa yhteenvedossa Day (2011, s. 192) korostaa, että muutoksiin sopeutumisen kannalta erilaisiin olemassa oleviin markkinointikyvykkyyksiin on tärkeää lisätä adaptiivisuutta. Tämä osoittaa, että näkökulma on itsessään adaptiivinen ja ikään kuin lisätaso välttämättömille markkinointikyvykkyyksille, kuten Morganin (2012) määrittelemille spesiaalisille markkinointikyvykkyyksille, joilla viitataan operatiiviseen (brändilliseen ja taktiseen) markkinoinnin tekemiseen. Adaptiiviset markkinointikyvykkyydet voidaan siksi nähdä myös piirteinä, joita pysyvämpiin kyvykkyyksiin tulisi liittää, jotta ne tuottaisivat paremmin arvoa tulevaisuudessa. Day (2011) painottaa, että relevanttina pysymisen kannalta on keskeistä alkaa lisäämään kyvykkyyksiin adaptiivisuutta ennen kilpailijoita, koska adaptiivisuuteen liittyy paljon vaikeasti kopioitavia asioita, kuten oppimista ja sen myötä syntyvää hiljaista tietoa.

Adaptiivisuus sopiikin kyvykkyytenä varsin luontevasti kasvuhakkerointiin, koska molempien kohdalla ajatuksena on uudistaa perinteisiä markkinointikyvykkyyksiä sisältäpäin.

3.3.3 Ketterät markkinointikyvykkydet

Moi ja muut (2019) ovat konseptualisoineet ketterien markkinointikyvykkyyksien käsitettä vastauksena yhä dynaamisemmalle toimintaympäristölle, jossa tietotekniikka ja markkinointi ovat lähentyneet toisiaan. Heidän näkemyksensä mukaan markkinointi ja tietotekniikka luovat kyvykkyyksiemme kilpailukykyisen kombinaation, jolla markkinointia voidaan muuttaa ketterämmäksi. Hieman samaan tapaan tietotekniikan kasvavaa merkitystä ovat korostaneet Baharadwaj, Sawy, Pavlou ja Venkatraman (2013), jotka liputtavat niin sanotun digitaalisen liiketoimintastrategian puolesta. Heidän mukaansa tietotekniikan tulisi integroitua liiketoimintastrategiaan eikä toimia enää erillisenä osana organisaatiota, koska uudet digitaaliset trendit massadatasta pilvipalveluihin vaikuttavat yrityksiin paljon systemisemmin (Baharadwaj ja muut, 2013, s. 473). Ketterien markkinointikyvykkyyksien taustalla on ajatus ketterästä markkinoinnista (ks. luku 2.1.2), johon liittyvästä keskustelusta Moi ja muut (2019, s. 142–143) nostavat tärkeimpinä monikanavaisen tekemisen koordinoimisen, digimarkkinoinnin sekä lean-filosofian ja ketteryyden, jotka kaikki vaativat organisaatiolta digitaalisia kyvykkyyksiä.

Moi ja muut (2019, s. 143) määrittelevät digitaalisen kyvykkyyden niiksi prosesseiksi, struktuureiksi ja taidoiksi, joilla digitaalista markkinointia suunnitellaan ja toteutetaan. Heidän mukaansa ne ovat tärkeitä käytäntöjen kehittämisen sekä toimivimpien tapojen löytämisen näkökulmasta, eli niihin liittyy olennaisesti uudistamiskyky sekä innovatiivisuus. Ketterän markkinointikyvykkyyden Moi ja muut (2019, s. 143–144) määrittelevät puolestaan kyvyksi omaksua markkinatietoa joustavasti ja ketterästi osana markkinointitoimenpiteiden toteuttamista. Heidän mukaansa keskiössä ovat digitaaliset kyvykkydet sekä tietotekniset työkalut, joiksi voidaan nykyään ymmärtää esimerkiksi

SaaS-pohjaiset kolmannen osapuolen työkalut. Moi ja Cabiddu (2020) ovat koetelleet teorianäkökulmaansa myös empiirisesti. Heidän tutkimuksessaan kansainvälisen asunnonvuokrausliiketoimintaa harjoittavan pk-yrityksen tärkeimmiksi ketteriksi markkinointikyvykkyyksiksi todetaan (1) sopeutumiskyky muuttuviin tilanteisiin, (2) jatkuva nopealuonteinen innovointi, (3) yhteistyöhön perustuva työympäristö sekä (4) markkinatarpeiden seuraaminen ja ennustaminen.

Sopeutumiskyvyllä Moi ja Cabiddu (2020) viittaavat kykyyn reagoida asiakastarpeiden kausiluontoiisiin muutoksiin esimerkiksi helpottamalla vuokrattavien kohteiden hakemista tietyin kriteerein, jotka on tunnistettu tärkeiksi kohdemarkkinalla tietyinä sesonkina. Tällaisella reagoimisella voi olla suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta palvelun suosioon. Nopealuonteinen innovointi voidaan yhdistää toisaalta kykyyn oppia palautteen perusteella mutta myös luovuuteen hyödyntää teknologiaa, kuten tiettyä alustaa tai kanavaa, uudella tavalla markkinoinnissa. Kasvuhakkeroinnissa nopeuteen ja innovatiivisuuteen pyritään etenkin eksperimentoinnissa, jossa on toisaalta mahdollisuus löytää toimivia ratkaisuja ennen kilpailijoita sekä saada volyymia oppimiseen luovien ideoiden kautta. Myös yhteistyöhön perustuva työympäristö ja markkinatarpeiden seuraaminen tukevat hyvin toisiaan, ja ovat myös luontevasti linjassa kasvuhakkeroinnin periaatteiden kanssa. (Moi & Cabiddu, 2020.) Voidaankin ajatella, että markkinatarpeiden seuraaminen ja ennustaminen edellyttävät informaation jatkuvaa jakamista organisaation sisällä. Toisaalta tulevaisuudessa apua voidaan saada myös massadatasta, jos vaadittavia teknisiä kyvykkyyksiä kyetään rakentamaan organisaatiossa (ks. Erevelles ja muut, 2015).

Kasvuhakkeroinnin näkökulmasta ketterät markkinointikyvykkyydet sopivat parhaiten sen periaatteisiin, koska niiden ytimessä ovat sekä tietotekninen kyvykkyys että dynaaminen markkinointikyvykkyys. Tietotekninen kyvykkyys voidaan ymmärtää konkreettiseksi tietotaidoksi, jolla digitaalinen liiketoimintastrategia viedään käytäntöön (vrt. Baharadwaj ja muut, 2013, s. 480–481), kun taas dynaamisten markkinointikyvykkyyksien avulla kokonaisvaltainen markkinaymmärrys saadaan osaksi

toimintaa. Yhtä lailla kasvuhakkerointi voidaan ymmärtää teknisen ja tuotelähtöisen ajattelun sekä markkinoinnillisen, eli asiakasymmärrykseen nojaavan ajattelun yhdistelmäksi. Ketteryys on ollut tuoreiden markkinoinnin tutkimusten kohteena enenevässä määrin (esim. Homburg ja muut, 2020; Kalaignanam ja muut, 2021), mikä osoittaa sen olevan tulevaisuudessa myös vahvemmin markkinoinnin agendalla. Nopeampi oppiminen ja päätöksenteko voidaan ymmärtää tulevaisuudessa kilpailueduksi, joka on tavoiteltavampaa kuin konkreettiset kilpailuedun lähteet. Toki kilpailuetua voivat tuottaa monet asiat yhdessä, mutta kasvun kannalta kyky muuttaa ratkaisuja lennosta ja nopeallakin aikataululla palvelee todennäköisemmin paremmin tarkoitustaan. (vrt. Thomke, 2020; Zahra ja muut, 2006.)

3.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä (ks. kuvio 7, s. 71) on integroitu keskeiset teorianäkökulmat ja havainnollistettu niiden välisiä suhteita. Vakiintuneissa organisaatioissa uuden toimintatavan omaksuminen vaatii monesti kokonaisvaltaisempaa uudistumista, koska tällaisiin organisaatioihin liittyy usein enemmän historiallista painolastia (ks. Day, 2011, s. 184). Teoreettisessa viitekehyksessä digitaalisen transformaation aikaansaamat muutokset on kuvattu ulkopuolelta tuleviksi muutosajureiksi, jotka lisäävät muutospaineita yrityksissä. Viitekehyksessä on käytetty Verhoefin ja muiden (2021, s. 890–891) hahmottamaa kolmijakoa, jonka muodostavat (disruptiiviset) digitaaliset teknologiat, digitaalisesti operoivat kilpailijat sekä muuttuva kuluttajien käyttäytyminen. Digitaalinen transformatio on valittu viitekehukseen edustamaan kokonaisvaltaista muutosta, mikä tapahtuu systeemisellä tasolla. Se on ollut osaltaan vaikuttamassa toimintaympäristön muuttumiseen yhä ennalta-arvaamattommaksi. Siksi yritysten nykymuotoisen toimintaympäristön kuvaamisessakin yleistynyttä akronyymia VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) voidaan käyttää hyvin nykytilaa summaavana terminä (ks. Bennett & Lemoine, 2014).

Koska tutkimuksen kohteena on uudenlainen markkinoinnillinen toimintatapa, jonka tavoitteena on lisätä digitaalisen liiketoiminnan muutosherkkyyttä, teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään dynaamiluonteisiin kyvykkyyksiin. Jotta organisaation kyvykkyyksiin liittyvät kipupisteet voidaan tunnistaa ja kehitystarpeet kohdistaa oikein, kyvykkyyksiä on hahmotettava hierarkkisesti. Kyvykkyyksikirjallisuudessa on tunnistettu yleisesti kolmentasoisia kyvykkyyksiä sekä niin sanottuja perustatekijöitä (*antecedents*), jotka ovat keskeisiä etenkin kyvykkyyksien kehittämisen kannalta (ks. Ambrosini & Bowman, 2009). Viitekehyksessä ylimmällä tasolla on kuvattu niin sanotut toisen tason kyvykkyydet, joiden avulla voidaan kehittää alemman tason kyvykkyyksiä. Ylimmän tason kyvykkyydet perustuvat Zollon ja Winterin (2002; vrt. Erikssonin, 2014) näkemukseen oppimismekanismeista, joilla relevanttia tietoa hallitaan ja levitetään organisaatiossa. Ne luovat pohjan ensimmäisen tason dynaamisille kyvykkyyksille, joita ovat kartoittaneet kirjallisuuden pohjalta esimerkiksi Madsen (2010) ja Kuuluvainen (2012). Viitekehyksessä nämä kyvykkyydet jaotellaan Teecen (2007) temaattisen kolmijaon pohjalta, joka muodostuu toimintaympäristön aistimisesta, tilaisuuksiin tarttumisesta sekä asioiden muuttamisesta.

Varsinaisten dynaamisten kyvykkyyksien lisäksi tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä niin sanotuista sisäisistä perustatekijöistä (ks. Eriksson, 2014, s. 71–73), jotka ovat keskeisiä tälle toimintatavalle sopivien dynaamisten kyvykkyyksien kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä tarkemmin ulkoisiin perustatekijöihin, kuten sääntelyyn tai muuhun yrityksen kontrollin ulottumattomissa olevaan (ks. Eriksson, 2014, s. 72), koska tavoitteena on ymmärtää yrityksen sisältä lähtevän muutoksen vaatimuksia. Eriksson (2014, s. 71–72) summaa artikkelissaan, että sisäiset perustatekijät voidaan jakaa yleisesti sosiaalisiin ja rakenteellisiin asioihin, jotka ilmenevät yksilö-, projekti- ja organisaatiotasolla. Rakenteellisista asioista hän nostaa tärkeimpänä organisaatiostruktuurin, resurssiyhdistelmät (*resource mix*) sekä työntekijöiden kyvykkyydet. Sosiaalisista asioista hän korostaa niin johtajien kuin koko organisaation orientaatiota, organisatorisia kyvykkyyksiä, kuten joustavuutta, yhteistyökykyä ja projektikyvykkyyksiä, sekä organisaation käytänteitä (*practices*). Tässä tutkimuksessa

huomioidaan sisäiset perustatekijät, mutta niihin ei syvennytä tarkemmin. Tarkastelun pääpaino on sen sijaan kyvykkyyksissä, joita voidaan tunnistaa tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa.

Teoreettisessa viitekehyksessä on havainnollistettu dynaamislouhteisia kyvykkyyksiä, koska niiden merkitys koettiin keskeisimmäksi organisaation toimintatavan muutoksessa. Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvaa markkinoinnillista toimintatapaa tukevat dynaamiset kyvykkyydet on avattu tarkemmin taulukossa 2. Näiden kautta lähestyttiin myöhemmin myös aineiston analysointia. Sisäisiä perustatekijöitä käsitellään puolestaan empiirisen tutkimuksen tulosten raportoinnin yhteydessä (ks. luku 5.1). Erikssonin (2014, s. 74) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien ja yrityksen suorituskyvyn välisestä suhteesta on esitetty kirjallisuudessa erilaisia näkökulmia. Tämän tutkimuksen kontekstissa luonteivin näkökulma on se, että dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn operatiivisten kyvykkyyksien kautta eli epäsuorasti (ks. Kuuluvainen, 2012; Madsen, 2010; Zollo & Winter, 2002). Tällöin kyvykkyydet nähdään organisaation ominaisuuksina, jotka ovat mahdollistamassa operatiivista toimintaa ja sen muotoutumista.

Lisäksi tutkielmassa arvioidaan sellaisia markkinointikyvykkyyksiä, jotka ovat keskeisimpiä kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan markkinoinnillisen toimintatavan kannalta. Koska markkinointi käsitetään tässä tutkimuksessa koko liiketoimintaa ohjaavaksi filosofiaksi, myös toimintaa parhaiten tukevat markkinointikyvykkyydet liittyvät luonteeltaan abstraktimpiin kyvykkyyksiin, kuten dynaamisiin, adaptiivisiin ja ketteriin markkinointikyvykkyyksiin. Nämä kyvykkyydet on sijoitettu viitekehyksessä dynaamisten kyvykkyyksien teemojen alle kohtaan, jossa niiden relevanssi on suurin. Esimerkiksi dynaamisiin markkinointikyvykkyyksiin liittyy olennaisesti markkinatiedon integroiminen yrityksen toimintaan, kun taas adaptiivinen kyvykkyyks sisältää esimerkiksi eksperimentointiulottuvuuden, mikä on tärkeää mahdollisuuksiin tarttumisessa. Ketterä markkinointikyvykkyyks koostuu puolestaan monialaisuuden ja yhteistyön hyödyntämisestä, mikä vaatii todennäköisesti

vakiintuneissa organisaatioissa resurssien uudelleenjärjestelyä. Valitut kyvykkyudet liittyvät pitkälti markkina- ja asiakasorientaatioon, joiden voidaan ajatella olevan myös kokonaisuudessaan toimintatavan taustalla. Tehokkaan ja kaupallisesti tuottavan toimintatavan taustalla tulisi olla vahva asiakasymmärrys ja siksi myös markkinointikyvykkyyksissä keskitytään vahvemmin ajatusmaailmallisiin asioihin. Toimintatapaa tukevat markkinointikyvykkyudet on avattu tarkemmin taulukossa 3.

Operatiiviseksi kyvykkyudeksi ymmärretään tässä tutkimuksessa kasvuhakkeroinnin käytännön tekeminen, jota edustaa systemaattinen tapa, jolla ongelmanratkaisua lähestytään (ks. kuvio 6, s. 45). Operatiivisesta näkökulmasta kasvuhakkerointiin liittyy siis myös käytäntöjä, jotka ovat edellytyksiä johdonmukaiselle ja systemaattiselle tekemiselle. Operatiivista kyvykkyyttä havainnollistamaan teoreettiseen viitekehykseen valittiin (1) dataohjattu analysointi, (2) eksperimentointi sekä (3) oppiminen ja päätöksenteko. Tässä tutkielmassa kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan markkinoinnillisen toimintatavan ymmärretään koostuvan näistä elementeistä. Parhaimmillaan tällaisesta toimintatavasta tulee kollektiivista osaamista yksilökohtaisen osaamisen kautta, jota eri asiantuntijoilla on esimerkiksi kasvutiimissä (ks. taulukko 1, s. 38). Myöskin yksilöiden taidot kehittyvät todennäköisesti samalla. Koska tällaista operatiivista toimintatapaa ei voida vain istuttaa vakiintuneisiin organisaatioihin, tämän tutkimuksen pääpaino on muutoskyvykkyyksissä. Lisäksi case-organisaation kohdalla todettiin, että on hyödyllisempää ensin kartoittaa maaperää, jonka päälle uutta toimintatapaa aletaan rakentamaan. Tämän koettiin tarjoavan enemmän varsinkin, kun toiminta on vielä hyvin alkuvaiheessa.

Kuten Zahra ja muut (2006, s. 941) summaavat, vakiintuneiden organisaatioiden on huolehdittava nykyisen toiminnan jatkuvuudesta samalla kun uutta operatiivista kyvykkyyttä kehitetään (vrt. Madsen, 2010, s. 232). Toiminta on siis monilta osin suunnitellumpaa ja siksi myös hitaampaa kuin aloittavilla yrityksillä. Viitekehyksessä kuvatuilla ensimmäisen tason dynaamisilla kyvykkyyksillä pyritään kuitenkin taustoittamaan sitä, millaiset tiedolliset prosessit ovat viitekehyksessä esitetyn

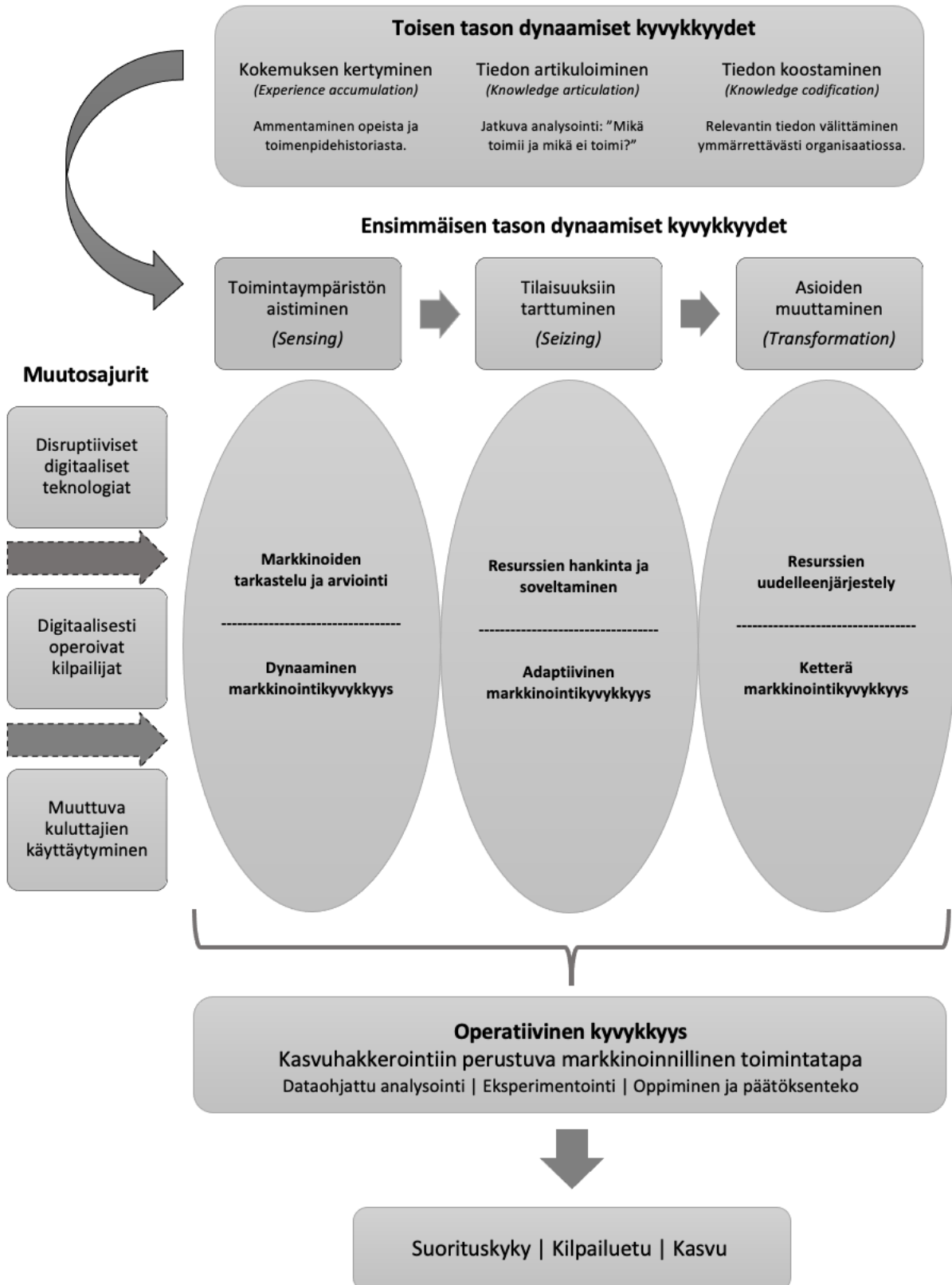
operatiivisen kyvykkyyden edellytyksenä. Kuten Zahran ja muiden (2006) tutkimuksesta käy ilmi, aloittavilla yrityksillä on vielä suhteessa enemmän epävarmuutta toiminnassaan verrattuna vakiintuneisiin yrityksiin, ja siksi ketterä ja etsinnällinen toimintatapa on niille luontevampaa. Lisäksi tuoreilla yrityksillä on vähemmän poisopittavaa vanhoista tavoista (Zahra ja muut, 2006, s. 937). Vakiintuneiden yritysten ei tarvitse jäädä kuitenkaan rakenteidensa tai ulkoisen toimintaympäristönsä vangiksi, vaan muuttua adaptiivisemmaksi niille lainalaisuuksille, jotka markkinoilla vallitsevat (ks. luku 3.3.2). Tähän kasvuhakkerointi tarjoaa ainakin yhdenlaisen ratkaisun.

Taulukko 2. Toimintatapaa tukevat dynaamiset kyvykkyydet (mukailtu Madsen, 2010).

| Kyvykkyysskategoria | Konkreettinen kyvykkyys | Lähteet |
|---|--|--|
| Kilpailijoiden ja markkinoiden tarkastelu ja arviointi (<i>sensing</i>) | Parhaiden käytäntöjen omaksumisalttius (<i>benchmarking</i>) | Teece (2007); Teece ja muut (1997); Eisenhardt & Martin (2000) |
| | Ideoiden luomiskyky ja innovointi | McKelvie & Davidsson (2009); Steiber & Alänge (2016) |
| | Strategisten vaihtoehtojen arviointi | Teece ja muut (1997); Eisenhardt & Martin (2000) |
| | Ennakointikyvykkyys ja loppuasiakkaan priorisointi | Homburg ja muut (2020); Moorman & Day (2016) |
| | Proaktiivinen rutiinien kyseenalaistaminen | Steiber & Alänge (2016); Teece (2007); Weerawardena (2003) |
| | Skenaariotyöskentely ja merkityksellistäminen (<i>sensemaking</i>) | Ambrosini ja muut (2009); Kalaignanam ja muut (2021); Teece (2007) |
| Resurssien soveltaminen ja hankinta (<i>seizing</i>) | Sisäisten ja ulkoisten resurssitarpeiden tunnistaminen | Borch & Madsen (2007); Teece ja muut (1997) |
| | Sisäisen tiedon ja resurssien integrointi | Grant (1996); Helfat & Raubitschek (2018); Verona & Ravasi (2003) |
| | Kyky disruptiiviseen ja uudistavaan ajatteluun | McKelvie & Davidsson (2009); Steiber & Alänge (2016) |
| | Prosessien kehittäminen ja sisäinen koordinointi | McKelvie & Davidsson (2009); Zollo & Winter (2002) |
| | Ulkoinen yhteistyökyky ja relevantti rekrytointi | Borch & Madsen (2007) |
| Resurssien uudelleenjärjestely (<i>reconfiguration</i>) | Henkilöstön osaamisen kehittämiskyky | Eisenhardt & Martin (2000); Verona & Ravasi (2003) |
| | Uudelleenorganisointi ja rakenneuudistaminen | Teece ja muut (1997); Zollo & Winter (2002) |
| | Resurssien allokointikyky | Eisenhardt & Martin (2000) |
| | Oppimiskyvykkyys ja sisäinen joustavuus | Borch & Madsen (2007); Teece ja muut (1997) |
| | Muutoskommunikointi | Verona & Ravasi (2003) |
| | Tuote- ja prosessikehityskyvykkyys | McKelvie & Davidsson (2006); Zollo & Winter (2002); Zott (2003) |

Taulukko 3. Toimintatapaa tukevat markkinointikyvykkydet (tutkijan konstruktio).

| Kyvykkyyskategoria | Konkreettinen kyvykkyys | Lähteet |
|------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Dynaaminen markkinointikyvykkyys | Proaktiivinen markkinaorientaatio | Barrales-Molina ja muut (2014); Kachouie ja muut (2017); Slater & Narver (1995) |
| | Funktoiden välinen koordinointi | Barrales-Molina ja muut (2014); Bruni & Verona (2009); Moorman & Day (2016) |
| | Kyky oppia organisaationa | Morgan (2012); Senge (2006) |
| Adaptiivinen markkinointikyvykkyys | Tarkkaavainen markkinaoppiminen | Day (2011); Guo ja muut (2018) |
| | Adaptiivinen eksperimentointi | Day (2011); Guo ja muut (2018); Homburg ja muut (2020); Kalaignanam ja muut (2020) |
| | Avoin markkinointi | Day (2011); Guo ja muut (2018) |
| Ketterä markkinointikyvykkyys | Monikanavaisen tekemisen koordinointi | Moi ja muut (2019); vrt. Moorman & Day (2016) |
| | Osaamisen integrointi ja yhteistyö | Moi & Cabiddu (2020) |
| | Digitaaliset kyvykkydet | Moi & Cabiddu (2020); Moi ja muut (2019) |



Kuvio 7. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

4 Tutkimusmetodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmetodologia ja perustellaan siihen liittyvät valinnat. Metodologialla tarkoitetaan yleisesti sääntöjä siitä, miten tiettyjä välineitä eli metodeja käytetään tutkimuksen päämäärän saavuttamiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ensimmäiseksi tarkastellaan lyhyesti tutkimusmetodologian tieteenfilosofisia lähtökohtia, jonka jälkeen pureudutaan tarkemmin tutkimusotteeseen sekä tutkimusmenetelmällisiin valintoihin. Tämän jälkeen taustoitetaan vielä tutkimuksen toteuttamista eli tarkemmin aineiston keräämiseen ja analysoimiseen liittyviä asioita. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta laadulliseen tutkimukseen soveltuvin arviointikriteerein.

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Puusan ja Juutin (2020) mukaan tieteenfilosofiaa pidetään tietoteorian alana, joka keskittyy tarkastelemaan tieteellisen tiedon luonnetta sekä sen hankintaprosessia ja pätevyyttä. He lisäävät, että tutkimuksen tieteenfilosofisia taustaoletuksia voidaan pitää eräänlaisena tutkimuksen perustana, jotka määrittelevät myös osaltaan tutkimuksen tavoitteita, toteutustapoja ja tuloksia (vrt. Eriksson & Kovalainen, 2015). Keskeistä tieteellisessä tutkimuksessa on tutkijan suhtautuminen todellisuuteen sekä tietoon. Ontologialla tarkoitetaan suhdetta todellisuuteen ja sen luonteeseen (Spencer, Pryce & Walsh, 2014, s. 82). Sen ytimessä on tutkijan näkemys siitä, miten hän uskoo ilmiön tai asian olevan olemassa. Karkeasti käsitys todellisuudesta jaetaan usein objektiiviseen ja subjektiiviseen suhtautumiseen. (Puusa & Juuti, 2020.) Epistemologialla tarkoitetaan puolestaan suhdetta tietoon, sen luonteeseen, hankintatapoihin ja toisaalta rajoituksiin. Spencer ja muut (2014, s. 3) lisäävät, että epistemologiset oletukset määrittelevät myös esimerkiksi tutkijan ja tutkittavien välisen suhteen. Myös tiedon voidaan ajatella olevan kovaa, objektiivista tietoa tai pehmeää, subjektiivista tietoa, ja tässä suhteessa

laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat perinteisesti juuri eronneet toisistaan. (Eriksson & Kovalainen, 2015; Puusa & Juuti, 2020.)

Koska tutkimuskohteita voidaan tarkastella monista eri lähtökohdista ja tutkia erilaisin keinoin, on olennaista avata myös metodologian ja paradigman käsitteitä. Metodologialla viitataan yleisesti päättelyn logiikkaan ja metodeihin, joilla tutkimuskohteesta hankitaan uutta tietoa. Metodeilla viitataan sekä aineiston keräämiseen että sen analysointiin liittyviin tapoihin. Metodologisia valintoja ohjaavat vahvasti tutkijan ontologiset ja epistemologiset oletukset, jotka ikään kuin taustoittavat tutkimuksen tavoiteasetantaa. (Eriksson & Kovalainen, 2015; Puusa & Juuti, 2020.) Tieteenfilosofiset taustaoletukset niputetaan usein paradigmakäsitteen alle. Käsitteen isä Thomas Kuhn pyrki alun perin kuvaamaan sillä tieteen erilaisia toimintatapoja (Puusa & Juuti, 2020; vrt. Eriksson & Kovalainen, 2015). Yksinkertaisesti paradigmalla tarkoitetaan siis jaettua uskomussysteemiä, johon tutkimuksen tekeminen nojaa. Paradigma muodostaa todellisuuden tutkimusta tekeväälle yksilölle hänen tekemiensä tulkintojen ja merkitysten kautta eli varsinaisesti eri paradigmojen vertailu tai paremmuuden arviointi ei ole mielekäästä. (Eriksson & Kovalainen, 2015; Puusa & Juuti, 2020).

4.1.1 Tutkimusta ohjaava paradigma

Vaihtoehtoisia tieteellisiä paradigmoja ovat listanneet esimerkiksi Guba ja Lincoln (1994; vrt. Perry, 1998), jotka nostavat keskeisimmiksi paradigmoiksi positivismin, postpositivismin, kriittisen teorian sekä konstruktionismin. Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan kahta varsin abstraktina näyttäytyvää ilmiötä. Perinteisesti kyvykkyysteoriaa on edistetty pitkälti realistisesta näkökulmasta (ks. Ambrosini & Bowman, 2009, s. 37), kun taas kasvuhakkerointiin on suhtauduttu verrattain relativistisemmin. Molemmat teoria-ainekset ovat kuitenkin hyvin subjektiivisia ja kontekstisidonnaisia ilmiöitä, joten lopulliseen totuuteen pyrkiminen on vaikeaa. Yhtäältä esimerkiksi kyvykkyyttä voidaan tutkia konstruktionismin näkökulmasta, jos

halutaan selvittää tietyssä asiayhteydessä ilmeneviä merkityksiä, mutta toisaalta myös kriittisen realismin näkökulmasta, jos aiheetta halutaan viedä konseptuaalisemmalla tasolla eteenpäin (vrt. Guba & Lincoln, 1994). Kasvuhakkeroinnin voidaan katsoa syntyneen suurilta osin konstruktiiivisesti, ja siksi sitä onkin tutkittu lähinnä kvalitatiivisin menetelmin ja näkökulmista, jotka pyrkivät juuri ymmärryksen lisäämiseen. Kummankin teoria-aineksen kohdalla voidaan kuitenkin poissulkea naiviin realismiin tai muulla tavoin objektiivisuuteen kallistuvat näkökulmat, koska molempien teoria-ainesten kohdalla kontekstilla ja subjektiivisuudella on suuri painoarvo.

Tämä tutkimus nojautuu paradigmallisesti maltilliseen konstruktionismiin, jota esimerkiksi Järvensivu ja Törnroos (2010) ovat tutkineet vaihtoehtoisena tapaustutkimuksen lähestymistapana B2B-liiketoimintaverkostojen kontekstissa. Sen soveltuvuutta esimerkiksi dynaamisten kyvykkyyksien tutkimisessa ovat argumentoineet aikaisemmin myös muut akateemisen lopputyön tekijät (esim. Viiki, 2019, s. 29–31). Maltillisen konstruktionismin mukaan todellisuus muodostuu yhteisöperusteisesti sekä empiirisen havainnoinnin kautta. Toisin sanoen siinä huomioidaan monien eri näkökulmien arvo. Paradigmana se sijoittuu karkeasti kriittisen realismin ja naivin relativismin välimaastoon soveltuen hyvin tutkimusaiheeseen. (Järvensivu & Törnroos, 2010, s. 101.) Myös uuden teorian luomiseen soveltuva kriittinen realismi saattaisi sopia tähän tutkielmaan, koska sitä on sovellettu onnistuneesti niin ikään kyvykkyyksien tutkimuksessa aikaisemmin (esim. Kuuluvainen, 2011). Se on haastanut aikaisemmin tapaustutkimuksia dominoineen positivistisen lähestymistavan ymmärtämällä, että totuus on epätäydellistä ja kontekstin muovaamaa (ks. Perry, 1998, s. 786–787). Tässä tutkimuksessa otetaan siis vaikutteita myös tästä niin sanotusta postpositivistisesta lähestymistavasta.

4.1.2 Ontologiset, epistemologiset ja metodologiset valinnat

Maltillisen konstruktionismin hengessä tämän tutkimuksen ontologiset oletukset hylkäävät positivistisen näkemyksen universaalista totuudesta, mutta nojaavat sen sijaan

spesifiin paikalliseen, henkilökohtaiseen ja yhteisöperusteiseen todellisuuskäsitykseen (ks. Järvensivu & Törnroos, 2010, s. 101). Kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, lopullisen totuuden tavoittelun sijaan on realistisempaa ajatella, että kompleksit liikeloudelliset ilmiöt näyttäytyvät nykyään omanlaisinaan kontekstista riippuen. Myös epistemologiset oletukset pohjaavat ajatukseen, että tieto muodostuu yhteisöperusteisesti ja on kerättävissä empiirisen havainnoinnin kautta. Näin ollen tieto muodostuu tutkimuskohteen ja tutkijan vuorovaikutuksen myötä, eikä pyrkimyksenä ei ole täysin ehdoton tutkijan kontrolli. (ks. Järvensivu & Törnroos, 2010; vrt. Guba & Lincoln, 1994, s. 110–112.) Tämän tutkimuksen metodologiset valinnat mukailevat niin ikään maltillisen konstruktionismin näkökulmaa, mutta ottavat vaikutteita myös kriittisestä realismista (ks. Easton, 2010). Tutkimuksen metodologiset valinnat pohjautuvat abduktiiviseen päättelylogiikkaan, jossa uutta tietoa luodaan dialogissa teorian ja empiiristen havaintojen välillä (ks. Järvensivu & Törnroos, 2010, s. 107). Metodologisissa valinnoissa on otettu huomioon tavat, joilla voidaan parhaiten kerätä monipuolisesti ymmärrystä lisäävä aineisto. Metodologisia valintoja avataan tarkemmin luvussa 4.2.

Tutkimusongelman valossa on luontevaa lähteä siitä premissistä, että vakiintuneessa organisaatiossa, jossa kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvia toimenpiteitä on koeponnistettu, aiheesta on eritasoisia käsityksiä. Yhtä lailla vaadittavien kyvykkyyksien hahmottaminen riippuu tehtäväkuvasta sekä siitä, kuinka monipuolisesti henkilö on ollut tämän tyyppisessä toiminnassa mukana. Toisin sanoen ymmärrys on hajallaan organisaatiossa ja muodostuu useista subjektiivisista käsityksistä, joten tässä yhteydessä on perusteltua soveltaa maltilliseen konstruktionismiin nojaavaa lähestymistapaa. Aiheita ei ole myöskään aikaisemmin tutkittu yhdessä, joten päättelylogiikka mukailee siitä syystä abduktiivista lähestymistapaa, mitä voidaan pitää löyhästi teoriaohjaavana (ks. Järvensivu & Törnroos, 2010, s. 102). Koska tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä niistä kyvykkyyksistä, joita vakiintuneen organisaation tulisi kehittää, jotta kasvuhakkerointiin perustuvaa toimintatapaa voitaisiin hyödyntää operatiivisella tasolla,

on mielekästä pyrkiä ymmärtämään, mitä se tarkoittaa kohdeyrityksen näkökulmasta, eikä etsiä lopullista kaiken kattavaa totuutta.

4.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Tässä alaluvussa pureudutaan tarkemmin tutkimusotteeseen ja tutkimusmenetelmään. Kuten aikaisemmin tässä pääluvussa on todettu, kasvuhakkerointi on luonteeltaan hyvin subjektiivinen ja vielä varsin vähän tieteellisesti tutkittu. On siis perusteltua tutkia näin tuoretta ilmiötä laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Laadulliset tutkimusmenetelmät sopivat etenkin abstraktien ja tulkinnallisten ilmiöiden tutkimiseen (Puusa & Juuti, 2020), jotka vaativat pehmeän tiedon sekä vaikeammin mitattavissa olevien asioiden esiin kaivamista (ks. Leavy, 2014, s. 2). Aiheen tutkimuksellisesta tuoreudesta johtuen tilastollisesti yleistettäviä faktoja on vielä haastava saavuttaa, joten ymmärryksen lisäämiseksi on parempi tutkia ilmiötä vielä laadullisin menetelmin. Lisäksi määrällisen tutkimuksen haasteeksi tulisi kasvuhakkeroinnin objektiivinen määrittäminen, mikä ei lähtökohtaisesti sovi ilmiölle, joka muovautuu tietynlaiseksi kontekstista riippuen.

Myös toisen teoria-aineksen kohdalla kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat perusteltuja. Kuuluvainen (2011, s. 64) perustelee kvalitatiivisten menetelmien valintaa kyvykkyyksien tutkimuskontekstissa kvantitatiivisen operationalisoinnin niukkuudella, jolla hän viittaa teoriaa laajasti leimaavaan konkreettisuuden puutteeseen. Tämä puolestaan kertoo siitä, että aihetta on vaikea konkretisoida yksiselitteisesti. Lisäksi hän korostaa ilmiön monitasoisuutta, kompleksisuutta ja muutosluonteisuutta, jotka vaativat ominaisuuksina ymmärtämistä ja tulkintaa. Myös Ambrosini ja Bowman (2009, s. 37) liputtavat pienemmän laadullisen otoksen puolesta etenkin, kun tutkitaan tietyn yrityksen kyvykkyyksiä. Tässä tutkielmassa molemmat teoria-ainekset ovat luonteeltaan saman tyyppisiä, mikä vahvistaa edelleen laadullisten menetelmien valintaa. Koska tutkimusongelman ratkaiseminen vaatii uutta ymmärrystä kartuttavan aineiston

keräämistä, valinnat tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmien osalta on tehty sitä silmällä pitäen.

Tutkimusote eli tutkimuksen toteutuksellinen lähestymistapa on tässä tutkielmassa tapaustutkimus (*case study research*), mikä on etenkin liiketaloustieteessä suosittu lähestymistapa. Tapaustutkimuksella ei ole tarkkaa määritelmää, joten usein sitä nimitetään tutkimusstrategiaksi tai lähestymistavaksi (ks. Eriksson & Kovalainen, 2014, s. 4). Tapaustutkimus on valittu tutkimusstrategiaksi, koska sen avulla voidaan saavuttaa rikas ja syvälinen kuvaus tutkittavasta kohteesta, mikä mahdollistaa myös uusien oivallusten ja tulkintojen esiin nostamisen (Christie, Rowe, Perry & Chamard, 2000, s. 11; vrt. Dyer & Wilkins, 1991). Tapaustutkimuksen valintaa tässä tutkielmassa puoltaa myös se, että se on oivallinen tapa tutkia ilmiötä sille ominaisessa kontekstissa (Holloway, 1997, s. 30–31). Eriksson ja Koistinen (2014, s. 11) linjaavat, että tapaustutkimukseen perehtyneet tahot ovat perinteisesti edustaneet positivistista näkökulmaa (esim. Eisenhardt, 1989; Yin, 2014), mutta esimerkiksi Staken (1995) myötä myös tulkinnallisempi näkökulma on nostanut enemmän päätään. Sitä on alettu pitää myös luontevampana tapana tutkia ilmiöitä, joihin liittyy kerrostumia ja monipuolisuutta (vrt. Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009).

Tapaustutkimukseen valittavien tapausten määrän osalta on esitetty myös eriäviä mielipiteitä. Monitapaustutkimuksen etuihin on luettu perinteisesti parempi yleistettävyyys, selitysvoimaisuus ja sopivuus uuden teorian luomiseen (ks. Piekkari & Welch, 2020). Toki monitapaustutkimusta on haastettu esimerkiksi liian yleiselle tasolle jäämisestä ja yksittäistapaustutkimuksen eduksi on nostettu muun muassa ilmiön syvällisemmän dynamiikan ymmärtäminen sekä tiheän kontekstuaalisen tiedon tuottaminen (ks. Dyer & Wilkins, 1991, s. 615). Tässä tutkielmassa on päädytty yksittäistapaukseen, koska kasvuhakkerointia on lähestytty aikaisemmissa lopputöissä eksploratiivisesti ja usean yrityksen näkökulmasta, jolloin tarkastelu on jäänyt hieman yleisemmälle tasolle (esim. Kykyri, 2020; Roschier, 2018). Tavoitteena onkin syventyä tarkemmin ilmiöön yksittäistapauksen kautta. Tätä tutkimusta voidaan luonnehtia

välineelliseksi intensiiviseksi tapaustutkimukseksi, koska tavoitteena on ymmärtää kasvuhakkerointiin perustuvan markkinoinnillisen toimintatavan edellyttämiä kyvykkyyksiä etabloituneiden eli vakiintuneiden yritysten näkökulmasta, joiden voidaan ajatella jakavan tietyiltä osin samanlaiset toiminnan uudistamiseen liittyvät haasteet (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 15–19; Stake, 1995, s. 3).

4.2.1 Tapauksen esittely

Tämän tutkielman tapauksena on suomalaisen alallaan vakiintuneen palveluorganisaation digitaalisen toimintamallin kehitysprojekti, jolla tähdätään liiketoiminnan ja kehittämysyksiköiden yhtenäisempään tapaan työskennellä ja tuottaa arvoa asiakkaille. Koska kehitysprojektin tavoitteena on virtaviivaistaa digitaalisen liiketoiminnan operatiivista tekemistä, siihen ei ole olemassa vain yhtä ratkaisua. Tehokkain organisoituminen ja tekemisen malli syntyvät todennäköisesti monen asian yhdistelmänä. Tapausta voi tutkia hyvin kasvuhakkeroinnin näkökulmasta, koska kasvuhakkeroinnin periaatteissa yhdistyvät lukuisat ketterän toiminnan parhaat käytännöt, joita case-organisaation uudessa toimintamallissa pyritään hyödyntämään. Tässä tutkielmassa kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvalla operatiivisella toimintatavalla (ks. kuvio 7, s. 73) viitataan juuri kohdeorganisaation kehitteillä olevaan digitaalisen tekemisen malliin. Organisaatiossa on työskennelty jo muutamien vuosien ajan erilaisilla ketterän kehittämisen menetelmillä, mutta niiden hyödyntämisen fokus on ollut enemmän ICT-puolella. Uuden toimintatavan tarkoituksena onkin lähentää eri yksiköiden työskentelytapoja, jotta koko organisaatio kykenisi tulevaisuudessa nopeampaan ja joustavampaan päätöksentekoon.

Staken (1995) mukaan tärkein tapauksen valintaan liittyvä kysymys tulisi olla, mitä voimme oppia tästä kyseisestä tapauksesta. Tämän tapauksen kohdalla voimme oppia lisää kyvykkyyksistä, jotka koetaan tärkeiksi vakiintuneessa yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta, kun tavoitteena on kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan operatiivisen toimintatavan käynnistäminen. Aikaisemmista

kasvuhakkerointia käsittelevistä tutkimuksista poiketen tämän yksittäistapauksen avulla pyritään ymmärtämään, millaisia toimintatapaa tukevia kyvykkyyksiä organisaatiossa on jo olemassa ja millaisten kyvykkyyksien kehittämiseen organisaation tulisi jatkossa keskittyä, jotta uuden toimintatavan jatkuvuus voitaisiin varmistaa. Tällaisen tiedon hankkiminen vaatii siis syvällisempää tarkastelua organisaation sisällä, mikä perustelee myös yksittäistapauksen valintaa tässä tutkimuskontekstissa. Kun operatiivisen toiminnan jatkuvuus varmistetaan kyvykkyyksien kautta, myös siihen investoiminen on tulevaisuudessa kannattavampaa.

Tapaustutkimus päädyttiin rajaamaan yksittäistapaukseen, koska tutkimusaiheesta ei ole vielä tehty juurikaan syvällisempää selittävää tutkimusta. Koska kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltaminen on vielä alkutekijöissä vakiintuneissa yrityksissä, aihe vaatii vielä lähempää tarkastelua. Vaikka niin sanotun uuden aallon operatiivisen digitaalisen tekemisen maturiteetti eroaa todennäköisesti paljon vakiintuneiden organisaatioiden välillä, voidaan lähteä siitä oletuksesta, että näissä organisaatioissa tehdään tällä hetkellä samansuuntaista muutostyötä. Näin ollen tapausta voidaan pitää ikään kuin yleisenä tapauksena (ks. Yin, 2014), joka kuvastaa vakiintuneiden yritysten tilannetta Suomessa. Tapauksen valintaan vaikutti myös kehityshankkeen sopiva ajoitus, mikä mahdollistaa aikaisempien kokeilujen kautta muodostuneiden kyvykkyyksien ja toisaalta teorian pohjalta ehdotettujen kyvykkyyksien vertailun ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa. Organisaation tavoitteena on luoda kehityksen myötä konkreettiset käytännöt, joilla digitaalista liiketoimintaa tehdään tulevaisuudessa, joten tutkimukseen liittyy myös pragmaattisia piirteitä.

Koska tutkimuksessa halutaan ymmärtää uuden operatiivisen toimintatavan vaatimia kyvykkyyksiä sekä sitä, millainen rooli markkinoinnilla tulisi olla tässä uudessa operatiivisessa toimintatavassa, tutkimuskonteksti on rajattu tähän kehitysprojektiin ja asiantuntijoihin, joilla on oman roolinsa tai työhistoriansa kautta kokemusta ketterien toimintatapojen kokeilusta ja sen myötä myös organisaation tämänhetkisistä kyvykkyyksistä. Koska markkinointia tarkastellaan tässä tutkimuskontekstissa yrityksen

läpileikkaavana mentaalisenä orientaationa (ks. luku 3.3), haastatteluissa pyritään tunnistamaan, millä tavalla markkinoinnillinen ajattelu välittyy eri asiantuntijoiden kertomuksista. Markkinointia halutaan tarkastella juuri mentaalisen orientaation kautta, koska se sopii luontevammin toimintatapaan, joka perustuu monialaiselle yhteistyölle ja osallistaa näin ollen myös henkilöitä, joiden ydinosaamiseen ei kuulu markkinointi. Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin kuuluu kuitenkin vahvasti asiakkaan mukana pitäminen ja arvonluontiin pyrkiminen, kun tuotetta tai palvelua parannetaan asiakkaiden suunnalta tulevien palautesykliä muodossa. Markkinoinnillinen ajattelu on siis tavallaan sisäänrakennettu sen periaatteisiin.

Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvassa operatiivisessa toimintatavassa markkinoinnin ammattilaisilla voisi olla tulevaisuudessa tärkeä rooli esimerkiksi asiakaspalvelusta, tuotekehityksestä ja myynnistä valuvan tiedon integroijana (vrt. luku 3.3). Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka markkinointi käsitettäisiin tulevaisuudessa edelleen funktioksi, sen vastuissa korostuisi enemmän myös organisaation sisällä olevan tiedon kerääminen ja tulkinta. Tätä tukisi tietysti merkittävästi myös yksilöiden kyky suhtautua omaan työhönsä niin, että hiljainen tieto ja omassa roolissa tapahtuvat oivallukset jaettaisiin markkinoinnista vastaavien kanssa. Tällä tavoin markkinoinnin läpileikkaavuus voisi todellisuudessa toteutua ja tuottaa paljon kattavampaa ymmärrystä markkinasta. Tässä tutkimuksessa markkinointia ei kuitenkaan tarkastella yksittäisenä funktiona, vaan mentaalisenä orientaationa (ks. Strandvik ja muut, 2014). Näkökulma sopii hyvin tutkimusaiheeseen, koska vakiintuneissa yrityksissä markkinointiin saatetaan suhtautua edelleen funktiolähtöisesti. Yhteistyöhön ja monialaisuuteen perustuvissa toimintatavoissa yksiköiden rajat kuitenkin häilyvät, joten on mielenkiintoista tutkia, miten tämä asia toteutuu kohdeorganisaatiossa.

4.2.2 Aineiston kerääminen

Koska tutkimuskysymyksiin vastaaminen vaati kokemuksiin pohjautuvan aineiston keräämistä, primääriseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelumenetelmä.

Haastattelumenetelmä on tapaustutkimukselle ominainen ja tyypillinen aineistonkeruutapa, koska se mahdollistaa syvällisen tiedon keräämisen (vrt. Eriksson & Koistinen, 2014, s. 30–32; Eriksson & Kovalainen, 2015, luku 11). Haastattelumenetelmän etuna on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on varmasti kokemusta tai tietoa aiheesta. Usein puhutaankin niin sanotusta tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta otannasta, jota myös tässä tutkielmassa hyödynnetään. (Puusa, 2020.) Laadukkaan haastatteluaineiston varmistamiseksi haastateltavien valinta tehtiin yhteistyössä kohdeyrityksen edustajan kanssa. Haastateltavaksi valittiin yhteensä 15 asiantuntijaa eri puolilta organisaatiota ja valinnassa painotettiin ennen kaikkea asiantuntijoiden taustan yhteensopivuutta suhteessa tutkimuksen kohteena olevaan tapaukseen ja tutkimusongelmaan. Otannassa pyrittiin sekä määrälliseen että laadulliseen edustavuuteen. Teemahaastattelujen tiedot on avattu tarkemmin taulukossa 4.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, koska tavoitteena oli saada haastateltavat jakamaan kokemuksiaan kertomuksen omaisesti, mikä voi olla haastavampaa strukturoidummissa haastattelutyypeissä. Teemahaastattelun valintaa tuki myös se, että haastateltavat toimivat eri rooleissa ja liiketoimintayksiköissä organisaation sisällä, joten strukturoitua runkoa olisi voinut olla vaikeampi sovittaa eri näkökulmiin. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet on mietitty etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86). Haastattelutilanteelle annetaan tällä tavoin liikkumavaraa ja soveltamismahdollisuuksia esimerkiksi lisäkysymysten muodossa. Tämän tutkielman teemahaastattelurunko muodostettiin keskeisen teoriakirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten pohjalta, jotta voitiin varmistaa mahdollisimman monipuolinen käsittely ja varmistaa tutkimustehtävän kannalta merkityksellisten vastausten kerääminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1).

Teemahaastattelut toteutettiin videoyhteyden välityksellä elokuussa 2021. Haastattelut kestivät keskimäärin 60–75 minuuttia ja ne nauhoitettiin litterointia varten.

Haastateltaville lähetettiin saatekirje sekä teemahaastattelurunko etukäteen sähköpostilla, jotta varmistettiin riittävä valmistautuminen. Samaa teemahaastattelurunkoa (ks. Liite 1) sovellettiin kaikille haastateltaville, mutta myös lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin haastatteluiden lomassa. Aineistonkeruuseen liittyvän triangulaation varmistamiseksi sekundäärisenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin erilaisia dokumentteja ja saatavilla olevaa arkistomateriaalia aikaisemmasta toiminnasta. Lisäksi tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta haettiin lisää taustoittavaa tietoa esimerkiksi verkkosivujen ja asiantuntijoilta saatavien dokumenttien kautta. Tällä pyrittiin rikastamaan kuvausta ja lisäämään ymmärrystä myös itse tapauksesta ennen aineistonkeruuta (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 31).

Taulukko 4. Teemahaastattelujen yhteenveto.

| Haastateltava | Rooli | Työuran pituus | Haastattelun kesto |
|------------------|--------------------------------|----------------|--------------------|
| Haastateltava 1 | Henkilöstöpäällikkö | 3 vuotta | 75 min. |
| Haastateltava 2 | Johtava asiantuntija | 16 vuotta | 67 min. |
| Haastateltava 3 | HRD-johtaja | 6 vuotta | 75 min. |
| Haastateltava 4 | Kehityspäällikkö | 20 vuotta | 75 min. |
| Haastateltava 5 | Growth hacker | 0,5 vuotta | 62 min. |
| Haastateltava 6 | Tietohallintojohtaja | 7,5 vuotta | 77 min. |
| Haastateltava 7 | Palvelujohtaja | 22 vuotta | 72 min. |
| Haastateltava 8 | Kehityspäällikkö | 20 vuotta | 75 min. |
| Haastateltava 9 | Digikehityspäällikkö | 10 vuotta | 60 min. |
| Haastateltava 10 | Business manager | 13 vuotta | 78 min. |
| Haastateltava 11 | Sisältötiiminvetäjä | 2 vuotta | 77 min. |
| Haastateltava 12 | Markkinointipäällikkö | 4,5 vuotta | 64 min. |
| Haastateltava 13 | HRD-päällikkö | 8 vuotta | 86 min. |
| Haastateltava 14 | Portfoliohallintajohtaja | 30 vuotta | 76 min. |
| Haastateltava 15 | Liiketoimintateknologiajohtaja | 4 vuotta | 63 min. |

4.2.3 Aineiston analysointi

Aineiston keräämisen jälkeen tutkimushaastattelut tarkastettiin ja litteroitiin järjestäen myöhempää analysointia varten. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin ATLAS.ti-ohjelmaa. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen (ks. Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4). Sisällönanalyysillä pyrittiin tiivistämään hajanainen aineisto informatiivisempaan muotoon, jotta siitä voitiin tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Laadullisen aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4.4.2.) Tämän seurauksena aineistosta saadaan eroteltua tutkimuksen kannalta olennainen aines, joka otetaan mukaan analyysiin.

Aineiston analysointi toteutettiin deduktiivisesti eli teorialähtöisesti, koska tarkoituksena oli koetella kyvykkyysteorian pohjalta muodostetun viitekehyksen toimivuutta tässä tutkimuskontekstissa (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Tutkimusprosessin aikana kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvasta toimintatavasta luotiin teoriapohjainen ymmärrys, jonka jälkeen sen vaatimia kyvykkyyksiä arvioitiin vakiintuneen organisaation näkökulmasta. Koska kyvykkyyksiä on tutkittu jo ennestään paljon, tutkimuksessa haluttiin koetella tämän teorianäkökulman toimivuutta. Keskeisestä kirjallisuudesta tunnistettiin muutoskyvykkyyksiä (ks. taulukko 2, s. 71) sekä markkinointikyvykkyyksiä (ks. taulukko 3, s. 72), joita uusi toimintatapa todennäköisimmin vakiintuneilta organisaatioilta vaatii. Vakiintuneiden organisaatioiden haasteita ja toimintadynamiikkaa peilattiin kirjallisuuden ohella tutkijan omiin kokemuksiin tällaisessa yrityksessä työskentelystä, minkä pohjalta kyvykkyydet voitiin hypoteesin omaisesti valita. Empiirisen aineiston keskeisenä analyysirunkona käytettiin teoreettista viitekehystä sekä edellä mainittuja taulukoihin koostettuja kyvykkyyksiä.

Aineiston koodaamisella tarkoitetaan raaka-aineiston samankaltaisten asioiden merkitsemistä koodein, jotta aineistoa voidaan paremmin hahmottaa (Puusa, 2020, luku 9). Tutkimusaineiston koodaamista ohjasivat kirjallisuuden perusteella valitut kolme kyvykkyysteemaa; metakyvykkyydet, dynaamiset kyvykkyydet ja markkinointikyvykkyydet, joiden perusteella myös aineisto luokiteltiin. Aineiston analysointi päätettiin toteuttaa kolmen kyvykkyysteeman perusteella, koska tutkimuksen kohteena oleva toimintatapa edellyttää erityisesti funktiolähtöisen organisaatioajattelun uudistamista. Tästä syystä aihetta päätettiin alun perin lähestyä muutosnäkökulmasta eli dynaamisten kyvykkyyksien kautta. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden kytkeytyessä vahvasti markkinoinnilliseen ajatteluun sen roolia uudessa toimintatavassa päätettiin tutkia markkinointikyvykkyyksien näkökulmasta. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston sisällönanalyysi alkoi aineistoon tutustumisella, jonka jälkeen seurasi aineiston pelkistäminen, kategorisointi sekä tulkinta (Puusa, 2020, luku 9).

Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin kokonaisuudessaan läpi tutustumismielessä. Tässä kohtaa prosessia aineistoa ei tarkasteltu vielä tiukan teoreettisin linsein. Tutustumisen jälkeen aineisto redusoitiin eli alkuperäisilmaukset pelkistettiin analysoinnin kannalta yksinkertaisempaan muotoon. Tämä tarkoitti sitä, että aineisto tiivistettiin ja sieltä tunnistettiin tutkimuksen kannalta olennainen aines. Tämän jälkeen aineisto ATLAS-ti-ohjelmaan luotiin teorian pohjalta valittujen kyvykkyyksien mukaiset luokat. Seuraavaksi aineisto luettiin läpi kolmen metakyvykkyyden (toisen asteen dynaamiset kyvykkyydet) näkökulmasta ja näihin luokkiin sopivat ilmaukset merkattiin omilla värikoodeilla. Sen jälkeen aineisto luettiin jälleen läpi, mutta tällä kertaa taulukossa 2 listattujen konkreettisten (ensimmäisen asteen) dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta. Näihin luokkiin sopivat ilmaukset merkattiin jälleen omin värikoodein. Viimeiseksi aineisto luettiin vielä läpi taulukossa 3 listattujen markkinointikyvykkyyksien näkökulmasta ja näihin luokkiin sopivat ilmaukset merkattiin niin ikään omin värikoodein. Taulukossa 5 on havainnollistettu kategorisoivan sisällönanalyysin mukainen aineiston koodaus.

Tarkoituksena oli testata tätä olemassa olevaa käsitejärjestelmää uudessa kontekstissa, joten myös varsinaisen analyysirungon ulkopuolelle jäävien kategorioiden muodostamiselle jätettiin tilaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.4.) Teorialähtöisen kategorisoinnin jälkeen kategorioille tehtiin vielä tarkempi tyypittely, jossa pyrittiin vertailemaan tietyn kategorian sisällä olevia ilmauksia ja muodostamaan yhtenäisempi kuva kyvykkyydestä. Tämän jälkeen jokaisen analyysiin otetun kyvykkyysteeman sisältä tunnistettiin 3 konkreettista kyvykkyyttä, jotka koettiin kriittisimmiksi uuden toimintatavan kannalta. Nämä otettiin mukaan tutkimuksen tulosten raportointiin. Koska kasvuhakkerointia voidaan pitää teoreettisesta näkökulmasta tuoreena ilmiönä, siihen suhtauduttiin tässä tutkimuksessa teoriaohjaavasti. Kasvuhakkerointia ei sen luonteesta johtuen haluttu määritellä ehdottoman tarkasti, mistä johtuen tutkimuksessa keskitytään vahvemmin ilmiön periaatteisiin eikä tiettyyn tarkkarajaiseen raamiin. Tällä tavalla tutkimuksen kohteena oleva ilmiö kyettiin myös paremmin operationalisoimaan vakiintuneen organisaation monimuotoisessa kontekstissa (Eskola & Suoranta, 1998).

Taulukko 5. Esimerkki tutkimusaineiston teorialähtöisestä koodauksesta.

| Teema | Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus | Luokka |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Metakyvykkyys | ”Kyllä erilaisissa kehitystöissä ja projekteissa pyritään löytämään, minun mielestä, niitä ihmisiä, joilla olisi kokemusta ja ymmärrystä siitä asiasta jo entuudestaan tietystikin. Pyrkinyt omalla käytökselläni ainakin selvittelemään niitä, jos joskus kuullut niin ottanut aina ne henkilöt sitten mukaan.” | Tiedon vastaanottaminen Osaamisen jakaminen Yhteistoiminta | Kokemuksen kertyminen (<i>Experience accumulation</i>) |
| Dynaaminen kyvykkyys (Aistiminen) | ”Käytännössä ymmärrettiin se, että ne on aikaisemmin olleet eri tahoilla, eikä se ole kauhean ketterää, nopeaa tai tehokasta. Tajuttiin, että kannattaisi laittaa yhteen. Sitten ollaan haettu vähän esimerkkejä, miten muualla on tehty, ja mietitty miten se menisi parhaiten.” | Vaatimusten ymmärtäminen Mallintaminen esimerkkien kautta Soveltaminen | Alttius omaksua parhaita käytäntöjä |
| Dynaaminen markkinointikyvykkyys | ”Meillä on kyllä säännöllinen seuranta siitä, että miten asiakas käyttäytyy tällä hetkellä meidän kanavissa ja nähdäänkö me ennakoivasti jotain muutoksia. Meillä on tuo kehitys ja uudistuminen - yksikkö ja sitten meidän liiketoiminnan kehittämisen puolelta tulee tällaisia säännöllisiä raportteja, joilla pyritään tunnistamaan sitä.” | Toimintaympäristön seuraaminen Asiakastarpeiden ennakointi Systemaattisuus | Proaktiivinen markkinaorientaatio |

4.2.4 Luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin tavoin. Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi klassisin arviointikriteerein, jotka ovat yleisempiä kvantitatiivisten tutkimusten kohdalla. Luotettavuuden arviointi on tärkeää, koska se tekee tutkimuksesta läpinäkyvää tuoden tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet esiin. Klassisiin tutkimuksen arviointikriteereihin lukeutuvat validiteetti, reliabiliteetti sekä yleistettävyys, mutta ne soveltuvat paremmin tutkimuksiin, joiden ontologiakäsitykset perustuvat positivismin eli yleispätevän totuuden löytämiseen. Tämän tutkimuksen kontekstissa todellisuus mielletään suhteelliseksi ja tiedon nähdään syntyvän subjektiivisesti, joten myös luotettavuuden arvioinnissa sovelletaan siihen sopivia kriteerejä. Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetyt neljä kriteeriä ovat kiinnittyvyys, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus. (Eriksson & Kovalainen, 2015; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2.)

Kiinnittyvyydellä (*dependability*) tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksen tulokset kiinnittyvät aineistoon ja kuinka läpinäkyvästi tutkimusprosessi on dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen, 2015). Tämän tutkimuksen tulokset kiinnittyvät hyvin teoreettiseen viitekehukseen, joka muodostettiin teoriaohjaavasti. Tosin sanoen tutkimustulosten avulla teoreettista viitekehystä oli mahdollista aidosti koetella. Teorian pohjalta tunnistetut kyvykkyydet toimivat myös hyvin tutkimuksen analyysirunkona, mikä osoittaa niiden toimivuuden tässä tutkimuskontekstissa. Tutkimusprosessin eteneminen dokumentoitiin tieteellisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset määriteltiin selkeästi ja ne ohjasivat myös tutkimuksen raportointia. Empiirisessä tutkimuksessa tehdyt valinnat avattiin mahdollisimman seikkaperäisesti, jotta ulkopuolisen henkilön on mahdollista tarkastaa, miten tutkimusprosessi on toteutettu. Lisäksi

teemahaastatteluista ja aineiston koodauksesta tehtiin taulukkomuotoiset yhteenvedot ja haastattelurunko lisättiin liitteisiin.

Siirrettävyydellä (*transferability*) arvioidaan sitä, millä tavoin tutkimus tai sen osat linkittyvät aikaisempiin tutkimuksiin. Tähän liittyy arvio siitä, löytyykö tuloksista samankaltaisuutta aiempiin tutkimuksiin eli voidaanko tutkimuksen tulokset siirtää mahdollisesti myös toiseen kontekstiin. (Eriksson & Kovalainen, 2015; ks. Tuomi & Sarajärvi, taulukko 20.) Tutkimustulosten siirrettävyyttä lisää ennen kaikkea tutkimukseen valittu teorianäkökulma, joka sopii hyvin vakiintuneiden organisaatioiden muutostarpeeseen. Lisäksi ymmärryksen lisääminen kasvuhakeroinnin ominaispiirteistä helpottaa aiheen tai siihen liittyvien osien tutkimusta eri kontekstissa. Teoriatriangulaatiolla varmistettiin, että tutkimukseen valitut näkökulmat auttavat lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman hyvin (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.5). Tutkimusaiheeseen tuotiin aikaisemmista tutkimuksista poiketen uusi näkökulma keskittymällä maltillisesti yleistettävissä olevaan yksittäistapaukseen. Aikaisempien saman tyyppisessä tutkimuskontekstissa toteutettujen tutkimusten tuloksia haluttiin tällä tavalla myös konkretisoida ja tarkentaa, koska aikaisemmat ovat keskittyneet useampaan tapaukseen. Tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä heikentää tutkimuksen anonymiteetti, jonka johdosta raportoinnista jouduttiin karsimaan yksityiskohtaista tietoa. Tutkimuksen tuloksia voi kuitenkin soveltaa hyvin myös muiden palveluorganisaation kohdalla, koska muutospaine on monilla samanlainen.

Uskottavuudella (*credibility*) tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkija on perehtynyt tutkittavaan aiheeseen ja kuinka perusteltuja väitteet ovat. Myös tehtyjen havaintojen kategorioiden välistä loogisuutta voidaan arvioida. Uskottavuutta määrittelee myös se, voiko toinen tutkija päätyä aineiston pohjalta samantapaisiin päätelmiin. (Eriksson & Kovalainen, 2015.) Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkimusaiheesta luotiin vahva teoreettinen ymmärrys ennen empiirisen aineiston keräämistä. Molempien teoria-ainesten kohdalla pyrittiin triangulaatioon tutustumalla laajasti erilaisiin

näkökulmiin, joilla aiheita on tutkittu. Tällä tavoin tutkimusaiheesta saatiin luotua kattava yleiskuva, jonka perusteella tutkimuksessa voitiin tehdä rajauksia ja tavoitteita tukevia valintoja. Empiirisessä osassa tavoiteltiin puolestaan tutkimusaineistoon liittyvää triangulaatiota valitsemalla riittävän monta haastateltavaa eri yksiköistä (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.5). Tällä tavoin tutkimukseen saatiin kattavasti erilaisia näkökulmia organisaation sisältä ja myös useampi henkilö saman tyyppisistä rooleista. Haastattelurunko suunniteltiin myös huolellisesti ja sitä hienosäädettiin palautteen perusteella. Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös se, että väitteet on mahdollista perustella tulosten ja teorian kautta. Myös niiden välisessä vuoropuhelussa onnistuttiin. Voidaan siis olettaa, että myös toinen tutkija voi päästä samankaltaisiin päätelmiin samaa aineistoa käyttämällä.

Vahvistettavuudella (*confirmability*) tarkoitetaan sitä, että tulokset ja päätelmät linkittyvät aineistoon ymmärrettävällä tavalla. Tällä varmistetaan, että päätelmät eivät ole keksitty omasta päästä. (Eriksson & Kovalainen, 2015.) Tämän tutkimuksen tulosten raportoinnissa käytettiin haastatteluista poimittuja sitaatteja havainnollistamaan tehtyjä päätelmiä. Myös käsitteet määriteltiin johdonmukaisesti ja kuvioita sekä taulukoita käytettiin selkeyttämään asioita. Tutkielmassa noudatettiin koko prosessin ajan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tieteen etiikkaa. Tutkimusraportin rakenne suunniteltiin loogisesti eteneväksi ja raportoinnissa pyrittiin kielelliseen yksiselitteisyyteen, jotta myös aiheita tuntematon lukija ymmärtäisi lukemaansa. Tutkielman lähdeluettelo koostuu pääosin laadukkaista ja vertaisarvioituista lähteistä, mutta myös populaarimpia lähteitä on käytetty anekdootin omaisesti sekä kuvioiden inspiraationa. Tutkimuksen vahvistettavuutta heikentää hieman case-organisaation anonymiteetti, minkä johdosta raportoinnissa ei voitu viitata yksityiskohtaisiin tai yrityssalaisuuden piirissä oleviin asioihin, jotka olisivat voineet tukea paremmin joitain tulososiossa esitettyjä päätelmiä. Ne eivät kuitenkaan heikentäneet argumentointia, vaan raportointi toteutettiin vain yleisemmällä tasolla. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset onnistuttiin linkittämään hyvin aineistoon sekä teoreettiseen viitekehykseen.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa raportoidaan tutkimuksen keskeiset tulokset, joiden avulla vastataan toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen. Tulosluvun lopussa esitetään myös ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tulokset pohjautuvat synteesiin, joka on muodostettu empiirisen aineiston analysoinnin sekä teoreettisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Luvussa vertaillaan keskeisen kirjallisuuden pohjalta tunnistettuja kyvykkyksiä niihin kohdeorganisaation kyvykkyksiin, joita voitiin empiirisesti kerätyn aineiston avulla löytää. Tutkimus rajattiin tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta johtuen erityisesti dynaamislousteisiin kyvykkyksiin, joita tällainen toimintatapamuutos edellyttää. Haastatteluista poimituissa lainauksissa haastateltaviin viitataan lyhennytyssä muodossa (esim. H1). Tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta puhutaan tulosten yhteydessä case-organisaationa.

5.1 Kohdeorganisaation luonne ja nykytila

Varsinaisia kyvykkyksiä taustoittaaksemme tässä alaluvussa käsitellään organisaation luonnetta ja nykytilaa haastateltavien näkökulmasta. Tarkoituksena on myös näkökulmaistaa Erikssonin (2014, s. 72) tunnistamia sisäisiä perustatekijöitä, jotka vaikuttavat kyvykkyksien taustalla. Tutkimuksen kohteena oleva palveluorganisaatio on perinteikäs ja pitkän linjan toimija omalla alallaan. Vakiintuneiden yritysten tapaan sen toiminnassa on havaittavissa ketteriä ja uudistusmyönteisiä piirteitä sekä historiallisen painolastin tuomaa jäykkyyttä. Haastateltavien näkemykset olivat tästä asiasta pitkälti yhtenäisiä. Organisaation luonteen osalta haastatteluissa korostuivat erityisesti organisaation rakenteeseen liittyvät asiat, kuten hierarkkisuus sekä muodollinen päätöksentekoprosessi. Niiden koettiin hidastavan asioiden kehittämistä ja monimutkaistavan organisaation kokonaisuuden ymmärtämistä, mutta toisaalta näihin organisaatorakenteen sanelemiin reunaehtoihin suhtauduttiin myös realistisesti ja

sopeutumishaluisesti. Vastapainona korostui myös vahvasti arvolähtöinen organisaatiokulttuuri, mikä koettiin organisaation henkilöstöä lähentävänä asiana.

“Aika perinteinen, varmaan toimialansa näköinen. Toisaalta puheissa ja henkisesti koko ajan enemmän hyvällä tavalla kehityshakuinen, mutta millä tavalla se oikeasti näkyy ja miten tarpeeksi ylhäällä sitä tuetaan tai ymmärretään, että sillä lailla aika perinteinen.” (H11)

“Jos puhutaan ketteryydestä ja tämmöisestä, niin meidän päätöksentekomalli on, sanoisin ketterä vesiputousmalli. Tavallaan me ollaan muuttamassa suuntaa, että katsotaan ja tähdätään pidemmälle. Mutta silti edelleen tehdään päätöksiä osittain lyhytnäköisesti.” (H7)

“Me ollaan semmoinen Rubikin kuutio -organisaatio. Vähän aikaa uusilla ihmisillä kestää saada tästä kokonaisuudesta selkeä kuva. Se voi olla yks tämmöinen meitä leimaava. Me tunnistetaan se itse, mutta me ollaan opittu toisaalta myös sen kanssa elämään.” (H1)

Tällaiset ominaisuudet varmasti osittain yhdistävät vakiintuneita toimijoita alasta riippumatta. Kehityksen nopeus huomioiden on luonnollista, että vakiintuneissa ja pitkäikäisissä organisaatioissa on jäänteitä myös menneiltä aikakausilta. Haastattelujen perusteella case-organisaatioissa tunnistetaan terveellä tavalla omat vahvuudet ja heikkoudet, mikä on tärkeää etenkin kehitettävien asioiden priorisoinnissa. Parantaakseen organisaation muutosherkkyttä digitaalisessa toimintaympäristössä Verhoef ja muut (2021, s. 893) ovat ehdottaneet ratkaisuksi entistä itseohjautuvampien tiimien muodostamista ja hajautetumpaa organisaatorakennetta, joilla voidaan vähentää standardisoidun organisaatorakenteen luomaa byrokratiaa. On toki tiedostettava, että organisaatioilla ei ole välttämättä yhtäläisiä mahdollisuuksia soveltaa parhaita käytäntöjä sellaisenaan, mutta kyvykkyyttä niiden soveltamiseen omassa kontekstissa olisi hyvä olla. Tätä voisi edesauttaa vahvempi asiantuntijaluottamus

organisaation suunnalta, mikä mahdollisesti tukisi nopeampaa ja muutoskykyisempää päätöksentekoa (vrt. Robertson, 2015). Tutkimushaastatteluissa tällainen asiantuntijavetoisempi organisoituminen nousi niin ikään esiin haastateltavien puheissa.

“Kehittämiseen liittyvät päätöksentekomallit, budjetoinnit ja sellaiset. Niissä pitää tapahtua kehittämistä, jotta me päästään siihen ketteryyteen, koska siihen kuuluu luottamus. Ne asiantuntijat, jotka niitä asioita tekee, tietää ne parhaiten, ja niihin pitäisi pystyä luottamaan.” (H4)

“Ja sitten taas sellaiset asiat, ehkä pitäisi lähteä rakenteestakin, että ei olisi niin sellaista päätöksentekokoneistoa, että pitää viedä moneen foorumiin päätettäväksi asioita. Enemmän pitäisi olla asiantuntijoille mahdollisuus olla omat rahat ja resurssit millä sitä tehdään.” (H8)

Digitaalisesta transformaatiosta puhuttaessa on olennaista ymmärtää, miten paljon erilaisia asioita vakiintuneet organisaatiot joutuvat uudistamaan yhtä aikaa. Tämä luo herkästi tilanteen, jossa ollaan jo henkisesti valmiita innovoimaan ja toimimaan uudella tavalla, mutta infrastruktuurin ja käytäntöjen muuttaminen vie huomattavasti pidempään. Tämä on todennäköisesti melko tyypillistä isommille organisaatioille, joiden toiminta on juurtunut tietynlaiseksi tietyssä ajassa kilpailuetua tuoneiden asioiden, kuten vaikeasti kopioitavien resurssien (ks. Barney, 1991) sanelemana. Nykyään kilpailuetua tuovat asiat eivät ole välttämättä enää yhtä vakiintuneita, mikä on muuttanut kilpailun dynamiikkaa. Kuten Clayton Christensen (1997) kirjassaan *Innovator's Dilemma* vetää yhteen, toimialallaan vakiintuneiden yritysten merkittävä uhkatekijä on kyvyttömyys tarpeeksi nopeaan muutokseen, vaikka sen ennusmerkit kyettäisiinkin tunnistamaan ajoissa. Vaikka kyseinen teos käsittelee disruptiivisia innovaatioita, tätä analogiaa voidaan soveltaa hyvin myös vakiintuneiden organisaatioiden tilanteeseen, jossa asioiden muuttamista voivat hidastaa esimerkiksi vanhat järjestelmät ja niiden alasajo. Tällaisen pakollisen historiallisen painolastin

keventäminen nousi myös haastatteluissa yhdeksi organisaation nykytilaa leimaavaksi asiaksi, johon ollaan kuitenkin sitouduttu koko organisaationa.

”Kyvykkyys muutokseen ja ehkä ennakointi vähän isommalle muutokselle on vaikeaa, koska sitä ei just tänään nähdä, niin siihen ei oikein omasta mielestä tarpeeksi etupeltoon tehdä asioita. Mutta se on hyvin luonnollista, että niin on käynyt vähän joka toimialalla.” (H9)

”Meillä on iso järjestelmien uudistusprojekti, jossa me ollaan jo ehkä kolmasosa matkaa menty. [...] Asiakkaitten sopimukset täytyy siirtää uuteen järjestelmään tietyllä tavalla ja se on hyvin hidas tapa tehdä. Siksi meillä menee kalenteriaikaa tässä niin paljon. Mutta meidän kehityksen malli muuttuu kyllä sitä mukaa, mitä enemmän siirrytään uusiin järjestelmiin.” (H6)

Toki toimialoissa on myös rakenteellisia eroja, jotka voivat pitää tietyt toimijat paremmin suojassa innovatiivisilta kilpailijoilta tai toimijoilta, joilla ei ole taakkana historian aiheuttamaa teknologiavelkaa (vrt. Porter, 2008, s. 5–6). Tosin toimialoilla, jossa uusien markkinoille tulijoiden uhka on pieni, voidaan herkemmin tuudittautua nykytilanteeseen ja liiketoiminnan jatkumiseen vakaana. Pitkällä tähtäimellä tämä voi olla vahingollista, koska toimintaympäristössä voi tapahtua myös yrityksestä riippumattomia muutoksia. Kuten haastateltava 6 edellä toteaa, organisaatiossa on tarkoitus muuttaa kehityksen mallia uusien järjestelmien myötä. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiossa tiedostetaan muutettavat asiat ja ollaan henkisesti valmiita modernisoimaan organisaatiota. Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa tunnetaan myös hyvin oman toimialan dynamiikka ja lainalaisuudet. Sen myötä syntyneeseen tekemisen kulttuuriin suhtaudutaan myös realistisesti, minkä voi havaita esimerkiksi haastateltavan 1 kommentista.

”Me ollaan eletty vakaan liiketoiminnan elämää niin pitkään, että se ei kasvata luontevasti kovaa uudistumisen tarvetta. Tää on aika vakaa liiketoiminta ja me

osataan se aika hyvin. Se on ehkä sellainen fat cat -ilmiö. Se tarkoittaa, et meillä on mennyt niin pitkään hyvin, että me ajatellaan et se menee hyvin jatkossakin.”

(H1)

Vakiintuneiden organisaatioiden kohdalla on ymmärrettävä myös päällekkäisyyttä, kun arvioidaan modernien ja perinteisten toimintatapojen suhdetta. Viime vuosikymmenen nopeimmin kasvaneet yritykset nostetaan usein kirjallisuudessa esimerkeiksi moderneista organisaatioista, jossa operoidaan eri tavalla kuin aikaisemmin (ks. Steiber & Alänge, 2016). Kiinnostavaa näiden yritysten toimintatavoissa ja organisoitumisessa on se, että niiden avulla on kyetty ruokkimaan innovatiivisuutta ja jatkuvaa uudistumista, mikä on puolestaan johtanut kilpailijoita nopeampaan kasvuun. Vakiintuneissa ja pitkäikäisissä organisaatioissa on sen sijaan usein sekä moderneja että perinteisiä käytäntöjä, koska tiettyjä asioita on voitu uudistaa helpommin kuin toisia. Kuten Hamel (2009; vrt. Ries, 2017) tuo artikkelissaan esiin, monissa vakiintuneissa organisaatioissa johtamiskäytännöt pohjaavat fundamentaalisesti vielä 1900-luvulla syntyneeseen tehokkuutta optimoivaan filosofiaan. Tämä on usein myös rakenteellisen vanhanaikaisuuden taustalla. Tähän on esitetty ratkaisuna erilaisia organisoitumiseen liittyviä ehdotuksia, kuten erillisten liiketoimintayksiköiden tai yrittäjämäisten tiimien perustamista, jotka eivät usein kuitenkaan ole sovellettavissa suoraan organisaatioon nykytilanteeseen (Christensen, 1997; Ries, 2017; vrt. Verhoef ja muut, 2021, s. 893).

Tämä on esimerkki vakiintuneiden organisaatioiden yhdestä keskeisimmästä uudistumisen hidasteesta, mikä on noussut esiin nykyaikaisten markkinoiden luonteen ja vaatimusten myötä. Siksi ei voida myöskään olettaa, että vakiintuneet ja pitkäikäiset organisaatiot kykenisivät muuttumaan yhtäkkiä radikaalin nopeasti. Tulevaisuuden suhteen on olennaista, että organisaatiossa tiedostetaan tämä ja pyritään myös kyseenalaistamaan pitkään samanlaisena pysyneitä rakenteita. Tähän peilaten on positiivista, että vakiintuneesta markkina-asemastaan huolimatta case-organisaatiossa on vahva pyrkimys ajantasaisuuteen ja jatkuvaan kehittymiseen, mikä käy ilmi esimerkiksi haastateltavien 3 ja 6 kuvauksista. Haastatteluissa korostui myös

ennakkoluulottomuus erilaisiin kehittämisen lähestymistapoihin, mikä on järkevää vakiintuneelle isolle organisaatiolle, jolla on yleensä isommat resurssit käytössään verrattuna pienempiin toimijoihin. Jotta toimintaa voidaan ketteröittää kestävästi, on kuitenkin olennaista paneutua kriittisesti myös keskeisimpiin prosesseihin ja arvoihin, joiden muuttamisessa kestää usein kauemmin kuin yksilöiden toimintamallien uudistamisessa (ks. Christensen & Raynor, 2013).

”Jatkuvasti saan kehittää omassa roolissani uutta ja miettiä uusia toimintatapoja ja muuta. Toki mä näen myös niitä sellaisia asioita, että pitäisi jopa ripeämminkin muuttua ja uudistua.” (H3)

”Jos tämä ei olisi tarjonnut minulle koko ajan lisää haasteita ja mahdollisuutta viedä minun osaamista eteenpäin ja kehittyä yksilönä, en minä tänne olisi jäänyt. Kyllä täällä on saanut todellakin itseänsä viedä niissä asioissa eteenpäin, mitkä kiinnostaa.” (H10)

”Meillä on erittäin voimakas kehittämisen volyyymi. Me ollaan tehty benchmark-seuranta Gartnerin keräämään kansainväliseen verrokkidataan, ja meidän kehittämisen panostukset on noin kolmasosan suuremmat kuin meidän verrokkiryhmän. Se kertoo, että on aika vauhdikasta tämä meno.” (H6)

Case-organisaation nykytilaa ja luonnetta voisi luonnehtia hybridiksi, joka on yhdistelmä vanhaa ja uutta. Tämä korostui myös haastatteluissa lukuisina sekä–että–vastauksina. Puuta metaforana käyttäen organisaation voidaan ajatella koostuvan pitkään samanlaisena säilyneestä rungosta ja oksista, mutta myös nopeammalla syklillä uudistuvista lehdistä. Valitettavasti pelkästään arkipäiväisessä toiminnassa näkyvien asioiden modernisoimisessa törmätään helpommin vastarintaan, jos organisaation rakenteet eivät tue niitä. Se on ongelmallista etenkin modernien toimintatapojen jatkuvuuden tai kestäväen hyödyn saavuttamisen kannalta. Haastattelujen perusteella organisaation rakenteelliseen jähmyyteen uskotaan saavan helpotusta esimerkiksi

järjestelmäinfrastruktuuria modernisoimalla, koska sillä on systeemiä vaikutuksia moneen asiaan organisaation sisällä. Toisin sanoen haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että uudistumiseen suhtaudutaan tältä osin tosissaan.

Organisaation muutoskyvykkyyttä sanelevat siis monet tekijät yhdessä. Haastatteluissa korostui myös eroavaisuudet organisaation sisäisessä kypsyydessä suhtautua nopeammin muuttuvaan maailmaan. Koska case-organisaation sisäiset sidosryhmät eroavat myös keskenään muutostarpeiltaan, on haastavaa perustella uudistumista välttämättömänä kaikille. Se millaiseksi case-organisaatio kehittyy tulevaisuudessa, riippuu siis pitkälti toimintaympäristön kehityksestä ja siitä, kuinka vahvasti se vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Toki pelkästään reaktiivinen suhtautuminen markkinoilla tapahtuviin muutoksiin voi kostautua pidemmällä aikavälillä, koska markkinoita tällä hetkellä määrittävien asioiden pysyvyydestä ei ole varmuutta. Toisin sanoen yrityksestä riippumattomat rakenteelliset asiat, kuten lainsäädäntö, voi muuttua. Kaiken kaikkiaan case-organisaatiossa on kuitenkin potentiaalinen maaperä uusien toimintatapojen luomiselle ja käyttöönottamiselle, mihin syvennyttään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

5.2 Muutosajurit uuden toimintatavan taustalla

Tässä alaluvussa käsitellään teoreettisessa viitekehyksessä kuvattujen muutosajurien vaikutusta case-organisaatioon (ks. kuvio 7, s. 73). Digitaalisen transformaation myötä ajankohtaisimmiksi muutosta ajaviksi voimiksi on nostettu uudet (disruptiiviset) teknologiat, digitaalisesti operoivat kilpailijat sekä muuttuva kuluttajien käyttäytyminen, joiden kautta myös tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutoksen tarvetta (ks. Verhoef ja muut, 2020; Vial, 2019). Kuten kasvuhakkerointia käsittelevässä luvussa todettiin, sen periaatteet nojaavat pitkälti eri aloilla muodostuneisiin parhaisiin käytäntöihin, jotka ovat syntyneet vastauksena muuttuvalle toimintaympäristölle, jossa vanhat tavat on todettu vähitellen tehottomiksi. Tämä ei tarkoita, että aikaisemmat tavat olisivat olleet lähtökohtaisesti huonompia, vaan niiden elinkaari on vain tullut päätökseen. Yhtä lailla kasvua voidaan saada aikaan monella tapaa, mutta kasvuhakkerointi on vain

osoittautunut tämän hetken ylivoimaisesti kustannustehokkaimmaksi tavaksi validoida ideoita, joilla on vaikutusta kasvuun.

Empiirisen aineiston perusteella merkittävin viimeaikainen case-organisaatioon vaikuttanut muutosajuri on ollut koronapandemian aiheuttama kuluttajien käyttäytymisen muutos. Sen vaikutus on toki ulottunut laajasti eri aloille, eikä case-organisaatio ole siinä mielessä poikkeuksellinen, mutta pakon edessä myös organisaatioiden todelliset kyvykkyydet ovat näyttäneet konkreettisemmin. Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaation aikaisemmin pitkälti fyysiseen palvelukokemukseen perustunut liiketoiminta on pitänyt sopeuttaa nopeasti täysin digitaaliseen ja kontaktittomaan aikaan, mikä osoittaa, että case-organisaatioon kytkeytyy paljon adaptiivisuutta ja priorisointikykyä tarpeen vaatiessa. Odottamaton tilanne osoitti toisaalta myös, että organisaatiossa eletään hetkessä eli asioita ei olla muuttamassa varsinaisesti eturintamassa. Haastatteluissa korostui, että case-organisaation sisällä on vielä erilainen käsitys liiketoiminnan digitalisoimisen tarpeellisuudesta, mikä johtuu eri alueellisten toimintojen asiakkaiden vaihtelevista vaatimuksista. Osaltaan tästä syystä organisaation laajuinen digitaalinen kehitys on edennyt paikoitellen hitaasti.

“Onhan meillä edelleenkin vielä sitä ajattelua, että henkilökohtaiset myyntikanavat ovat se juttu, kunhan tämä koronapahus menee tästä ohi. [...] Meidän monikanavaisessa asiakaskohtamisessa, niin digitaalisesti kuin kasvokkainkin, tulee aika hyvin esille, ollaanko ajassa kiinni vai ei. Sekä että, mutta reagointi asiakaskäyttäytymisen muutokseen voisi olla vielä nopeampaa.” (H3)

Baharadwaj ja muut (2013) ovat argumentoineet digitaalisen strategian tarpeellisuudesta nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Heidän mukaansa IT-strategian ja liiketoimintastrategian tulisi fuusioitua, jotta todellista kilpailuetua voidaan saavuttaa. Kirjoittajien päähuomio liittyy siihen, että digitaalisuuteen on pitkään suhtauduttu yksittäisinä palasina, eikä kokonaisuutena, joka mahdollistaisi liiketoiminnan

arvontuotannon. Case-organisaatioissa uudet teknologiat ovat luoneet mahdollisuuden IT-järjestelmien uudistamiselle ja ketterämmälle kehittämiselle, mutta myös esimerkiksi markkinakehityksen paremmalle aistimiselle. Keskeinen haastatteluissa ilmennyt asia liittyy siihen, että vanhalla tavalla rakennettujen järjestelmien uudistaminen nähdään edellytyksenä koko organisaation toimintatapojen uudistamiselle, mikä välittyy myös haastateltavan 6 kommentista. Haastatteluissa ilmeni myös, että IT-strategian ja liiketoimintastrategian halutaan lomittuvan jatkossa entistä vahvemmin yhteen. Tästä voidaan päätellä, että organisaatioissa ollaan valmiita uudistumaan perustuksia myöten, mikä taas kielii organisaation kyvystä suhtautua todennäköisesti tulevaisuudessa myönteisesti myös muihin tehokkaampiin toimintatapoihin.

“Tähän liittyy myös kerrosarkkitehtuurin hyödyntäminen. 80- ja 90-luvulla tehtiin semmoisia pystysiiloja, jossa yksi järjestelmä hoiti kaiken käyttöliittymästä tallennusjärjestelmiin ja reskontraan. Nykyään se on sillä tavalla kerrostunut. [...] Tämä mahdollistaa ketterämmän muutostyön, koska me voidaan tehdä yhden kerroksen sisällä muutoksia ilman, että se vaikuttaa sen ylä- tai alapuolella oleviin.”
(H6)

Digitaalisesti operoivat kilpailijat tai uusien markkinoille tulijoiden uhka on nykyajassa kenties konkreettisemmin läsnä kuin aikaisemmin. Tämä johtuu siitä, että toimialojen rajat ovat hämärtyneet tehden kilpailusta vaikeammin ennustettavaa. Lisäksi digitalisaation hyödyntämisessä onnistuneet yritykset ovat sekä akateemisen että liike-elämän seuratuimpia aiheita, mikä on tehnyt niistä tunnettuja ja läsnä olevampia uhkaesimerkkejä. Toinen relevantti asia on alustatalouden nousu. Erilaisen liiketoiminnan harjoittaminen yhden alustan päällä on jo yleistä esimerkiksi Aasiassa, jossa alustatalouden hyödyntäminen on pitkällä, mutta tulevaisuudessa tällainen kehitys voi yleistyä myös Euroopassa (ks. Viitanen, Paajanen, Loikkanen & Koivistoinen, 2017). Case-organisaatio on näihin uhkiin nähden paremmin turvassa, koska se toimii säännellyllä toimialalla. Alan yritysten on siis siellä toimiakseen sopeuduttava regulaatioon, mikä toisaalta kontrolloi markkinoilla erottautumista, mutta vähentää

myös totaalisen disruption uhkaa. Siitä huolimatta haastatteluissa erottui huoli tällaiseen markkinatilanteeseen tuudittautumisesta, minkä voi havaita esimerkiksi haastateltavan 9 kommentista. Organisaatiossa siis ymmärretään myös oman toiminnan haavoittuvuus, mikä osaltaan varmasti auttaa orientoitumaan myönteisesti toimintatapoihin, joilla markkinoilla oleviin mahdollisuuksiin voidaan tehokkaammin tarttua.

“Jos joku keksii tämän tehdä jotenkin kivemmin, hauskemmin, paremmin tai asiakasystävällisemmin, niin kaikki perinteiset pelaajat on enemmän tai vähemmän pulassa. [...] Se on nähtävissä, että aina kun tämmöinen tavallaan helppo raato jossain on, niin sen lopulta joku tulee ja syö pois.” (H9)

Kuluttajien käyttäytymisen muutokseen on vaikuttanut koronapandemian ohella toki myös erilaiset pidemmät trendit, kuten maailman muuttuminen entistä hyperkytkeytyneemmäksi, mikä on luonut osaltaan haasteita esimerkiksi asiakaskokemuksen mittaamiseen ja merkityksellistämiseen (ks. Swaminathan, Sorescu, Steenkamp, O’Guinn & Schmitt, 2020). Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaatiossa monikanavaisuus koetaan tulevaisuudessa selkeäksi kilpailueduksi. Tätä silmällä pitäen on olennaista, että organisaatioissa kyettäisiin kehittämään kyvykkyyttä hyödyntää erilaista informaatiota, jota organisaatioilla on valmiiksi poikkeuksellisen paljon hallussaan esimerkiksi asiakkaistaan. Mielenkiintoisia kehityssuuntia voisivat olla siksi esimerkiksi massadatan käsittelyyn liittyvät teknologiat. Erevelles ja muut (2015) toteavat artikkelissaan, että massadatan hyödyntämisessä olennaista on organisoituminen sen ympärille niin, että omien kyvykkyysien kehittäminen mahdollistuu. Kirjoittajat mainitsevat olennaisena asiana myös luovuuden intensiteetin, jolla he viittaavat nopeuteen, jolla uusia datapohjaisia oivalluksia kyetään konkretisoimaan (Erevelles ja muut, 2015, s. 901). Nämä kaksi asiaa muodostaisivat yhdessä kiinnostavan kyvykkyyskombinaation, jota voitaisiin soveltaa varmasti monessa organisaation osassa ja erityisesti asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa. Haastatteluissa toki mainittiin myös, että esteeksi muodostuu helposti tällaisten kehityshankkeiden

kokoluokka. Tärkeää olisikin pystyä pilotoimaan kevyesti ja validoimaan sitä kautta, olisiko tällaisesta teknologiasta liiketoiminnallista hyötyä.

Vaikka case-organisaatio operoi melko säännellyllä ja vakaalla toimialalla, jossa muutoksiin reagoidaan lähtökohtaisesti reaktiivisesti, haastatteluissa välittyi myös pyrkimys proaktiivisuuteen. Erilaisia teknologisia mahdollisuuksia on arvioitu ja kokeiltu rohkeasti jo pidemmän aikaa, mikä todistaa, ettei organisaatiossa ole periaatteellista muutosvastarintaa asioille, joilla työtä voidaan tehostaa. Haastattelujen perusteella voi myös todeta, että case-organisaatioon vaikuttavat muutosajurit ovat enemmän pidempiaikaisia trendejä kuin pinnan alla piileviä tarpeita, joita yritettäisiin aktiivisesti tunnistaa. Tämä johtuu varmasti osaltaan organisaation koosta ja haastavasta organisaatorakenteesta, jolloin pelkkään operatiiviseen toimintaan sitoutuu paljon resursseja. Lisäksi organisaatiossa on läpikäyty monia organisaatiomuutoksia, jotka voivat osaltaan luoda pysyvyyden kaipuuta. Muutosajureita pohdittaessa kohdataan myös realiteetteja, joista yhtenä selkeimpänä yhteisen konsensuksen puute tärkeimmistä muutosta ajavista asioista, mikä on toisaalta ymmärrettävää vakiintuneessa organisaatiossa, jossa voi olla edelleen toimialajuurtuneita käsityksiä. Digitaalisuuden tapaisen, vähitellen etenevän muutoksen kokoluokkaa voi olla vaikeaa havaita tietystä perspektiivistä, jolla työtä on tehty kenties vuosikymmeniä. Tämä dilemma voidaan havaita hyvin haastateltavien 9 ja 10 kommentteista.

”Meillä on vielä hyvin perinteisesti ajattelevaa henkilöstöä, jotka on ollut alalla tosi pitkään, ja ne on tottunut siihen, että tietyt asiat on tietyllä lailla. Ja sitten kun ne muuttuu hiljalleen, niin menee pitkään ennen kuin tajutaan, että tässähän onkin itse asiassa aika iso muutos tapahtunut ja se tuleeikin tästä vielä kiihtymään.” (H9)

”Kun on kyseessä uudenlainen ajattelutapa, niin se ei ihan helpolla tämmöisessä isossa organisaatiossa kyllä mene läpi. Paljon on muutosvastarintaakin ollut tässä matkan varrella. Ihan, ei pelkästään yhdessä tasossa, vaan kaikissa tasoissa. Siellä ihan tekijäporukassa ja johtajaporukassa, keskijohdossa ja niin edespäin.” (H10)

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämänkin tutkielman tapauksena olevaan digitaalisen tekemisen mallin kehitysprojektiin on ryhdytty pitkälti siitä syystä, että toimintaympäristön digitalisoituminen koetaan hiljattain eteneväksi asiaksi, johon yrityksen on kaikesta huolimatta sopeuduttava. Koronapandemiaa voidaankin pitää eräänlaisena herätyksenä digitaalisen teknologian saavutettavuudesta ja helppokäyttöisyydestä, mikä on todennäköisesti vienyt osittain pohjan myös muutosvastaisuudelta. Tällaiset yhtäkkiset katalyytit ovat toki harvinaisia, mutta voivat lisätä merkittävästi vakiintuneiden organisaatioiden muutosvauhtia, minkä voi havaita haastateltavan 12 pohdinnasta. On huomioitava, että digitaalisen transformaation taustalla olevat muutosajurit lomittuvat usein yhteen eli niitä tulisi tarkastella myös kokonaisuutena. Kiinnostavaa onkin pohtia, vaatiiko case-organisaation toiminnan uudistaminen tässä kohtaa vain pidemmälle vietyä digitalisoitumista vai kokonaisvaltaisempaa digitaalista transformaatiota, mikä asettaisi myös nykyiset liiketoimintamallit kyseenalaiseksi (ks. Verhoef ja muut, 2019, s. 895–897). Ilmiön hiljalleen etenevyys ja systeeminen luonne on johtanut siihen, että optimaalista organisaatorakennetta on vaikea tunnistaa. Keskeinen organisaation kyvykkyys liittyy siksi myös luovuuteen järjestäytyä tehokkaimmin omassa viitekehysessä. (vrt. Verhoef, 2019, s. 896.)

”Toki nyt täytyy sanoa, että niin paljon kuin tätä koronaa on tässä jupistukin ja kauhisteltu oikeasti, mitä se on tehnyt, niin kyllähän se on pakottanut meidät semmoiseen digiloikkaan ja sitä kautta on myös asiakaskäyttäytyminen muuttunut. [...] Tämä kyllä edesauttoi meidän matkaamme sinne digitalisaatioon.” (H12)

5.3 Uuden toimintatavan edellyttämät kyvykkyudet

”If everyone had to think outside the box, maybe it was the box that needed fixing.”

Malcolm Gladwell, 2009

Tässä alaluvussa keskitytään kyvykkyyksiin, joita case-organisaatiosta voitiin empiirisen aineiston perusteella tunnistaa. Ensimmäiseksi käsitellään organisaation kykyä kehittää omia konkreettisia kyvykkyyksiään. Ne voidaan ymmärtää ikään kuin metakyvykkyyksiksi, jotka luovat pohjan uusien kyvykkyyksien muodostamiselle (ks. Collis, 1994). Tämän jälkeen syvennytään tarkemmin organisaation dynaamiluonteisiin kyvykkyyksiin kolmen teoreettisesta viitekehystä johdetun temaattisen osa-alueen mukaisesti. Sekä dynaamisia kyvykkyyksiä että markkinointikyvykkyyksiä käsitellään organisatorisina kyvykkyyksinä eli kollektiivisena kyvykkyytenä, jota case-organisaatiossa on. Tutkimuksessa keskityttiin pääsääntöisesti dynaamiluonteisiin kyvykkyyksiin, koska ne vaikuttavat siihen, minkälaisia operatiivisia kyvykkyyksiä organisaatiossa voidaan tulevaisuudessa luoda (ks. Eriksson, 2014, s. 73–74; Zott, 2003, s. 98).

5.3.1 Organisaation kyky kehittää omia kyvykkyyksiä

Dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaation aineetonta pääomaa, jota ei voida hankkia fyysisten resurssien tapaan markkinoilta (Helfat ja muut, 2007, s. 31), siispä niiden kehittämisen pitää lähteä organisaatiosta itsestä. Kenties eniten konsensusta kirjallisuudessa on saanut näkökulma, jonka mukaan tällaiset kyvykkyydet koostuvat oppimiseen liittyvistä prosesseista (esim. Collis, 1994; Schilke, 2014; Zollo & Winter, 2002). Myös osaamisen kehittämisen yhteydessä on alettu korostamaan entistä enemmän metataitojen merkitystä, kuten oppimisen opettelu. Tällainen osaaminen on tärkeää toimintaympäristössä, joka ei perustu enää kerran hankitun osaamisen säilyttämiseen, vaan uusien taitojen entistä nopeampaan opetteluun. Tämä tarkoittaa, että käsityksemme oppimisesta ja myös tapamme oppia on myös uudistuttava. Schilken (2014, s. 370) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseen liittyvä näkökulmaan on kohdistunut perinteisesti vähemmän tutkimuksia ja empiiristä evidenssiä, mutta muuttuvassa toimintaympäristössä myös dynaamiset kyvykkyydet voivat vanhentua, ja siksi kyky muokata niitä on tärkeää. Kirjallisuudessa erityisesti oppimisen ja tietoperustan tärkeys on tunnistettu organisaatiolle relevanttien dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämisessä ja kehittämisessä (esim. Zahra ja muut, 2006).

Viimeaikaisessa tulevaisuuskeskustelussa on korostunut selvästi muutoksen systeeminen luonne, mikä pakottaa uudistuvaan ajatteluun monilla elämän osa-alueilla. Yhtä lailla organisaatiot kohtaavat tämän omassa toimintaympäristössään. Kyvykkyyksiinkään ei siis voida suhtautua pysyvinä, koska kyvykkyys, joka on ollut tärkeää tietyllä hetkellä, saa tässä ajassa herkemmin uusia ulottuvuuksia ja muuttuu. Ei siis enää riitä, että tunnistamme kerran kyvykkyydet, joilla saamme muutoksen aikaan, vaan myös niiden kehittämiseen pitäisi suhtautua proaktiivisesti. Ambrosini ja muut (2009, s. 15) korostavat tällaisten metakyvykkyyksien tärkeyttä, koska niiden avulla vanhoja muutoskäytäntöjä voidaan uudistaa. Voidaankin todeta, että jos yksilöiltä edellytetään adaptoitumista ja jatkuvaa oppimista työelämässä, niin se tarkoittaa myös vahvaa näkökulman muutosta organisaatioille (ks. McGowan & Shipley, 2020). Seuraavaksi syvennyttään case-organisaation metakyvykkyyksiin, joita voitiin tunnistaa empiirisen tutkimuksen perusteella. Niitä käsitellään soveltaen kolmen kirjallisuudessa tunnistetun oppimismekanismien kautta (ks. Schilke, 2014, s. 369–370; Zollo & Winter, 2002, s. 340–343), mutta myös muita kirjallisuudessa esitettyjä näkökulmia otetaan tarkastelussa huomioon (esim. Kianto & Ritala, 2010).

Kokemuksen kertyminen

Kuten Eriksson (2014, s. 69) toteaa, dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat pitkälti tiedollisista prosesseista. Hän jatkaa, että tieto muodostuu kumulatiivisesti ja polkuriippuvaisesti eli uusi tieto kasautuu vanhan päälle ja on myös riippuvainen aikaisemmasta tiedosta. Kirjallisuudessa on korostettu, että tieto muodostuu organisaatioissa kokemusten kautta eli tapoja sen muodostumiseen on monia. Tärkeiksi tiedonlähteiksi on nimetty kokeellinen organisaation sisäinen oppiminen sekä organisaatioiden välinen yhteistyö. (Eriksson, 2014, s. 69.) Vakiintuneissa organisaatioissa tieto muodostuu usein monista lähteistä, mikä tekee prosessin ymmärtämisestä monimutkaisempaa. Tällaisissa organisaatioissa tietoa on myös vaikeampi hallita optimaalisesti, koska nykyään tieto ei ole enää yhtä sidoksissa tiettyyn rooliin kuin aikaisemmin, vaan sitä voidaan hyödyntää tuottavasti myös muualla

organisaatiossa. Siksi ei ole järkevää panostaa rutiinien muodostamiseen, vaan kykyyn yhdistää asiantuntijoita keskenään (vrt. Kianto & Ritala, 2010, s. 98).

Case-organisaatiossa tietoa syntyy sekä sisäisesti että yhdessä ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Haastattelujen perusteella oppimista tapahtuu jatkuvasti, mutta sen hyödyntäminen vaihtelee yksiköiden käytäntöjen mukaan eli myös hiljaista tietoa syntyy organisaation eri osissa. Suurin ulkoiseen yhteistyöhön liittyvä huoli kohdistuu puolestaan oppien ja uuden tiedon kotiuttamiseen. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiosta puuttuu kyvykkyyttä varmistaa, ettei oppimishävikkiä syntyisi. Haastatteluissa ilmeni, että organisaatiossa tiedon vapaaseen virtaamiseen suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti ja kannustavasti. Toki case-organisaatiossa tunnistettiin edelleen myös siilomaisuutta, mikä saattaa vaikeuttaa ainakin yksiköiden välistä tiedon jakamista. Kollegoiden kokemusta halutaan kuitenkin hyödyntää ja omaa osaamista ollaan valmiita jakamaan muille, mutta isossa organisaatiossa haasteena voi olla omiin tarpeisiin relevantin henkilön löytäminen, minkä voi havaita haastateltavan 8 ja 10 kommentteista.

”Aina kun me tunnustetaan, et toihan tuntee tän alueen hyvin, niin mielellään kuullaan häntä lisää. [...] Me haluttaisiin tehdä sitä enemmän, elikkä me mieluummin nostetaan se esille, että meidän pitäisi enemmän päästä siiloista pois.”
(H1)

”Kyllä erilaisissa kehitystöissä ja projekteissa pyritään löytämään niitä ihmisiä, joilla olisi kokemusta ja ymmärrystä siitä asiasta jo entuudestaan. Mutta varmasti jää hyödyntämättä myös paljon kokemusta ja osaamista tämän kokoisessa talossa.”
(H10)

”Isossa talossa ei välttämättä löydä aina sitä ihmistä, joka onkin tehnyt jotain asiaa. Jos aloitat vaikka jonkun projektin valmistelun, niin joku on saattanut tehdä

samantyyllisen valmistelun, vaikka kolme vuotta sitten, mutta se ei ole tiedossa.”
(H8)

Yhdeksi merkittäväksi haasteeksi muodostuu se, millä tavalla organisaatio kykenisi parhaiten tukemaan kokemuksen kertymistä, koska tiedolliset prosessit kytkeytyvät vahvasti sosiaalisiin suhteisiin ja rakenteisiin (ks. Kianto & Ritala, 2010, s. 92). Tämä tekee tiedon kertymisen johtamisesta tai fasilitoimisesta haastavaa. Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaatiolla on paljon kokemusta verkostomaisesta työskentelystä ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa, mutta talon sisäistä asiantuntijuutta arvostetaan sitäkin enemmän. Case-organisaatiossa koetaan siis kestävämmäksi tavaksi muodostaa tietoa sisäisesti, mikä on toki ymmärrettävää, koska ulkoisen yhteistyön jatkuvuudesta ei ole aina takeita. Haastatteluista välittyi toisaalta myös ymmärrys joustavuudesta, jota ulkoiset kumppanit yhtälöön tuovat. Tämä puolestaan osoittaa, että talon ulkopuolista osaamista halutaan hyödyntää esimerkiksi oman henkilöstön kouluttamisessa, jolloin uutta tietoa voidaan saada pysyvästi organisaation sisään. Tämä välittyy hyvin esimerkiksi haastateltavan 11 pohdinnasta.

”Ei se, että ostetaan tekijöitä ulkopuolelta, ja sitten kun ne lähtee, me ollaan taas, että kukaan ei osaa mitään. Vaan nimenomaan pitää olla semmoista, että sieltä tulee osaamista, siitä opitaan ja siihen kasvetaan ja se tulee sisälle sitä kautta sitten, että ihmiset kehittyä, koska on se ulkopuolinen mukana tekemisessä.” (H11)

Kianto ja Ritala (2010, s. 93) nimeävät kytkeytyneisyyden tärkeimmäksi metakävykykydeksi, jolla kokemuksen kertymistä voidaan edesauttaa organisaatiossa. He mainitsevat tätä parhaiten tukeväksi ominaisuudeksi joustavan organisaation, joka ei perustu kontrolloituihin sosiaalisiin suhteisiin, vaan päivävastoin avoimuudelle. Kirjoittajien mukaan aktiivinen sosiaalinen interaktio ja dialogi luovat enemmän mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiselle ja uuden tiedon muodostamiselle. Haastattelujen perusteella case-organisaation sisäinen kytkeytyneisyyskään ei ole vielä ihannetasolla, mikä saattaa heikentää luottamusta ulkopuolisen yhteistyön tuomiin

etuihin. Haastatteluissa välittyi selvästi, että kokemusten jakamista tapahtuu rutiininomaisesti hankkeissa ja uusissa projekteissa, mutta paljon riippuu myös yksilön halusta etsiä tietoa ja jakaa sitä eteenpäin. Haastatteluissa korostui, että lähityöyhteisössä tietoa vaihdettiin rutiininomaisemmin kuin yksiköiden välillä. Tähän liittyy kuitenkin myös näkökulmakapeuden riski, jos ajatuksia vaihdetaan vain saman taustaisten asiantuntijoiden kanssa. Organisaatiossa on siis muodostunut käytäntöjä, jotka mahdollistavat oppimisen vertaisiltaan, mutta todelliselle monialaisuudelle ei ole vielä varsinaisia foorumeita, muutamaa esimerkillistä poikkeusta lukuun ottamatta, mikä välittyi haastateltavan 6 kommentista.

”Meillä on syntynyt nyt semmoinen esihenkilöiden verkosto. Se ei ole meiltä tullut, vaan näitten henkilöitten omasta kiinnostuksesta. Kun siellä on muutama ihminen palaveerannut hyvistä ja huonoista havainnoista, siihen on liittynyt enemmän ja enemmän ihmisiä. Se on ihan epävirallinen, mutta selkeästi hyvin tehokas ja jopa vaikutusvaltainen. Nämä ihmiset kierrättää niitä oppeja ja hyviä kokemuksia, hyviä käytäntöjä ja ne leviää sillä tavalla hyvin voimakkaasti.” (H6)

Kianto ja Ritala (2010, s. 94) korostavat, että inkrementaalinen parantaminen hyötyy enemmän toimijoiden välisistä vahvoista siteistä, kun taas radikaalimpi innovointi edellyttää myös heikkojen siteiden hyödyntämistä. Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa luotetaan tällä hetkellä enemmän vahvoihin siteisiin, jotka ovat lujittuneet säännöllisten palaverikäytäntöjen, läpikäyntien ja muiden rutiinien myötä. Sen sijaan heikkojen siteiden hyödyntäminen vaikutti painottuvan enemmän uusiin hankkeisiin ja projekteihin. Tästä voidaan päätellä, että arkipäiväisiin asioihin ei välttämättä suhtauduta tarpeeksi kriittisesti. Case-organisaation uudessa digitaalisessa toimintatavassa on pyrkimyksenä tuoda yhteen liiketoiminta, kehittäminen ja operatiivinen toiminta, mikä tukee tiedon kertymistä ainakin erilaisten näkökulmien kautta. Organisaatiossa on siis havaittavissa kyvykkyyttä tuoda yhteen asiantuntijoita, jotka voivat yhdessä muodostaa parempaa ymmärrystä ammentamalla tietoa omista kokemuksistaan. Eriksson (2014, s. 70) nimittää tällaista toimintaa tiedon integroinniksi,

jota tapahtuu luontaisesti yhteistyössä ja ongelmanratkaisutilanteissa. Tämä tukee myös Kiannon ja Ritalan (2010, s. 94) näkemystä kytkeytyneisyydestä, jonka suurin hyöty liittyy kykyyn luoda edelleen uusia siteitä organisaation sisällä, mutta myös ulkopuolisten tahojen kanssa. Toki kehityshanke on uusi ja osoittaa, että kyvykkyys ymmärtää kytkeytyneisyyden arvo uuden tiedon luomisessa, on vasta rakentumassa.

Haastatteluissa keskeiseksi haasteeksi nostettiin myös saatavilla olevan tiedon suuri määrä, mikä vaikeuttaa entisestään itselle relevantin tiedon löytämistä eikä kannusta samalla tavalla uuden tiedon koostamiseen. Tulevaisuudessa suuren tietomäärän kuratointiin on todennäköisesti saatavilla esimerkiksi tekoälypohjaisia työkaluja, mutta ennen sitä yksilöiltä vaaditaan kyvykkyyttä merkityksellistä saatavilla olevaa tietoa itselleen. Tämä vaatii itseohjautuvuutta, mutta myös sisäistä motivaatiota uusia asioita kohtaan. Kaikkea vastuuta ei voida myöskään vierittää yksilöille, vaan myös johdolla ja esihenkilöillä on tutkimusten mukaan tärkeä rooli tiedon koostamisessa (Soosay & Hyland, 2008). Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa tapahtuu jo itseohjautuvaa ajatusten vaihtoa, mikä välittyy edeltävästä haastateltavan 6 kertomuksesta. Tällainen tendenssi voi vahvistaa merkittävästi esihenkilöiden kykyä tukea tahoillaan uuden tiedon muodostamista tai yksikköspesifin tiedon jakamista muualle organisaatioon. Tällä tavalla myös yksilöidympien tarpeiden huomiointi voisi olla helpompaa. Parhaimmassa tapauksessa tietoa tulisi kuitenkin ristipölyttää kaikilla organisaation tasoilla eikä vain esihenkilöiden välillä.

Tiedon artikuloiminen

Kokemuksen kertymistä hyödyntäväksi metakvykykydeksi on nimetty tiedon artikuloiminen, jolla tarkoitetaan vallitsevien ajatusmallien, prosessien ja toimintatapojen rakentavaa kyseenalaistamista. Tiedon artikuloimiseen liittyy olennaisesti asioiden asettaminen alttiiksi palautteelle ja jalostustoiminnalle, jonka seurauksena tapahtuu kollektiivista oppimista. (vrt. Zollo & Winter, 2002, s. 341.) Kokemuksen kertyminen ja tiedon artikuloiminen lomittuvat luontevasti keskenään, joten tarkkaa rajanvetoa niiden välillä ei ole tarkoituksenmukaista tehdä. On olennaista

esimerkiksi arvostaa uuden tiedon ohella myös aikaisempaa tietoa ja kokemusta. Kuten haastateltava 3 toteaa, organisaatiossa tulisi siis olla sopivassa suhteessa kyvykkyyttä sekä uuden tiedon etsimiseen että olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen (vrt. Soosay & Hyland, 2008, s. 24). Haastatteluissa selvisi, että case-organisaatiossa on monia olemassa olevia käytäntöjä, jossa rakentava kyseenalaistaminen on mahdollista, mikä välittyy haastateltavan 15 kertomuksesta. Haastattelujen perusteella rakentavaa kyseenalaistamista tapahtuu luontevasti eri funktioissa, mutta muiden kuin oman yksikön käytännöistä ei ollut monellakaan tietoa. Tärkeintä on kuitenkin, että organisaatiossa on havaittavissa kehitysmuutoksia ja eksploraatiivista otetta omaan työhön.

”Joka perjantai meillä on semmoinen sparripaja, mihin kaikki toiminnon tyypit on tervetulleita. [...] Jos jollakin on joku hieno tuoteidea vaikka, niin kaikki pääsee sitten kommentoimaan ja ottaa kantaa siihen, onko tuossa järkeä tai oletko huomionut tämmöistä.” (H15)

”Ihminenhän aina kiinnittää niiden skeemojen kautta sen, että onko tämä jotakin sellaista, mihin minä voin kiinnittää tämän mitä on aikaisemmin tehty. Sehän on hyvä, että käytetään sitä olemassa olevaa tietoa, mutta semmoisen uuden katsontatavan ja uusien menetelmien hyödyntäminen – siis jokainen meistä voi oppia jatkuvasti sitä.” (H3)

”Itse ainakin palavereissa aina pyydän kyseenalaistamaan asioita ja sanomaan, että jos joku asia ei ole järkevä. Ja jos joku asia muuttuu, niin kysyn myös oman tuotteenikin osalta, että onko jatkossa hyötyä käyttää tätä tuotetta.” (H8)

Kianto ja Ritala (2010, s. 94–95) nostavat tiedon artikulointia vastaavaksi metakyvykkyydeksi oppimiskulttuurin. Tällä he tarkoittavat henkilöstön asennetta luovuutta ja oppimista kohtaan sekä sitä, missä määrin organisaation prosessit ja rakenteet tukevat tätä. Kuten aikaisemmin todettiin, case-organisaation kehittämisen

volyymi on suuri, mikä luo varmasti yritykseen myös luontaista kehitystendenssiä. Haastatteluissa korostui, että nykyisellään toimivien asioiden kriittinen arviointi korostui etenkin markkinoinnissa, teknisellä kehityspuolella ja uudistamiseen keskittyvissä toiminnoissa esimerkiksi reflektoinnin muodossa. Lisäksi HR-yksiköllä tuntui olevan erityisen proaktiivinen ote oppimiseen ja sen moderneihin muotoihin. Toki nämä toiminnot ovat kokeneet paljon turbulenssia lyhyessä ajassa, mikä osaltaan pakottaakin toimivimpien tapojen arvioimiseen. Haastateltavien puheissa toistui myös yhtiön arvot ja niiden vaikutus siihen, mihin suuntaan ollaan kehittymässä. Haastateltavat koostuivat pitkälti johdosta ja esihenkilöistä, mikä ei välttämättä anna täysin rehellistä kuvaa siitä, kuinka arvot ovat juurtuneet esimerkiksi operatiiviselle tasolle. Case-organisaation tavoitteena on kuitenkin kehittyä tulevaisuudessa organisaatioksi, jossa on vahva voittavan yhteistyön kulttuuri. Tämä on hyvin linjassa myös aiemmin mainitun oppimiskulttuurin kanssa. Voidaankin ajatella, että tällainen metakävykyys mahdollistaa keräytyneen tiedon soveltamisen uudella tavalla eli on siinä mielessä kriittinen osa yhtiötä (vrt. Kianto & Ritala, 2010, s. 95).

”Ainakin siis meidän yksikössä, niin se on oikeastaan aina joka päivän sana, että me haastetaan siihen ajattelemaan, että pitäisikö näitä asioita tehdä toisin. [...] Ja sitten meillä on myös retrot ja tämän tyyppiset asiat. Kulttuuri on muuttumassa siihen suuntaan ja on muuttunutkin.” (H7)

”Jatkuvan arvon tuottamisen lisäksi tuossa ketteryydessä on ollut tosi hyvä ja tärkeä asia on minun mielestä se jatkuva oppiminen. Se retrojen mahdollisuus ja ainakin siinä lähiporukassa sitten oppia sitä, että mitä me oltaisiin voitu tehdä toisella tavalla.” (H4)

Case-organisaatiossa tiedon artikuloimiseen liittyvä kyvykyys nojaa formaaleihin ja strukturoituihin tilanteisiin, kuten tiimipalavereihin, mutta spontaanit foorumit asioiden kyseenalaistamiselle ja muilta oppimiselle ovat vielä harvassa. HR-yksikön puheiden perusteella organisaatiossa uskotaan jatkuvaan oppimiseen, ja tulevaisuudessa

organisaatiossa aiotaan soveltaa enenevissä määrin ketterän oppimisen filosofiaa, minkä voi havaita haastateltavan 13 puheenvuorosta. Ketterää oppimista ei mainittu kuitenkaan muiden kuin HR:n edustajien toimesta, mikä viittaa siihen, että kulttuurin rakentaminen on vielä käynnissä. Yhtenäinen oppimiskulttuuri johtaa todennäköisemmin myös siihen, että koko organisaatio on nopeammin samalla aaltopituudella. Kyvykkyyksien kehittämisen kannalta organisaatiossa olisi tärkeää olla enemmän areenoita, jossa olisi turvallista ja luontevaa harjoittaa kehittävää dialogia. Haastatteluissa ilmeni, että esimerkiksi strategiatyöhön on ruvettu aktiivisemmin osallistamaan koko organisaatiota, mikä mahdollistaa paremmin operatiivisen toiminnan ymmärtämisen ja sitä kautta erilaisten näkökulmien huomioimisen.

”Me puhutaan ketterän oppimisen kulttuurista. Tämä on itse asiassa viety parisien vuotta sitten yhteen meidän henkilöstöstrategian painopisteeseen. [...] Se ei ole sitä, että meillä on perinteinen luokkahuonehöpötys, vaan siellä on mikro-oppimista, sparrailua, työssäoppimista, reflektointia, kaikkea, mitä ikinä mekanismeja se sisältää.” (H13)

Haastatteluissa painottui vahvasti myös muutosrealismi. Toisin sanoen organisaatiolta ei odoteta ohjaamista, vaan yksilöiden itseohjautuvuuden tarve ymmärretään. Toki haastatteluissa tunnistettiin jälleen organisaation tietynlainen jähmeys tukea asioiden kyseenalaistamista, mutta yhtä aikaa eetos kulttuurilähtöisestä uudistamisesta on vahva, minkä voi havaita haastateltavan 3 kommentista. Aidon monialaisuuden ja monialaisen yhteistyön nähtiin olevan vasta kehitteillä, koska siihen liittyy vahvasti myös henkilökohtaiset intressit ja yksilön sisäinen motivaatio. Zollo ja Winter (2002, s. 342) summaavat, että monissa organisaatioissa vain pieni osa tiedosta tulee artikuloituksi eli asetettua arvioinnin kohteeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että sen eteen täytyy nähdä vaivaa ja sitä pitää harjoitella. Kianto ja Ritala (2010, s. 95) puolestaan yhteen vetävät, että vasta oppimiskulttuurin avulla organisaatio kykenee hyödyntämään kytkeytyneisyyttään. Haastatteluissa tuli esiin, että case-organisaatiossa on koeponnistettu monialaisia tiimejä, mutta niihin sitoutuminen on jäänyt aikaisemmin puolittaiseksi. Tämä osoittaa,

että monialaisuuden hyödyntämisen tulisi pesiä laajemmin organisaatioon, jotta sen edut voitaisiin saada konkreettisiksi ja näkyviksi.

”Tuon meidän uuden strategian myötä me tullaan ottamaan siitä entistä enemmän scopea. Sithän me päästään jo tähän, kuinka me rakennetaan ja uudistetaan meidän kulttuuria. Se on sellainen, mille pitää löytyä myös ihan sellaista viestitään viestinnästä, puhutaan vuorovaikutuksesta, löydetään foorumeita, jossa dialogi mahdollistuu paremmin.” (H3)

Tiedon koostaminen

Tiedon koostaminen on viimeinen kolmesta metakyvykkyydestä, joiden avulla dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan kehittää. Sillä tarkoitetaan muodostetun tiedon ja oivallusten välittämistä ymmärrettävästi organisaatioon, jolloin parempi ymmärrys voidaan ikään kuin kotiuttaa (vrt. Zollo & Winter, 2002, s. 342). Tiedon koostamiseen on nykyään monia tapoja teknologian tarjotessa siihen yhä yksityiskohtaisempia ratkaisuja. Kianto ja Ritala (2010, s. 96) nimittävät tätä metakyvykkyyttä tiedon hallinnaksi. He painottavat, että kodifioinnin tarkoituksena on luoda edellytykset asioiden uudistamiselle. Tiedon hallintaan liittyy kuitenkin haasteita, koska organisaatiossa on eksplisiittisen ja yleisen tiedon lisäksi myös hiljaista tietoa, mikä on kytkeytynyt prosesseihin ja mitä vain yksittäisillä työntekijöillä saattaa olla hallussaan. Pelkästään muodolliset tavat, kuten manuaalit ja organisaatiovetoiset koulutukset eivät siis välttämättä riitä tiedon kokonaisvaltaiseen kotiuttamiseen, vaan myös hiljaisen tiedon välittämiseen pitäisi löytää keinot. Haastatteluissa ilmeni, että viime vuosina tiedon jakamiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota lisäämällä esimerkiksi kommunikointikanavia, mikä välittyy haastateltavan 8 kommentista. Tästä voidaan päätellä, että tiedon jakamista halutaan tukea myös organisaatiolähtöisesti. Myöskin perinteiset tiimikohtaiset palaverit korostuivat haastateltavien puheissa, mutta niihin liittyy kuitenkin riski siitä, että asioita käsitellään vain saman taustaisten asiantuntijoiden kanssa, jolloin uusien näkökulmien tuominen keskusteluun on epätodennäköisempää.

”Nyt tietoa alkaa oleen aika paljon. Olisiko vuosi tai kaksi, niin meillä on yleistynyt tosi paljon Teams-kanavat, ja nyt on laajentunut tosi paljon tieto. Minusta tuntuu, että minäkin olen, olenko kahdeksassa vai kymmenessä eri Teamsissa.” (H8)

”Tietysti tiimipalaverithan on semmoinen, missä yleensä pidetään aina tilannekatsauksia, että mitä tehdään. Nyt tietysti vähäisemmissä määrin tyyliin kahvihuoneissa, kun ollaan oltu paljon etätöissä, mutta toivottavasti jatkossa huomattavan paljon enemmän sillä tavalla.” (H2)

Päänvaivaa organisaatiossa tuntui aiheuttavan itselle relevantin tiedon löytäminen viestitulvasta. Tämä vahvistaa entisestään sitä, ettei ratkaisuna ole geneerinen, kaikille yhteinen tieto, koska se voi jäädä liian yleiselle tasolle. Kyse ei siis ole tiedon määrästä, vaan laadusta ja soveltamispotentiaalista. Voidaan myös olettaa, että kehittämisvolyymitaan isossa organisaatiossa oivalluksia tehdään paljon erilaisten koulutusten ja aivoriihien lomassa. Konsensuksen luominen muiden kanssa olisi kuitenkin tärkeää, ettei tieto jäisi vain paikalliseksi. Haastatteluista saattoi havaita, että case-organisaatiossa on useita päällekkäisiä tapoja kotiuttaa tietoa, mikä ei välttämättä sada yhteiseen laariin. Toisin sanoen tietoa on paljon, mutta sen sijainnista tai saatavuudesta ei ole kaikilla yhtäläistä tietoa. Asia korostui etenkin esihenkilöroolien ja operatiivisten roolien välillä. Tämä on tietysti sitä yleisempää mitä kompleksisemmaksi organisaatio kehittyy. Tiedon löytäminen onkin tällaisessa ympäristössä entistä riippuvaisempaa esimerkiksi omasta roolista tai verkostoitumiskyvystä, minkä voi havaita haastateltavan 3 kommentista.

”Se on hyvin paljon juuri siitä omasta aktiivisuudesta kiinni. Minä ja mun tiimissä tosi monet muut ollaan kyllä sellaisia superverkostoituja. [...] Mutta se, että kuinka siitä saisi kollektiivista tai jotenkin siitä sitä konsensusta, niin tietysti siihen vaikuttaa myös se, että missä roolissa sinä toimit.” (H3)

Haastatteluissa korostui, että esihenkilöillä on paljon mahdollisuuksia tiedon koostamiseen koulutusten ja työpajojen kautta, mutta myös operatiivisen toiminnan puolella syntyvän tiedon hyödyntämistä olisi hyvä systematisoida lisää. Erityisesti konkreettisen asiakaskokemustiedon mukana pitäminen ja välittäminen laajemmin organisaatioon hyödyttäisi varmasti loppuasiakkaan tarpeiden ennakoimisessa. Organisaatiossa tulisi siis olla kyvykkyyttä tiivistää tietoa eri puolilta organisaatiosta ja koota sitä tehokkaammin yhteen. Oman mausteensa tähän tuo niukat resurssit, joten tiedon jakaminen organisaatiossa rajoittuu siihen kapasiteettiin, jota esimerkiksi kokonaiskuvan haltijoilla on. Isossa organisaatiossa, jossa projektien kokoonpanot ja toimintaan osallistuvat sidosryhmät muuttuvat usein, voi olla hankalampaa ymmärtää kenelle tiedosta olisi hyötyä. Myöskään kaikkea tietoa ei ole mahdollista kirkastaa ja kodifioida jaeltavaan muotoon, joten olisi tärkeämpää ymmärtää sen verran muiden yksiköiden toiminnasta, että kykenisi tunnistamaan esimerkiksi esihenkilön, jonka kautta tieto saataisiin tehokkaimmin eteenpäin ja hyötykäyttöön. Tämä yhdistyy myös aikaisemmin käsiteltyyn organisaation kytkeytyneisyyteen, jolla asiaa voidaan edesauttaa.

Case-organisaatiosta saattoi haastattelujen perusteella tunnistaa kaksi merkittävää haastetta, jotka vaikuttavat tiedon koostamiseen. Suuri ulkoistusaste sekä liiketoiminnan ja kehittämisen välinen ymmärrys. Kuten aikaisemmin jo todettiin, suuresta ulkoistusasteesta johtuen tällaisessa yhteistyössä muodostuneen tiedon kotiuttaminen koettiin kriittiseksi. Tiedon integroimiseen liittyvä kyvykkyys korostuu siksi erityisesti case-organisaation tapauksessa (ks. Eriksson, 2014, s. 70). Kaiken kaikkiaan uuden tiedon relevanssi punnitaan vasta silloin, kun se saadaan integroitumaan aikaisempaan tietoon (vrt. Verona & Ravasi, 2003). Kyvykkyysien muodostumisen kannalta tiedon uusi tieto tulisi jaella organisaatioon sellaisten prosessien kautta, joissa on jatkuvuutta. Tämä siitä syystä, että uudet asiat kohtaavat yleensä myös muutosvastarintaa, joten uusien asioiden kommunikointia pitää tehdä kärsivällisesti. Toinen haastatteluissa selkeästi korostunut huoli liittyi etenkin teknisen kehittämisen ja liiketoiminnan väliseen

ymmärryskuiluun, jota uudella yhteistyöhön perustuvalla toimintatavalla saadaan toivottavasti kavennettua.

Tiedon koostamisen pullonkaulaksi voi muodostua myös kyvyttömyys sitoutua uuden asiaan, jolloin tiedon uudelleenjärjestelyä ei pääse syntymään (Eriksson, 2014, s. 70–71). Muutosvastarintaisuus nimettiin yhdeksi vastaan haraavaksi asiaksi, mutta myös siihen tunnistettiin lääkkeeksi yhteiset arvot ja systemaattinen muutostyö. On ymmärrettävää, että tiettyä pysyvyyttä jatkuvassa myllerryksessä halutaan saavuttaa, mutta suurempia ongelmia syntyy silloin, kun ei kyetä näkemään pidemmälle tai kommunikoimaan paradigmatasoisista muutoksista. Haastatteluissa mainittiin, että strateginen ja operatiivinen puoli ovat lähentyneet vuosien varrella, mutta näkemys voi olla myös puolueellinen, sillä haastateltavat koostuivat pitkälti johtotehtävissä työskentelevistä henkilöistä. Kuten Kianto ja Ritala (2010, s. 97) summaavat, laadukas tiedon hallinta ja johtaminen tukevat oppimiskulttuuria tarjoamalla sopivan infrastruktuurin ja työkalut kerääntyneen opin hyödyntämiseen. On kuitenkin yksinkertaista ajatella, että oikeanlainen teknologia tai infrastruktuuri pystyisi ratkaisemaan tiedon koostamiseen liittyvät haasteet. Tämän kokoisessa organisaatiossa tärkeämpää olisi kyvykkyys yhteisen konsensuksen luomiseen, mikä välittyy esimerkiksi haastateltavan 4 pohdinnasta.

”Meillä puhutaan kyllä näistä ydintiimeistä, ja niitä ollaan rakentamassakin, mutta minulla ei ole itselläni oikein silleen näkyvyyttä siihen ydintiimijatteluun, että miten se etenee tai sillä tavalla. Sekin vielä, että meillä olisi sitten yhteinen määritelmä sille, että mitä sillä ydintiimillä tarkoitetaan.” (H4)

Seuraavaksi syvennyttään konkreettisempiin muutoskyvykkyyksiin, joita case-organisaatiosta voitiin empiirisen aineiston perusteella tunnistaa. Yllä käsitellyt metakyvykkyydet luovat siis edellytykset sille, että näitä varsinaisia (ensimmäisen tason) dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan muodostaa ja muuttaa, ja siksi niiden rooli on tärkeä huomioida. Samassa yhteydessä arvioidaan myös sitä, miltä osin markkinoinnillisuus

kytkeytyy organisaation prosesseihin. Yllä olevaa yhteen vetäen voidaan todeta, että case-organisaatiolla on oikeanlainen ambitiotaso muutosta kohtaan, mikä heijastuu selvästi myös metakyvykkyyksiin. Voidaan siis päätellä, että alemman tason kyvykkyyksiin on mahdollista kytkeytyä aitoa dynaamisuutta, koska muutos koetaan organisaatiossa ikään kuin uudeksi nykytilaksi (vrt. Kianto & Ritala, 2010, s. 99). Tämän kokoisessa organisaatiossa eniten työtä vaativat vielä jaetut käytännöt ja yhteinen konsensus, joilla osittaisen siilomaisuuden aiheuttamaa oppimishävikkiä saataisiin paremmin kuriin. Toisin sanoen joka tasolla toteutuvaan rakentavaan kyseenalaistamiseen (tiedon artikulointi) sekä kytkeytyneisyyttä hyödyntävään tiedon koostamiseen tulisi tulevaisuudessa panostaa entisestään.

5.3.2 Mahdollisuuksien aistimiseen liittyvät kyvykkyydet

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä korostuvat erilaiset kyvykkyydet kuin aikaisemmin. Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus on nojannut perinteisesti nopeasti muuttuviin toimialoihin, kuten korkean teknologian teollisuuteen (Zahra ja muut, 2006, s. 932–937), jossa uusien teknologioiden tai markkinoilla tapahtuvien muutosten jatkuva skannaaminen on keskeistä (Teece, 2007, s. 1322). Tämä on vienyt huomion pois toimialoista, joissa muutos ei ole välttämättä yhtä nopeaa. Case-organisaation toimiala ei ole perinteisesti vaatinut yhtä nopeaa uudistumista kuin esimerkiksi teknologiateollisuus, mutta kuluttajakäyttäytymisen muutos on pakottanut myös siellä toimivat yritykset etsimään tehokkaampia toimintatapoja, joilla kuluttajien muuttuviin tarpeisiin voidaan vastata. Madsen (2010, s. 230) on tunnistanut neljä geneeristä dynaamisen kyvykkyyden tyyppiä, joiden kautta myös case-organisaation kyvykkyyksiä hahmotettiin. Nämä neljä tyyppiä ovat: (1) ulkoinen havainnointi ja arviointi, (2) sisäinen resurssien uudistaminen, (3) ulkoinen resurssien hankinta sekä (4) sisäisten resurssien uudelleenjärjestely. Tässä alaluvussa keskitytään ensimmäiseen, josta puhutaan tämän tutkimuksen yhteydessä aistimiseen liittyvänä kyvykkyytenä (esim. Teece, 2009). Aistimiseen liittyen tärkeimmiksi konkreettisiksi kyvykkyyksiksi määriteltiin alttius

omaksua parhaita käytäntöjä, ennakointikyvykkyys ja loppuasiakkaan priorisointi sekä merkityksellistäminen. Seuraavaksi jokaista näistä käsitellään vielä tarkemmin.

Alttius omaksua parhaita käytäntöjä

Palveluorganisaatioiden kohdalla kriittiseksi kilpailutekijäksi on noussut asiakaskokemus, jonka hallinta ja johtaminen on muuttunut kuitenkin koko ajan monimutkaisemmaksi (ks. Lemon & Verhoef, 2016). Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaation fyysiseen palvelukokemukseen ja vahvan konttoriverkoston varaan rakentunut kilpailuetu osoitti kestättömyytensä koronapandemian aikana, kun asiointi siirtyi hetkeksi täysin verkkoon. Digitaalisessa toimintaympäristössä asiakaskokemukseen liittyvä kilpailuetu rakentuu kuitenkin kyvystä tuoda oma tarjoama asiakkaille heidän vaatimallaan tavalla, mikä ei ole enää missään tapauksessa vakio (vrt. Herhausen ja muut, 2020; Swaminathan, 2020, s. 24). Resurssien ollessa kaikilla pitkälti samat case-organisaation onkin olennaisempaa löytää yksittäisten tuotannon tekijämaisten resurssien sijaan aiempaa dynaamisempaan toimintaympäristöön soveltuvat toimintatavat, joiden avulla voidaan olla kilpailijoita tehokkaampia oman asiakaskokemuksen vahvistamiseen liittyvissä asioissa.

Kasvuhakkeroinnin ydinajatuksena on tunnistaa ne toimenpiteet, joilla saadaan aikaan tehokkain sijoitetun pääoman tuotto. Toisin sanoen ideoita testataan nopeasti ja mahdollisimman suurella volyymilla, jotta potentiaalisimmat keinot kyetään löytämään. Tällainen toiminta vaatii systemaattisuutta, jota erilaiset parhaat käytännöt voivat tarjota. Niiden voidaan ajatella olevan ikään kuin vertaisarvioituja käytäntöjä, joten myös siinä mielessä riskittömämpiä. Ensimmäinen toimintaympäristön aistimiseen liittyvä konkreettinen dynaaminen kyvykkyys, joka tunnistettiin tärkeäksi kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen kannalta, on juuri alttius parhaiden käytäntöjen omaksumiseen. Tällä tarkoitetaan kykyä ja halukkuutta kartoittaa, arvioida ja soveltaa parhaita käytäntöjä esimerkiksi jonkin prosessin tehostamisessa (Madsen, 2010, s. 230; Teece, 1997, s. 520). Kuten luvussa 2 taustoitettiin, kasvuhakkerointi on eräänlainen synteesi erilaisista parhaista käytännöistä, ja siksi on tärkeää, että organisaatiossa

suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti erilaisten parhaiden käytäntöjen soveltamiseen.

Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaatiossa kehittämisen käytäntöjä on alettu modernisoimaan 2010-luvun puolivälistä lähtien nousujohteisesti. Tämän kyvykkyyden kohdalla on reilua todeta, että tietyille aloille on syntynyt parhaita käytäntöjä, jotka ovat levinneet universaalisti, joten myös kynnyks niiden soveltamiseen on ollut todennäköisesti pienempi. Yksi esimerkki tällaisesta on tuotekehityksessä ja etenkin ohjelmistokehityksessä yleistyneet ketterän kehittämisen periaatteet. Ajatus ketterästä kehittämisestä syntyi toki jo 2000-luvun alussa (ks. luku 2.1.2), mutta vuosien varrella siihen on kytkeytynyt uusia elementtejä. Tärkeää on se, että ketterä kehittäminen on kirjattu aikoinaan esimerkiksi yhdeksi case-organisaation ICT-strategian painopisteeksi. Tämän kyvykkyyden kohdalla on olennaista ymmärtää, että sen aktiivinen hyödyntäminen johtaa oppimiseen ja sitä kautta kyvykkyyden tehostumiseen (vrt. Zahra ja muut, 2016, s. 927). Parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen vaatii myös soveltamiskykyä, koska mitään mallia tai menetelmää ei voi siirtää sellaisenaan kontekstista toiseen. Mielenkiintoinen haastatteluissa ilmennyt asia liittyi myös siihen, millä nopeudella parhaiden käytäntöjen toimivuutta joudutaan nykyään arvioimaan. Kuten haastateltavan 12 lainauksesta voidaan todeta, myös case-organisaatiossa ollaan jouduttu muokkaamaan ketterien menetelmien soveltamista yhteensopivammaksi toimintaympäristön vaatimusten kanssa.

”Nyt me ollaan tietty evoluutiopolku menty ja nyt on selkeästi seuraava vaihe, mihin ollaan menossa, lähemmäs sitä DevOpsia varmaan ketterän mielessä. Se ajattelumaailma, että miten me ketterää tehtiin oli, että tehtiin vähän yksittäisiä projekteja tai isompia hankkeita ketterästi, mutta nyt halutaan koko salkun tekeminen samaan moodiin ja vahvemmin DevOpsin tuominen sinne toimintamalleina.” (H12)

Kuten metakyvykkyyksien yhteydessä todettiin, case-organisaation kehittämisen volyyymi on suuri. On siis luonnollista, että parhaita käytäntöjä on alettu hyödyntämään vuosien varrella aktiivisesti myös muualla organisaatiossa. Haastatteluissa korostui, että parhaita käytäntöjä sovelletaan eri skaalalla strategisesta painoarvosta riippuen. Esimerkiksi ketterän kehittämisen soveltaminen on ollut strateginen valinta, joten se on integroitunut jo verrattain syväälle organisaation operatiivisen tason prosesseihin. Ketterän kehittämisen lisäksi esimerkiksi henkilöstöjohtamisen strategiseksi painopisteeksi on otettu ketterä oppiminen, mikä edustaa tällä hetkellä eräänlaista oppimisen parasta käytäntöä. Toinen ketterästä kehittämisestä johdettu käytäntö, joka erottui haastatteluissa, on monialaisten tiimien hyödyntäminen. Haastatteluissa selvisi, että monialaisia tiimejä on pilotoitu onnistuneesti jo muutamaan otteeseen, mutta niiden lopullinen hyödyntäminen on vielä muotoutumassa. Monialaisuus on keskeistä myös kasvuhakkeroinnin operatiivisen tekemisen kannalta, joten organisaation opit aikaisemmista kokeiluista hyödyttävät suoraan myös operatiivisen kyvykkyyden rakentamista. Kolmas merkittävä ketterästä kehittämisestä johdettu paras käytäntö liittyy dataohjautuvuuteen, joka on tietysti laaja ja eri tasoilla toteutuva käytäntö. Haastatteluista saattoi kuitenkin havaita vahvan pyrkimyksen dataohjautuvuuteen ja sen edelleen kehittämiseen kaikilla organisaation tasoilla, mikä tukee olennaisesti myös muita kyvykkyyksiä.

”Mun mielestä data on aina kaiken A ja O, koska se kertoo sen totuuden. Se ei kerro kenenkään henkilökohtaista mielipidettä tai näin.” (H5)

Näiden lisäksi parhaiden käytäntöjen etsimistä ja soveltamista tapahtuu case-organisaatiossa myös kevyemmin. Mielenkiintoinen haastatteluissa korostunut asia liittyy esimerkiksi siihen, kuinka paljon ketterän kehittämisen periaatteet tai yksityiskohdat näkyivät ihmisten puheissa. Yksi esimerkki tällaisesta oli kehityskelpoisuuden hyväksyminen ja tuotteen tai palvelun kehittäminen palautteen perusteella (ks. luku 2.1.3). Käytäntönä tai asenteena tällainen ruokkii myös inkrementaalista eli vaiheittaista kehittämistä, mikä on olennaista syklimäisessä

jatkuvassa parantamisessa. Toisin sanoen organisaatiossa ymmärretään, että asioiden parantamisessa voidaan ajoittain pyrkiä nopeuteen tehokkuuden kustannuksella. Palautteen perusteella kehittäminen kertoo vahvasta asiakaslähtöisestä orientaatiosta, joka on myös dynaamisen markkinointikyvykkyyden keskiössä (ks. Bruni & Verona, 2009, s. 103). Muita konkreettisia haastatteluissa ilmenneitä parhaita käytäntöjä, jotka erottuivat yksiköstä riippumatta, olivat muun muassa reflektointi niin sanottujen retrojen kautta sekä operatiivisen toiminnan työkalut (esim. Kanban). Lisäksi palvelumuotoilu ja erilaiset projektikohtaiset menetelmäharjoitukset erottuivat haastateltavien puheissa, mistä antavat osviittaa haastateltavien lainaukset alla.

”Mä tunnistan sen meillä muutenkin semmoisena yleisenä, että ei tarvitse olla viimeisen päälle valmis palvelu tai tuote, vaan se, että me uskallamme tuoda myös keskeneräisiä jo asiakkaitten nähtäväksi.” (H3)

”Meillä on ollut erinäisiä muutosohjelmia, millä on lanseerattu uusia toimintamalleja ja asiakaskohtaamisen malleja, on tehty roadshow’ta, on tehty osaamispolkua, klinikoita ja kaiken maailman juttuja.” (H13)

”Siis sehän on minusta toiminnan suunnittelun väline. [...] Minun vastuulla vaikka sen laadunvarmistuksen toiminnan suunnittelussa hyödynnetään ketteriä menetelmiä. Kanban boardin kautta viedään asioita eteenpäin.” (H2)

Case-organisaation parhaiden käytäntöjen omaksumisalttius vaikutti haastattelujen perusteella olevan korkea sekä laajemmalla että tarkemmalla tasolla, mikä on positiivista kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen kannalta. Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaatiossa toimitaan vielä vahvasti vuosisuunnittelun perusteella, mikä tuli ilmi erityisesti päätöksenteosta keskusteltaessa. Kasvuhakkerointi perustuu sen sijaan ketterän kehittämisen kaltaiseen sprinttimuotoiseen toimintaan, jossa ideana on toimia iteratiivisesti ja muokata suuntaa palautteen perusteella. Vuosisuunnittelun näkökulmasta tämä tarkoittaa paradigmaattista muutosta. Toki edelleen on tarpeellista

määrittää pitkän aikavälin tavoitteita, mutta toteutussuunnitelman tulisi olla muokkautuva. Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa on paikoin edistyksellistäkin kyvykkyyttä toimintaympäristön skannaamiseen, mikä on tärkeää dynaamisen markkinointikyvykkyyden kannalta. Voidaankin todeta, että tämä kyvykkyys erottui myös parhaiden käytäntöjen kohdalla erityisesti palvelumuotoilun hyödyntämisenä. Kuten Zahra ja muut (2006, s. 941) ovat tiivistäneet, vakiintuneiden yritysten kohdalla dynaamiset kyvykkyydet ovat usein ulottuvuudeltaan laajempia. Operatiivisen kyvykkyyden kehittämisen kannalta oli kuitenkin positiivista huomata, että parhaita käytäntöjä sovelletaan case-organisaatiossa myös konkreettisemmalla tasolla.

Ennakointikyvykkyys ja loppuasiakkaan priorisointi

Wilden, Gudergan ja Lings (2019) ovat tutkineet dynaamisten kyvykkyyksien ja markkinaorientaation vaikutusta yrityksen kasvuun. Heidän mukaansa yritys voi olla luonteeltaan proaktiivinen eli markkinoita ajava (*market-driving*) tai reaktiivinen eli markkinoiden ajama (*market-driven*) (ks. Jaworski, Kohli & Sahay, 2000). Kirjoittajien mukaan molempiin orientaatioihin liittyy omia vahvuuksia dynaamisten kyvykkyyksien soveltamisen kontekstissa. Markkinoiden ajama organisaatio hyötyy etenkin vahvasta aistimiskyvykkyydestä, kun taas markkinoita ajava organisaatio tarvitsee enemmän tilaisuuksiin tarttumiseen ja asioiden muuttamiseen vaadittavia kyvykkyyksiä. (Wilden ja muut, 2019.) Haastattelujen perusteella case-organisaatiolle on ollut vuosien ajan luontevampaa operoida reaktiivisesti, eikä oma toimialakaan ole varsinaisesti muuta edellyttänyt. Toisaalta case-organisaatiossa on tehty myös markkinoita ajavia toimenpiteitä, mikä kertoo kyvystä orientoitua liiketoimintaan myös proaktiivisesti. Tällaiset toimialat, joissa kilpaillaan pitkälti samoilla kilpailutekijöillä, eivät varsinaisesti kannusta proaktiivisuuteen, mutta homogeenisen tarjonnan tilanteessa kyky ennakoivaan ja proaktiiviseen toimintaan saattaa olla väylä kilpailijoista erottumiseen. Vakiintuneiden organisaatioiden olisikin realistisempaa löytää tasapaino näiden kahden orientaation välillä, jotta perusliiketoiminnan rinnalla voitaisiin olla innovatiivisia ja uudistushakuisia. Case-organisaation kohdalla oli positiivista huomata, että tarve proaktiiviselle tekemiselle kuitenkin tiedostettiin ja sitä haluttiin edistää.

”Kyllä proaktiivisuus on lisääntynyt koko ajan. Jos ennen vanhaan, eli vielä vähän aikaa sitten saattoi olla, että juna kulkee ja tehdään tiettyjä asioita ja näin on suurin piirtein aina tehty. Siitä on menty yhä enemmän siihen, että yritetään tulkita ja olla proaktiivisia ja tehdä valintoja eri tavalla, ehkä yhtä pitkässä aikajaksossa, mutta enemmän vaikka pilkottuna ja ennakoiden.” (H11)

Kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on kyvykkyyttä ennakoivaan tekemiseen, koska toisaalla hyväksi havaitut toimenpiteet eivät välttämättä ole toistettavissa omassa kontekstissa. Siksi organisaatiolla tulisi olla valmiutta syventyä omiin asiakkaisiin ja ammentaa heiltä kerätyn laadullisen ja määrällisen datan perusteella ideoita eksperimentointiin ja sitä kautta oman asiakaskokemuksen parantamiseen. Haastatteluissa selvisi, että case-organisaatiolla on hallussaan valtavasti dataa, jossa on edelleen hyödyttämätöntä potentiaalia. Tosin haastattelussa ilmeni myös, että data- ja analytiikkakokonaisuus on ollut kokonsa puolesta vaikea hanke saada läpi organisaatiossa. Sen merkitys tulee kuitenkin kasvamaan tulevaisuudessa entisestään strategisesti tärkeänä osa-alueena, koska datan hyödyntämiseen liittyvä teknologia kehittyy ja resurssien ollessa kaikille toimijoille samat etua saavat ne, jotka kykenevät integroimaan kyvykkyyden omiin prosesseihinsa. Siksi sen edistämistä tulisi priorisoida investointina tulevaisuuteen (vrt. Du ja muut, 2021). Koska hyvän data- ja analytiikkakyvykkyyden avulla asiakkaiden tarpeita voidaan oppia tuntemaan yhä tarkemmalla tasolla, se on keskeistä myös markkinaoppimisen kannalta. Markkinaoppiminen tuntui olevan organisaatiossa jo varsin hyvällä tasolla, mutta jotta se tukisi vielä enemmän proaktiivista tekemistä, datakyvykkyyden tulisi olla pidemmälle kehittynyttä.

”Meillä esimerkiksi datajohtaminen on semmoinen asia, mitä me ei olla saatu liikkeelle, koska se on ollut liian iso. [...] Tietysti on mahdollista, ettei sitä ole hyväksytty, koska se on pitempi kuin yksi budjettivuosi. Tämmöistä analytiikkaa ja tiedolla johtamista ei pysty tämän kokoisessa toiminnossa saamaan vuodessa

pystyy, vaikka mitä tekisi. Se vaatisi määrätietoisempaa, pitempiaikaista tekemistä.” (H6)

”Meillä on dataa meidän ympäristö täynnä. Nyt meillä pitää olla vaan se data sillä tavalla järjestäytynyt ja organisoitunut, että se tekoäly pystyy hyödyntää sitä laajasti ja tuottaa meille näkemyksellisyyttä.” (H1)

Ennakointikyvykkyyteen kytkeytyy olennaisesti elementtejä myös dynaamisista sekä adaptiivisista markkinointikyvykkyyksistä. Etenkin proaktiivinen markkinaorientaatio ja tarkkaavainen markkinaoppiminen tukevat hyvin ennakointikyvykkyyttä ja loppuasiakkaan priorisointia, koska niiden avulla voidaan päästä kiinni asiakkaiden piileviin tarpeisiin (ks. Day, 2011, s. 189; Kachouie ja muut, 2017, s. 1010). Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaatioissa ollaan kehittymässä koko ajan proaktiivisemman markkinaorientaation suuntaan. Tämän saattoi havaita esimerkiksi siitä, millä tavalla omat palvelut suunnitellaan teknisistä asioista lähtien. Myöskin verkon ja viestinnän personointiin on panostettu jo useamman vuoden ajan systemaattisesti. Haastatteluissa ilmeni, että asiakaslähtöisyys on otettu vahvemmin myös strategian keskiöön, mikä on tärkeää, koska vakiintuneissa organisaatioissa on riskinä hyvin organisaatiolähtöinen ajattelu, mitä korostettiin etenkin sellaisten roolien kohdalla, joissa omalla työllä ei ole suoraa vaikutusta loppuasiakkaaseen. Siksi omaa roolia pitäisi pystyä tarkastelemaan tulevaisuudessa enenevissä määrin systeemisten linssien läpi. Haastattelujen perusteella markkinaoppimisen suhteen ollaan aktiivisia, mutta jotta siinä päästäisiin Dayn (2011) kuvaamalle tarkkaavaiselle tasolle, operatiivisissa asiakaskohtaamisissa syntyvän tiedon tulisi integroitua vahvemmin myös strategia- ja kehitystyöhön. Kun tieto saadaan virtaamaan organisaatioissa tällä tasolla, se tehostaa myös eksperimentointia. Tarkkaavainen markkinaoppiminen on kuitenkin pitkälti hienosäätöä, eikä sinänsä este kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamiselle.

”Ehkä nimenomaan tuo strategian täsmentyminen ja se, että oikeasti on otettu tähän kehittämiseen vahvasti se asiakaskokemus ja se asiakasprosessien sujuvuus. Niin sitä kautta, että pystytään hyvää palvelua tuottamaan asiakkaille.” (H12)

”Ja kyllähän me yritetään sitä tukea myös tietohallinnossa ja ICT:ssä sitä kautta, että me tehdään palveluita ja tuotteita, jotka on massaräätälöitävissä, siellä voidaan jotakin parametreja vaihtamalla vaihtaa hinnoittelua tai antaa alennuksia tai jotakin, ne ei ole mitenkään monoliittisia.” (H6)

”Kyllähän tuo asiakasymmärrys on aika vahvasti meillä mukana. Kyllähän siinä käsitellään tämän tyyppisiä asioita, mitkä toimintaympäristöön vaikuttaa. Esimerkiksi megatrendit, kuten kaupungistuminen ja ikääntyminen. Sen tyyppisiin asioihin me luontevasti tehdään erinäköisiä työkaluja tai analyyskejä tai suosituksia.” (H2)

Kyky ennakointiin ja loppuasiakkaan priorisointiin kytkeytyy myös aikaisemmin käsiteltyyn parhaiden käytäntöjen soveltamiseen. Käytännössä tämä näkyi haastatteluissa kykynä pilotoida erilaisia ideoita, vaikka organisaatiossa ei välttämättä olisi ollut vielä täydellistä tukea asialle. Tällaisissa tilanteissa ollaan osattu ajatella pidemmällä tähtäimellä varautuen esimerkiksi hiljalleen etenevään digitalisaatioon. Etenkin tämä korostui palveluhenkilöstön kouluttamiseen liittyvien kokemusten yhteydessä sekä monialaisten tiimien pilotointihankkeissa. Monialaisten tiimien pilotointi vahvistaa myös sitä, että organisaatiossa on kykyä funktioiden väliseen koordinointiin ja oppimiseen (ks. taulukko 3, s. 72). Tällainen ennakointikyvykyys on tärkeää, koska se altistaa oppimiselle, mikä voi hyödyttää parhaimmillaan koko organisaatiota. Kasvuhakkeroinnin hyödyntämisen kannalta olisi tärkeää pystyä myös pilotoimaan ennakoivasti esimerkiksi eksperimentointimuotoista tekemistä, jolloin siihen liittyvässä oppimisessa voidaan saada etumatkaa kilpailijoihin nähden. Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa kykyä ennakoida ja priorisoida loppuasiakasta tukee erityisesti strateginen koheesio, mikä kietoo eri yksiköt saman

tavoitteen ympärille. Se on siis hyvä lähtökohta sille, että organisaatiossa voidaan alkaa yksissä tuumin soveltamaan kasvuhakkeroinnin kaltaista, uutta toimintatapaa.

Merkityksellistäminen

Viimeisenä konkreettisena aistimiseen liittyvänä kyvykkyytenä korostui merkityksellistäminen. Tällä tarkoitetaan yhtäältä sitä, että omassa markkinassa tapahtuvia muutoksia ja trendejä kyetään merkityksellistämään organisaatiolle, ja toisaalta sitä, että eri funktioiden ja asiantuntijoiden tekemistä kyetään merkityksellistämään niin, että se on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Tarve merkityksellistämiseksi on verrattain isompi vakiintuneissa organisaatioissa, koska liiketoiminnassa on yhtä aikaa paljon priorisoitavia tarpeita. Nykyinen kehitys huomioiden merkityksellistämisen tärkeys korostuu entisestään, jos siirrytään perinteisestä vuosisuunnittelusta ketterämpään, jatkuvaan tekemiseen (ks. Kalaignanam ja muut, 2020). Tätä kyvykkyyttä voidaan pitää luonteeltaan läpileikkaavana, koska merkityksellistämistä tulisi tehdä jatkuvasti sekä henkilökohtaisesti että organisaatiotasolla. Sen voidaan ajatella tukevan kaikkia kolmea teoreettisessa viitekehyksessä kuvattua ensimmäisen asteen dynaamisten kyvykkyyksien teemaa (ks. kuvio 7, s. 73). Haastattelujen perusteella merkityksellistämistä tapahtuu luontevasti, mutta edelleen liian siiloissa. Esimerkiksi strategiatyötä kuvailtiin onnistuneeksi yhdistelmäksi valintoja ja poisvalintoja, mutta operatiivisemmalla tasolla asioiden merkityksellistämiseksi tuntui olevan vielä vahvempaa tarvetta. Haastatteluissa korostui, että case-organisaatiossa kehittämisen ja liiketoiminnan välinen ymmärrys on aika ajoin puutteellista ja edellyttäisi juuri merkityksellistämiskykyä. Kehityshankkeiden realiteettien ymmärtäminen voisi tehdä myös asioiden priorisoinnista helpompaa ja tarkoituksellisempaa, minkä voi havaita esimerkiksi haastateltavan 4 pohdinnasta.

”Useasti täällä kehittämispuolella koetaan, että liiketoiminnasta tullaan valmiiksi päätetyn aikataulun kanssa tyyliin – me halutaan nyt, että tämä on puolen vuoden päästä valmis, mutta kun sielläkään ei ole välttämättä tätä ymmärrystä siitä, että

miten pitkään nämä järjestelmät kestää ja minkälaiset työjonot siellä on ja minkälaista priorisointia pitäisi tehdä, jotta se olisi mahdollista.” (H4)

Tämä viittaa siihen, että case-organisaatiossa merkityksellistämiskyvykyys on vahvempaa tietyissä tilanteissa. On todettava, että sitä tapahtuu luonnollisemmin juuri strategiatyön tai varta vasten toimintaympäristön ymmärtämiseen tähtäävien tilaisuuksien yhteydessä. Haastatteluista välittyi, että merkityksellistämistä tapahtuu organisaatio-, projekti- ja yksilötasolla, mutta kahdessa ensimmäisessä se on systemaattisempaa. Haastatteluissa toisaalta ilmeni, että strategiaa on konkretisoitu aikaisempia vuosia paremmin ja tuotu lähemmäs operatiivista tekemistä osallistamalla henkilöstöä tiiviimmin sen suunnitteluun, minkä voi havaita haastateltavan 7 kommentista. Tämä auttaa operationalisoimaan strategiaa helpommin myös yksittäisen asiantuntijan näkökulmasta ja on siten pitkän tähtäimen tavoitteiden kannalta järkevää. Haastatteluissa korostui, että yksilötasolla merkityksellistäminen on vahvasti henkilöriippuvaista. Toiset ovat aktiivisempia laajentamaan esimerkiksi omaa osaamistaan ja kehittymään, kun taas toisille riittää nykyisissä tehtävissä pärjääminen. Toisin sanoen organisaatiosta löytyy sekä kasvuorientoitunutta asennetta että muuttumattomuuden asennetta (ks. luku 2.2.1). Haastatteluissa muuttumattomuuden ajattelu korostui valitettavasti etenkin operatiivisista rooleista puhuttaessa. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen kannalta tiukasta organisatorisesta ajattelusta pitäisi siirtyä kuitenkin uteliaampaan suhtautumiseen tiettyä roolia ja sen tehostamista kohtaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiantuntijoiden osaamista aletaan ohjata vahvemmin T-muotoisuuden suuntaan, minkä hyödyt nousivat myös haastatteluissa esiin.

”Kyllähän meidän strategia on tullut lähemmäksi ja siihen osallistetaan ja tehdään yhdessä. Joskus aikoinaan se oli vähän, että se tuli jostakin ylhäältä annettuna. Mutta nyt meillä on ihmisiä mukana tekemässä sitä strategiaa. Ja sitten tehdään myös kyselyitä, että mitä te haluisitte, että siellä on.” (H7)

Henkilöitä, joilla on T:n mallista osaamista voi hyvin törmäyttää, koska ne T:n hatut menee lomittain, ne puhuu samoista asioista, ymmärtää samaa kieltä ja saman todellisuuden. Mutta sitten niillä on ne T:n jalat, ne seisoo niillä, niissä on syväosaamista ja sitä kautta päästään tekemään jotakin uutta ja soveltamaan uudella tavalla asioita. (H6)

Toisaalta haasteita tuo se, että nykyään organisaatioilla on vastassaan hyvin monitulkintainen ja epämääräinen osaamistarpeiden joukko, jonka seasta pitäisi pystyä erottamaan, mikä on omalle organisaatiolle hyödyllistä tietyssä kontekstissa (esim. Herhausen ja muut, 2020). Siksi myös asiantuntijoiden itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista pitäisi pystyä tukemaan. Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaatiossa digitaalisuutta priorisoidaan hieman eri painotuksilla. Toisaalta eri alueilla digitaalisille palveluille ei välttämättä ole samanlaista kysyntää, mutta kollektiivisen merkityksellistämisen kautta sen vääjämätön eteneminen voitaisiin paremmin tunnistaa, jolloin sitä voitaisiin alkaa tekemään etupainotteisesti. Erot digitaalisessa orientoitumisessa kuvastavat hyvin sitä, mikä saattaa vaikeuttaa myös uusien toimintatapojen implementointia organisaatiossa. Kuten haastateltava 9 kuvaa, olennaista olisi löytää se tapa, jolla koko organisaatio pystyy merkityksellistämään esimerkiksi kuluttajien käyttäytymisessä jo tapahtuneen ja edelleen etenevän muutoksen. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen kannalta olisi yhtä lailla tärkeää, että sen potentiaali ymmärrettäisiin toimintaympäristön muutoksen kautta. Tällöin toimintatavan hyödyt voisivat konkretisoitua paremmin myös yksittäisen asiantuntijan roolissa, jonka jatkuvuudesta monilla saattaa olla huolta.

”Tärkeintä siinä on varmaan, että koko ryhmä ymmärtää, että tässä on tapahtunut aika iso muutos. Me ollaan perinteinen yhtiö, joka on palvellut aika pitkälti konttori- ja puhelinkanavassa asiakkaita, ja nämä sähköiset palvelut on ollut vähän niin kuin toissijainen.” (H9)

Haastattelujen perusteella saattoi havaita, että vakiintuneessa organisaatiossa funktiomaisesta ajattelusta irrottautuminen on hankalaa. Tämä korostui etenkin monialaisten tiimien pilotoinnissa, jossa esimerkiksi sitoutuminen ja vastuiden allokointi oli vielä osallistuneiden mukaan monin paikoin puutteellista. Tästä voidaan päätellä, että monialaisuuden tuomaa synergiaetua ei ole vielä ymmärretty, koska sitä ei ole vielä päässyt kunnolla syntymään. Haastatteluissa ilmeni, että organisaatiossa suhtaudutaan kuitenkin myönteisesti tähän oppikokemukseen, koska uutta operatiivista toimintamallia ollaan rakentamassa juuri monialaisuuden varaan. Tämä puolestaan osoittaa, että tällaisten pilotointien tavoitteena on juuri merkityksellistämisen organisaatiolle. Merkityksellistämällä voi siis olla positiivisia vaikutuksia myös strategisten vaihtoehtojen arvioimisessa ja priorisoimisessa. Tässä yhteydessä merkityksellistämisen tarve kohdistuu enemmän yksilöihin, mihin voi vaikuttaa esimerkiksi käytäntöjen tai referenssien puute, jolla monialaisuuden hyötyjä voisi konkretisoida omassa työssään. Tämä saattaa puolestaan näkyä jonkin asteisena muuttumattomuuden asenteena tai kontrollin menettämisen pelkona. Kasvuhakkeroinnin soveltamisen näkökulmasta monialaisuuden merkityksellistämisen olisi keskeistä, jotta uusi operatiivinen toimintamalli saadaan toimimaan ilman valuvikoja. Kuten haastateltavan 10 kuvailusta voidaan havaita, case-organisaatiossa ollaan vielä muutosmatkalla myös monialaisuuden hyödyntämisessä.

”Minä jankkaan tässä, mutta organisoituminen. Moniosaajatiimit, jossa on riittävän hyvä ohjaus ja käytettävissä menetelmät, ja mahdollisuus näille ihmisille oppia. Se on yksi ihan pääperiaate, eli tavallaan, että nykyisellään ei tule onnistumaan, pitää tapahtua konkreettisia muutoksia myös.” (H10)

5.3.3 Tilaisuuksiin tarttumiseen liittyvät kyvykkyydet

Toinen muutoksen kannalta tärkeä dynaamisen kyvykkyyden osa-alue on tilaisuuksiin tarttuminen. Jos kasvuhakkeroinnin tapaisen toimintatavan soveltamisen kannalta on olennaista kyetä aistimaan omaa toimintaympäristöä, vähintään yhtä oleellista on kyky

lähteä viemään tunnistettuja mahdollisuuksia kohti konkreettista toimintaa. Tässä tutkimuskontekstissa on luontevinta ajatella, että tilaisuuksiin tarttuminen toteutuu uudistettujen prosessien kautta (ks. Teece, 2007, s. 1326). Erotellakseen kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa Madsen (2010, s. 231–232) on jakanut tämän kyvykkyyksosa-alueen sisäisten resurssien uudistamiseen ja ulkoiseen resurssien hankintaan, mutta tässä tutkimuksessa ne on niputettu yhteen. Sisäinen resurssien uudistaminen koostuu nimensä mukaisesti kyvykkyyksistä, joiden avulla organisaatiossa olevaa tietoa saadaan hyödynnettyä muutoksen aikaansaamisessa (Madsen, 2010, s. 231). Se voi koostua case-organisaation tapauksessa esimerkiksi resurssien dynaamisesta allokoinnista, jolloin aikaisemmin erillään olleet resurssit voidaan tuoda yhteen. Ulkoinen resurssien hankinta koostuu puolestaan kyvykkyyksistä, joilla organisaatio hankkii ulkoisia resursseja tai luo niihin pohjautuvia yhteistyösuhteita. Tilaisuuksiin tarttumiseen liittyen tärkeimmiksi konkreettisiksi kyvykkyyksiksi määriteltiin sisäisten ja ulkoisten resurssitarpeiden tunnistaminen, sisäisen tiedon ja resurssien integrointi sekä prosessien kehittäminen ja sisäinen koordinointi. Markkinointikyvykkyyksistä tilaisuuksien tarttumiseen sopii parhaiten adaptiiviset markkinointikyvykkyydet, joihin liittyy ajatus verkostomuotoisesta resurssien hyödyntämisestä ja toisaalta eksperimentointi, jolla mahdollisuuksiin voidaan konkreettisesti tarttua.

Sisäisten ja ulkoisten resurssitarpeiden tunnistaminen

Jotta uutta operatiivista toimintatapaa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa laaja-alaisesti, on tärkeää pystyä tunnistamaan, millaisia resursseja tarvitaan talon sisälle ja millaisia resursseja on järkevämpää hankkia ulkopuolelta. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen näkökulmasta suurin huomio kohdistuu henkilöresursseihin ja ennen kaikkea asiantuntijoiden monipuoliseen osaamiseen sekä sitä tukevaan asennoitumiseen. Tätä pystytään tukemaan toki myös aiemmin mainittujen monialaisten tiimien kautta, mutta esimerkiksi systeemistä ajattelua tukee paremmin laaja-alainen ymmärrys erilaisista asioista. Sisäisten resurssien uudistamisessa on keskeistä tunnistaa myös, mitkä toimintaedellytyksiä luovat resurssit ovat tärkeitä.

Haastatteluissa ilmeni, että esimerkiksi tiimikohtainen budjetti ja dedikoitu vastuuhenkilö ovat tällaisia kriittisiä asioita monialaisen tiimin optimaalisen toiminnan kannalta. Nämä ovat esimerkkejä resursseista, joita voidaan periaatteessa ohjailta vapaasti organisaation sisällä, mutta case-organisaation tilanteessa rakenteellinen kankeus tekee siitä vielä haastavaa. Haastattelujen perusteella uuden operatiivisen toimintatavan kehittämistyössä on tehty myös reflektointia tässä suhteessa, mikä taas johtaa todennäköisesti tarkoituksenmukaisempien käytäntöjen luomiseen jatkossa.

”Jos jälkepäin arvioin sitä asiaa, niin isoin haaste oli se, että siihen ei ollut kunnolla dedikoitua tiimiä, joka olisi vaan tehnyt sitä asiaa, ja sillä olisi ollut yksi esimies ja budjetti. Se oli tosi hankalaa, kun ei ollut tavallaan budjettia tekemiselle. Ei ollut budjettia esimerkiksi kehitystoille, koska tietysti monikanavaisessa tekemisessä tekniikka on tosi vahvasti läsnä, ja sen kehittäminen tärkeää samalla.”
(H10)

Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa ollaan yhtä mieltä siitä, että osaamisen ulkoistusaste on korkea. Siihen suhtaudutaan kuitenkin hieman eri tavalla roolista tai yksiköstä riippuen. Haastatteluissa selvisi esimerkiksi, että erään ulkoisen yhteistyökumppanin kohdalla on sovellettu ketterään ja autonomisempaan toimintaan sopivaa pienkehitysbudjetointia, minkä johdosta ulkoistaminen on todettu siinä yhteydessä hyväksi toimintamalliksi. Monialaisten tiimien pilotoinnin kohdalla tähän ei kuitenkaan ole ollut vielä kykyä, mikä on hieman ristiriitaista. Toisin sanoen organisaatiossa ei ole vielä kykyä irrottautua vuosibudjetoinnin rutiinista, ellei kyseessä ole esimerkiksi kokonainen ulkoistettu tiimi. Budjettien pilkkomiseen pitäisi pystyä suhtautumaan joustavammin, koska kehitteillä oleva uusi operatiivinen toimintatapa sisältää myös jatkuvaa operatiivista tekemistä. Tällaiseen tekemiseen liittyvää reagoitipuskuria voi haitata pitkälle lukkoon lyödyt suunnitelmat, joiden rajoissa joudutaan toimimaan. Yhtä lailla kasvuhakkeroinnin periaatteisiin sisältyy keskeisesti ajatus inkrementaalisuudesta eli asioiden vaiheittain etenevästä parantamisesta, jota ei voida suunnitella pitkälle etukäteen. Voidaan ajatella, että sen

eräänlaisena vaatimuksena on kyky skaalata budjettia, jotta toimivista asioista voidaan ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti.

”Joo, kyllä tämmöistä hallinnon vähentämistä ja ketterää kehitystä, nimenomaan pienkehitysbudjettien nykyistä parempaa hyödyntämistä. Se on, mitä olen itse pohtinut meillä muutenkin kuin digimarkkinoinnin osalta.” (H2)

Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa on kykyä hahmottaa eri asiantuntijaroolien näkökulmasta, millaista osaamista organisaatioon sisään tulisi hankkia tulevaisuudessa. Haastatteluissa korostui useampaan otteeseen monialainen osaaminen, mutta myös toimialaa tunteville syväosaajille koettiin tarvetta. Haastateltavien puheissa toistui useasti asiakaslähtöisyys ja tarve vielä aktiivisemmalle asiakaslähtöiselle ajattelulle. Monialaisuuteen olisikin siksi tärkeää liittää markkinoinnillinen ulottuvuus, mikä tukisi paremmin myös kasvuhakkeroinnin periaatteita. Yhtä lailla datan tulkintaan ja järjestelmäarkkitehtuuriin liittyvä osaaminen mainittiin tärkeänä tulevaisuuden kannalta. Haasteeksi todettiin samalla työmarkkinoilla vallitseva osaajapula, mikä johtuu pitkälti samaan aikaan eri aloilla heränneestä tarpeesta hankkia lisää digitaalista ja teknologista osaamista omaan organisaatioon. Tämän lisäksi tarve jonkinlaiselle asioiden integroijalle, joka kykenisi merkityksellistämään hajallaan olevia asioita eri sidosryhmille, välittyi haastateltavien puheista. Sisäisten osaamistarpeiden tunnistamiskyvyn ohella ulkoisen yhteistyön tarve osattiin kohdistaa suhteellisen tarkasti. Sen hyöty nähtiin suurimpana spesifien projektien, kuten regulaatioon tai tiettyyn teknologiaan, liittyvien hankkeiden kohdalla. Haastatteluista välittyi myös, että ulkoiset yhteistyökumppanuudet nähdään resursseina, joilta oman organisaation asiantuntijat voivat oppia. Tämä kertoo siitä, että verkostomuotoisesta toiminnasta halutaan saada mahdollisimman paljon tietotaitoa myös omaan organisaatioon.

”Me tarvitaan ihmisiä, jotka on järjestelmien syväosaajia, mutta me tarvitaan ehdottomasti myös niitä ihmisiä, jotka osaa katsoa sitä asiakkaan näkökulmasta, koko prosessia.” (H2)

”Meidän tilannehan tällä hetkellä on se, että IT-asiiantuntijoiden työmarkkinahan on tällä hetkellä aivan hulvaton. Kaikki haluaa samaa samalla profiililla ja samanlaisia osaajia yli toimialarajojen.” (H12)

”Asiakasrajapinnassa täytyy varmasti olla tiettyä tulevaisuuden ennakoitaitoa, että osaa johtaa sitä vähän erilaiseksi muuttuvaa asiakaskohtaamistyötä, käyttää erilaisia digivälineitä, hoitaa suvereenisti verkkotapaamisia videolla ja ymmärtää, että me ollaan paikallisesti läsnä siellä, missä asiakas on.” (H13)

Kaiken kaikkiaan case-organisaatiossa vaikutti vallitsevan yhtäläinen näkemys siitä, että ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa on opittava toimimaan myös jatkossa. Ei siis ole realistista, että kaikki osaaminen haalitaan organisaation sisään, vaan tärkeämpää on saada ydinosaaminen talon sisällä. Tämä on linjassa myös Dayn (2011) mainitsemien adaptiivisten markkinointikyvykkyyksien kanssa, joista etenkin avoin markkinointi sopii teemallisesti case-organisaation todellisuuteen. Avoimen markkinoinnin ideana on hankkia esimerkiksi spesifimpää osaamista yhteistyökumppaneiden kautta ja vahvistaa sitä kautta oman organisaation kyvykkyyksiä (Day, 2011, s. 189–190). Uuden operatiivisen toimintamallin kannalta on hyvä, että organisaatiossa on haettu sopivaa tapaa avoimesti kumppanien kautta. Kasvuhakkeroinnin soveltamisessa kumppanien hyödyntäminen tulisi todennäköisesti myös kyseeseen, koska kasvuhakkeroinnin operatiiviseen tekemiseen liittyy prosesseja, jotka vaativat opettelua, jotta sitä voidaan tehdä systemaattisesti. Toimintatavan muotiluun olisi hyvä sitoutua yhden kumppanin kanssa, jotta molemmat osapuolet ymmärtävät, millä tavalla siitä saadaan muokattua kohdeorganisaatiolle sopiva.

Sisäisen tiedon ja resurssien integrointi

Aistimiseen liittyvien kyvykkyyksien avulla organisaatiossa voidaan hahmottaa, millaisia mahdollisuuksia ja uhkia markkinoilla on oman liiketoiminnan näkökulmasta (Teece, 2009, s. 11). Jotta näihin mahdollisuuksiin voidaan tarttua, organisaatiolla on oltava kyvykkyyttä resurssitarpeiden tunnistamiseen, mutta myös sisäisen tiedon ja resurssien integroimiseen. Yksinkertaisimmillaan tällä tarkoitetaan organisaatiokohtaisen tiedon välittämistä sisäisille tai ulkoisille asiantuntijoille. Organisaatiokohtaista tietoa voi olla esimerkiksi kouluttamisen tai aikaisempien hankkeiden kautta muodostunut tieto. Grantin (1996, s. 120) mukaan merkittävimmät haasteet vakiintuneessa organisaatiossa liittyvät hierarkkisiin rakenteisiin, jolloin vastuu tiedon integroimisesta saattaa jäädä yksinomaan päättävässä roolissa olevien henkilöiden varaan. Hänen mukaansa suuri riski kohdistuu etenkin hiljaisen tiedon hyödyntämiseen, mikä on yleensä hajallaan organisaatiossa. Resurssien ja tiedon integrointia tukeviksi tekijöiksi on ehdotettu esimerkiksi modernimpia organisaatiomuotoja, kuten hajautettua rakennetta ja autonomisiin tiimeihin perustuvaa organisoitumista (Teece ja muut, 1997, s. 521). Case-organisaation kohdalla erityistä huomiota tulee kiinnittää tulevaisuudessa siihen, miten asiantuntijoilla olevaa tietoa tai oivalluksia saadaan jaettava myös muiden käytettäväksi.

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksessa on puhuttu myös niin sanotuista yhdistävistä tai integroivista kyvykkyyksistä, joilla viitataan kykyyn kommunikoida ja koordinoita niin, että operatiivisia kyvykkyyksiä voidaan muokata (Helfat & Raubitschek, 2018, s. 1395). Kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen kannalta tällainen kyvykkyys on tärkeää, koska näiden periaatteiden puolestapuhujien ja traditionaalisemmin ajattelevien asiantuntijoiden näkemykset tai ymmärrys eivät välttämättä kohta. Tallöin voi syntyä tilanteita, jossa tekijät eivät sitoudu kunnolla esimerkiksi uuteen toimintatapaan. Haastatteluissa saman tyyppisen haasteen saattoi havaita liiketoiminnan ja kehittämisen välisessä yhteistyössä, jossa suurin toiminnan jarru on kyvyttömyys integroida liiketoiminnan tietoa ja kehitysresursseja. Tämän voi havaita esimerkiksi haastateltavan 4 kuvailusta. Case-organisaatiossa on siis vielä osittain kehittämistä tämän kyvykkyyden kohdalla. Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että esimerkiksi markkinoinnissa on onnistuttu

integroimaan ulkopuolinen kumppani omaan tekemiseen eräässä ohjelmalliseen verkkomainontaan liittyvässä hankkeessa. Lisäksi esimerkkejä onnistuneesta sisäisen tiedon ja resurssien integroimisesta mainittiin esimerkiksi HR:n edustajien toimesta. Vaikka ulkoisten resurssien integroiminen organisaation toimintaan on tärkeää, vieläkin kriittisempää on saada hyötyä irti organisaation sisäisistä resursseista. Uuden operatiivisen toimintatavan kehitysprojekti on kuitenkin osoitus siitä, että organisaatiossa halutaan löytää tavat, joilla organisaatiossa oleva tieto ja resurssit saadaan paremmin kohtaamaan.

”Mitä meillä tosi paljon kaivataan, on että liiketoiminnassa olisi sellaisia henkilöitä, joilla olisi aikaa yllättävän yksityiskohtaisestikin kertoa, että mitä halutaan tehdä. Eli semmoista osaamista, että sinä ymmärrät sen liiketoimintahyödyn, mutta osaat kuvata sen sille kehittäjälle riittävän yksityiskohtaisella tasolla.” (H4)

”Kaikki ulkoinen osaaminen, mitä meille hankitaan, pitää myös jollain tavalla implementoida meidän sisäiseksi osaamiseksi. Elikkä siinä valmennetaan myös meidän siihen konseptiin, jotta he voivat jatkojalostaa ja skaalata sitä myöhemmin eteenpäin. En halua sitä, että mä ostan pelkkiä koulutuksia meille ja me ei saada siitä taloon mitään osaamispääomaa.” (H13)

McKelvie and Davidsson (2009) painottavat, että resurssien saavutettavuus vaikuttaa siihen, kuinka disruptiivisesti yrityksessä voidaan suhtautua asioihin. He viittaavat tässä yhteydessä erityisesti henkilö- ja teknologiaresurssien saavutettavuuteen. Haastatteluissa korostui vahvasti, että henkilöresurssit ovat tiukalla, mistä johtuen esimerkiksi analytiikka- ja kehitysresurssit joudutaan sitomaan korkean prioriteetin hankkeisiin. Molempien alojen syväosaamiselle on kuitenkin tarvetta paljon laajalaisemmin kuin aikaisemmin, joten tällainen asiantuntijatieto olisi tärkeä integroida tiiviimmin myös sellaisten resurssien kanssa, jotka työskentelevät lähempänä asiakasrajapintaa tai asiakaskokemuksen kehittämistä. Dataan liittyvää työtä tehdään ylipäätään case-organisaatiossa vielä hyvin siiloissa, minkä voi havaita haastateltavan 10

pohdinnasta. Haastatteluissa ilmeni myös, että case-organisaatiossa on haasteita integroida asiantuntijoilla olevaa tietoa ja organisaatiolähtöistä ajattelua. Tämä erottui esimerkiksi uusien osaajien palkkaamisen kohdalla, jossa organisaatiolähtöinen ajattelu ja työn realiteetit eivät kohta. Haastateltavien mukaan rekrytoinnissa ajatellaan helposti vielä, että palkataan uusi työntekijä samaan tehtävään, vaikka rooliin liittyvät tarpeet ovat voineet muuttua. Tämä osoittaa, että kyvykkyydessä on vielä kehitettävää ainakin näiltä osin.

”Toivoisin enemmän, että meillä olisi datankin osalta, sielläkin on aika siiloista se tekeminen, että olisi enemmän moniosaajia, jotka ymmärtäisi sitä koko polkua datan näkökulmasta. Ja toisi sitä ymmärrystä enemmän muille osa-alueille.” (H10)

Haastattelujen pohjalta vaikutti siltä, että case-organisaatiossa sisäisen tiedon ja resurssien integrointi on vahvaa yksiköiden sisällä, jossa prosessit ovat hioutuneet. Koska organisaatiossa kehitetään paljon, on loogista, että hankkeissa hyödynnetään melko luontevasti tällaisia integroivia kyvykkyyksiä. Jotta kasvuhakkeroinnin periaatteita voidaan hyödyntää uuden operatiivisen toimintatavan kohdalla, sisäisen tiedon ja resurssien integroiminen on keskeistä. Tämä voi toteutua esimerkiksi monialaisuuden ja monipuolisen henkilökohtaisen osaamisen kautta. Helfat ja Raubitschek (2018, s. 1397) nimittävätkin monialaisia tiimejä organisaation sisäisiksi integrointimekanismeiksi. Haastattelujen perusteella sisäisen tiedon ja resurssien integrointiin liittyvä kyvykkyys on vahvimmillaan asiantuntijoilla, jotka pystyvät hahmottamaan organisaation toimintaa systeemisesti oman roolinsa kautta. Tällaisten henkilöiden puheissa korostui etenkin tarve aikaisemmin tehtyjen asioiden tai toimenpiteiden ja uusien suunnitelmien synkronoimiseen, minkä voi havaita haastateltavan 12 kommentista. Case-organisaatiossa on tämän kyvykkyyden kohdalla vielä osin kyse myös käytäntöjen puuttumisesta. Etenkin yli oman roolin tapahtuvaan tiedon siirtämiseen tai hyödyntämiseen ei tuntunut olevan varsinaisia rutiineja tai totuttuja tapoja, minkä voi havaita haastateltavan 5 pohdinnasta. Tällainen asia voisi toteutua toki myös yksilöiden oman toiminnan kautta, mutta organisaation tuki voisi edesauttaa sitä merkittävästi.

”Sitten, kun uudistetaan tekemistä, niin aina ei ole perehdytty niihin olemassa oleviin käytäntöihin, että olisi ymmärretty, että mikä kohta pitää muuttaa. On ollut olemassa tiettyä toimintamalleja ja tekemisiä ja sitten vähän samanlaista on ruvettu viereen rakentamaan, kun ei ole ollut riittävän selkeät vastuut.” (H12)

”Varsinkin jos alueilta, missä tavataan paljon asiakkaita, tulee asiakaspalautteita meidän sivuista. Olisi ihan super, että meillä olisi joku sellainen koottu palauteformi tai Teams-kanava, mihin myyjät voi laittaa, koska nehän tulee suoraan asiakkailta. Ja sitten jos huomataan, että joku kaava toistuu tai joku ongelma on monien mielessä, niin sitten siihen keskittyy.” (H5)

Prosessien kehittäminen ja sisäinen koordinointi

Kolmas case-organisaatiossa tunnistettu tilaisuuksiin tarttumiseen liittyvä kyvykkyys on prosessien kehittäminen ja sisäinen koordinointi. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan kykyä aktiiviseen prosessien kehittämiseen ja siihen liittyvään sisäiseen koordinointiin. Prosessien kehittäminen linkittyy tiiviisti tiedon ja resurssien integrointiin, koska tietyn tavoitteen saavuttaminen vaatii tehokkaan prosessin lisäksi oikeanlaiset tekijät. Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaatiossa on rinnakkain hyvin muodollisia sekä modernimpia, ketterän kehittämisen pohjalta syntyneitä prosesseja. Niiden välille syntyy kuitenkin ristiriitaa, koska organisaation päätöksenteko nojaa vielä vahvasti muodollisiin prosesseihin, jotka eivät varsinaisesti tue jatkuvan kehittämisen käytäntöjä. Jotta kasvuhakkeroinnin periaatteita voitaisiin hyödyntää case-organisaation uuden operatiivisen toimintatavan kohdalla, tulisi suunnitella tavoitelähtöisesti eikä organisaatiolähtöisesti. Uusille toimintatavoille tulisi suunnitella omat toimintaprosessit, koska niiden sovittaminen olemassa oleviin prosesseihin ei todennäköisesti palvele tarkoitustaan. Haastatteluissa korostui, että kehittämisessä on jo pidemmän aikaa kipuiltu formaalien prosessien kanssa, minkä voi havaita haastateltavan 6 pohdinnasta. Vaikka ei ole realistista olettaa kaiken muodollisuuden poistamista, sitä tulisi vähentää prosesseista, joissa se estää nopeaa eksperimentointia ja ketterää oppimista.

”Kehittämistarpeen määrittely, kehittämistarpeen priorisointi verrattuna muihin kehittämistarpeisiin, kehittämistarpeen läpivientikyvykyys ja budjetointi ja päätös, tämä prosessi on tavattoman raskas. Voisi sanoa, että vähän hajanainen tai jopa satunnainen, siinä ei selkeätä linjakkuutta näy.” (H6)

Muodollisten prosessien ongelmana on, että ne on suunniteltu aikana, jolloin toimintaympäristö ja esimerkiksi asiakkaiden käyttäytyminen on ollut ennakoitavampaa. Case-organisaatiossa on toki eri tasoilla olevia toimintaprosesseja, jotka voivat erota merkittävästi toimivuudessaan. Esimerkiksi yksiköiden sisäiset prosessit voivat toimia tietyiltä osin hyvinkin harmonisesti, mutta monialaisuus ja yhteistyö asettavat omanlaiset vaatimuksensa näille toimintaprosesseille. Siksi prosessien kehittäminen vaatii myös sisäistä koordinoitua (ks. Grant, 1996, s. 113–114). Haastattelujen perusteella vakiintuneissa organisaatioissa tapahtuu helpommin rutinoitumista, koska liiketoiminta on väkisin vakaampaa kuin kasvavissa yrityksissä. Rutiinomaiset prosessit voivat olla hyvinkin tehokkaita, mutta ne saattavat estää heikkojen signaalien huomioimisen. Siksi myös yksittäisellä asiantuntijalla olisi hyvä olla kykyä kehittää omia henkilökohtaisia toimintaprosessejaan tehokkaammiksi. Prosessien kehittäminen tukee myös hyvin adaptiivisen markkinointikyvykyuden vahvistamista (ks. Day, 2011). Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa on tavoitteena esimerkiksi kehityshankkeisiin liittyvien prosessien yhtenäistäminen, mikä tekisi niistä enemmän yhteismitallisia ja helpottaisi tehokkuuden arviointia. Etenkin ketterän kehittämisen soveltamista halutaan lisätä läpi linjan, mikä voidaan havaita haastateltavan 12 sitaatista.

”Meidän tavoitteenahan on viedä sitä ketterää tekemistä näihin kaikkiin hankkeisiin. Meillä on nämä hankkeet pikkuisen eri vaiheissa tällä hetkellä. Ne on käynnistyneet eri hetkinä ja niissä on vähän erilaisia työtapoja, niin nimenomaan niiden työtapojen, välineiden ja toimintamallien yhtenäistäminen ja siellä parhaiden käytäntöjen vieminen läpi hankkeiden.” (H12)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että case-organisaatiossa ymmärretään rakenteen sanelemat ehdot tietyille prosesseille. Niiden kanssa on opittu toimimaan ja kuten uuden operatiivisen toimintatavan kehitysprojekti osoittaa, niiden rinnalla kyetään kehittämään myös uusia toimintaprosesseja. Haastatteluissa korostui kuitenkin myös, että kompleksisuus ja järjestelmärivistäisyys rajoittavat esimerkiksi ketteryyden soveltamismahdollisuuksia, minkä voi havaita haastateltavan 14 sitaatista. Case-organisaation tapaisessa vuosisuunnitteluun tottuneessa organisaatiossa kasvuhakeroinnin periaatteiden soveltaminen edellyttää myös uusien operatiivisten toimintaprosessien kehittämistä (ks. kuvio 6, s. 45). Tällaisten prosessien hyödyntäminen vaatii kuitenkin koordinoitua eri sidosryhmien välillä, jotta toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Haastatteluissa mainittiin useaan otteeseen myös monikanavainen asiakaskokemus, mikä on hyvä esimerkki kokonaisuudesta, joka nivoo yhteen monia operatiivisia prosesseja. Siihen liittyy erityisen läheisesti koordinoitu erilaisten prosessien välillä. Voidaankin ajatella, että monikanavaisuus on enemmän tulos siitä, että operatiivisilla prosesseilla kyetään tähtäämään samaan maaliin. Tavoitteena monikanavaisuus osoittaa myös, että organisaatiossa on tarvetta yhtenäistää eri yksiköiden toimintaa.

”Hyvin pieniä osa-alueita, vaikka digimarkkinointia, voidaan tehdä hyvinkin ketterästi, mutta kun me puhutaan isommassa kuvassa tästä digi-roadmapista ja digikehityksestä, niin siinä onkin paljon hankalampaa, koska tulee tämmöiset, vaikka järjestelmien kompleksisuus, monta eri järjestelmää yhtä aikaa ja näin, niin se ehkä hankaloittaa sitä ison kuvan ketterää tekemistä.” (H14)

Case-organisaatiossa markkinoinnillisuus välittyy vahvimmin juuri pyrkimyksenä tuottaa asiakkaille monikanavainen ja eheä palvelukokemus. Haastatteluissa ilmeni, että sen eteen tehdään paljon työtä, mutta vielä hyvin erillään ja siiloissa. Tässä yhteydessä koordinoitukyvykyys sekä tiedon ja resurssien integrointi ovat erityisen tärkeitä. Monikanavaisen asiakaskokemuksen tai dialogin tuottaminen on erinomainen maaperä eksperimentoinnille, koska sen yhteydessä on tärkeä tunnistaa esimerkiksi toistuvia

ongelmia, joita asiakkaat kohtaavat. Eksperimentoinnin avulla niiden ratkaisemiseksi voidaan löytää tehokkaimmat keinot. Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiosta löytyy selkeästi prosessien kehittämiskyvykkyyttä, mutta fokus tulisi suunnata vielä vahvemmin yhteisten tavoitteiden kannalta keskeisimpiin prosesseihin, kuten haastateltavan 13 kuvailusta voidaan ymmärtää. Esimerkiksi asiakaskokemuksen johtaminen on tämän kokoisessa organisaatiossa koordinoitua vaativa asia. Yhtä lailla kasvuhakkeroinnin periaatteiden mukaan toimiva tiimi vaatii koordinoitua, jotta toiminta on linjassa myös muiden osa-alueiden tekemisen kanssa. Kasvuhakkerointiin liittyvien prosessien soveltamisessa on tärkeää saada avainhenkilöiden luottamus, jotta toimintaa voidaan tehdä autonomisesti ja riittävillä resursseilla. Case-organisaatiossa kasvuhakkeroinnin soveltamista olisikin hyödyllistä pilotoida juuri uuden operatiivisen toimintatavan yhteydessä, koska sen periaatteet tukevat hyvin tällaista toimintatapaa. Haastattelujen perusteella uusien toimintatapojen käyttöönotto on mahdollista, kunhan niiden hyöty kyetään osoittamaan.

”Tietyn hatun haltijat toimii tosi hyvin omassa ympäristössään, vie tosi hienosti yhtä asiaa eteenpäin. Mutta kun puhutaan kokonaisdialogista, se on vielä hankalaa. Siiloutuminen loistaa vielä aika vahvasti läpi. [...] Yhteistyö on tosi tärkeää, jos me halutaan tehdä tällaisia monikanavaisia dialogeja asiakkaalle.”
(H10)

”Niin kauan kuin meillä on 25 erilaista tapaa vaikka johtaa asiakasprosessia, vaikka siellä on se yhteinen malli, mutta jos se ei oikeasti ole harmonisoitu, mä en tiedä saadaanko me se toimimaan. Sitten meillä on vähän kuin mikroyritykset firman sisällä, näin kärjistetyksi.” (H13)

5.3.4 Asioiden muuttamiseen liittyvät kyvykkyydet

Viimeisenä dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueena käsitellään asioiden muuttamiseen liittyviä kyvykkyyksiä. Madsenin (2010, s. 232) mukaan ne koostuvat kyvykkyyksistä,

joilla sisäisiä resursseja järjestellään uudella tavalla tai uudellaisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä voi tapahtua käyttämällä olemassa olevaa tietoa ja resursseja uuteen tarkoitukseen tai sovittamalla uusi tieto olemassa oleviin resursseihin (Eriksson, 2014, s. 70; ks. myös Grant, 1996; Jantunen, Puumalainen, Saarenketo & Kyläheiko, 2005, s. 237). Jos tilaisuuksiin tarttumiseen liittyvät kyvykkyydet loivat toimintaedellytyksiä resurssien uudistamiselle ja uudelleen järjestelylle, asioiden muuttamiseen liittyvät kyvykkyydet ovat lähempänä konkreettisia tekoja. Vakiintuneiden organisaatioiden kohdalla kyky löytää tehokkaimmat tavat asioiden muuttamiseen on keskeistä, koska usein organisaatiossa halutaan samanaikaisesti tehostaa nykyistä toimintaa ja etsiä uusia mahdollisuuksia (Zahra ja muut, 2006, s. 938). Uusien mahdollisuuksien soveltaminen vaatii usein kuitenkin jonkin tasoista muutosta, joten sitä tukevat kyvykkyydet on tärkeä tunnistaa. Erikssonin (2014, s. 70) mukaan proaktiivinen suhtautuminen asiakkaan tarpeisiin edesauttaa nykyisten resurssien luovempaa käyttöä, ja on siksi tärkeä ominaisuus asioiden muuttamisessa. Teecen ja muiden (1997, s. 520–521) mukaan kyky muuttua on opittavissa oleva organisatorinen taito, jonka säännöllinen hyödyntäminen johtaa todennäköisimmin onnistuneisiin muutoksiin. He painottavat tässä yhteydessä etenkin oppimista toistojen ja eksperimentoinnin kautta, minkä myös Zahra ja muut (2006, s. 945) ovat todenneet kannattavaksi tavaksi. Ajatukseen on sisäänrakennettu oletus siitä, että organisaatio on lähtökohtaisesti muutosmyönteinen, mikä on toki hieman idealistista etenkin vakiintuneiden yritysten kohdalla, koska niissä on oletettavasti molempia ääripäitä.

Kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltaminen edellyttää sekä ajatusmaailmallista että konkreettista tekemisen muutosta. Organisaatioilla on siis vaatimuksena paitsi valmentaminen pois aikaisemmasta ajattelutavasta myös uusien taitojen kouluttaminen. Kasvuhakkerointi voidaan nähdä eräänlaisena prosessi-innovaationa samalla tavalla kuin tuotekehitysprosessi (ks. Kahn, 2018, s. 457–458). Vaikka sen tuloksena ei synny perinteisessä mielessä konkreettista innovaatiota, sen avulla liiketoimintaa voidaan tehdä todistetusti nopeammin ja tuloshakuisemmin, joten tästä syystä sitä käsitellään myös ketterien markkinointikyvykkyyksien näkökulmasta, jotka ovat

kyvykkyyšnäkökulmana lähimpänä konkreettista tekemistä (ks. luku 3.3.3). Tällaisen prosessin istuttaminen organisaatioon täytyy tehdä kuitenkin suunnitelmallisesti ja vaatii siksi kyvykkyyksien hahmottamista. Vakiintuneissa organisaatioissa paradigmatasoinen uudistaminen tarkoittaa usein uuden asian levittämistä pienempien tiimien ja sellaisten asiantuntijoiden kautta, joilla on valmiiksi myönteinen ajattelutapa (vrt. esim. Kahn, 2018, s. 458). Tällä tavoin lisää henkilöitä voidaan osallistaa toimintaan pikkuhiljaa ja uusi toimintatapa omaksutaan tekemisen kautta. Organisaatiolta muutosten läpivienti vaatii myös kriittistä otetta etenkin rakenteellisiin asioihin liittyen. Byrokratiassa joustaminen sopivalla tavalla voi avata paremmin uudistumisen mahdollisuuksia ja on tärkeää etenkin oppimisvaiheessa. Koska kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltaminen edustaa selkeää muutosta nykyisiin toimintatapoihin, tärkeimmiksi konkreettisiksi dynaamisiksi kyvykkyyksiksi valittiin (1) henkilöstön osaamisen kehittäminen, (2) oppimiskyvykyys ja sisäinen joustavuus sekä (3) uudelleenorganisointi ja rakenneuudistaminen.

Henkilöstön osaamisen kehittämiskyky

Yritysten nykyisessä toimintaympäristössä muita nopeampi muutoskyky voi tuoda kilpailuetua. Kehitysmönteisessä organisaatiossa asioiden muuttaminen on harvoin ongelma, mutta haasteita tuovat osaamisresurssit, jotka eivät välttämättä ole linjassa muutoksen päämäärän kanssa. Toisin sanoen vakiintuneissa organisaatioissa voi olla edelleen tarkemmin rajattuja rooleja, joissa asiantuntijat kehittyvät tietyn osa-alueen syväosaajiksi. Toimivan yhteistyön ja monialaisuuden vaatimuksena on kuitenkin myös laajempi osaaminen, jotta ongelmanratkaisuun voi suhtautua systemisemmin. Lisäksi ymmärrys esimerkiksi kasvuhakkeroinnin kaltaisista moderneista toimintatavoista voi olla eri tasolla, mikä johtaa herkästi sisäiseen kilpailutilanteeseen. Asioiden muuttamisen onnistumista määrittelevät luonnollisesti monet asiat, mutta vakiintuneiden organisaatioiden kohdalla asia kulminoituu juuri osaamisresursseihin. Case-organisaatiossa oman mausteensa tuo pitkään samalla tempolla jatkunut liiketoiminta, minkä johdosta myös asiantuntijatyö ja sen kehittäminen on voinut joiltain osin urautua. Siksi kokonaisuuden hahmottaminen ja merkityksellistäminen korostuvat ominaisuuksina myös tässä kohtaa. Entistä enemmän nykytyöelämässä korostuvat

erilaiset muuttuvat digitaalisen toimintaympäristön edellyttämät taidot, mutta myös metataidot eli tavat, joilla uutta tietoa omaksutaan. Siksi tärkeänä kyvykkyytenä korostuu henkilöstön osaamisen kehittäminen, ja näkökulmana vielä vahvemmin juuri oppimisen taidot, koska opeteltavat asiat muuttuvat tai päivittyvät paljon nopeammin kuin ennen.

”Minun mielestä ymmärrys pitäisi olla aina se, että jokainen tietää mitä me ollaan rakentamassa ja mitä me yhdessä saavutetaan ja mikä minun roolini on siinä, mitä siinä ympärillä olevat ihmiset tekee. Enemmänkin perinteinen laivateoria, että me ei olla rakentamassa vaan yhtä hyttiä, vaan me ollaan rakentamassa laivaa.” (H7)

Haastattelujen perusteella voi sanoa, että osaamisesta halutaan tehdä adaptiivisempaa, mistä osoituksena esimerkiksi aikaisemmin mainittu ketterä oppiminen, mikä on otettu case-organisaatiossa selkeäksi kulttuurilliseksi tavoitteeksi. Sen myötä oppimisesta saadaan luotua kenties luontevammin työn lomassa tapahtuva asia, mitä tuetaan jo nyt vaihtuvilla projektikokoonpanoilla. Haastatteluissa ilmeni, että eri projektien kautta asiantuntijoiden osaaminen sekoittuu, mutta tällainen oppiminen pitäisi kytkeä vielä laajempaan viitekehykseen, kuten kasvutekemiseen, jotta se ei jäisi vain asiantuntijoiden hallussa olevaksi hiljaiseksi tiedoksi. Organisaatiolla tulisikin olla näkemys siitä, millaisten mekanismien kautta asiantuntijat oppivat tällä hetkellä. Tällaisten organisesti syntyneiden rutiinien tiedostaminen voisi auttaa myös uuden tiedon tehokkaampaa implementointia. Haastatteluista välittyi, että case-organisaatiossa osaamisen kehittämistä tapahtuu lukuisilla eri tavoilla, jotka ovat sekoitus vanhaa ja uutta. Tämä saattaa luoda hieman epäselvyyttä sen suhteen, miten asiantuntijan osaaminen tukisi parhaiten organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja standardoidut tavat rullaavat tällä hetkellä totutulla tavalla, mutta nekin tulisi sitoa paremmin yhteisen toimintatavan ympärille. Case-organisaatiossa henkilöstön osaaminen kehittäminen tarvitseekin jatkossa selkeämmän yhteisen ylätasoin tavoitteen, joka ohjaa osaamisen kehittämistä. Kyse on kuitenkin lopulta siitä, kuinka jokainen asiantuntija luo arvoa tehokkaimmin yrityksen asiakkaille.

”Meillähän on aika standardoidut tavat käydä onnistumiskeskusteluita ja tavoitekeskusteluita, ja siellä on kyllä kysymyksiä nimenomaan, ehkä omasta kehitymisestä ja kehitysalueesta, ja mietitään toimenpiteitä. Mutta kuinka hyvin sitä oikeasti, aidosti, seurataan, niin se on aina yksilöstä ja esimiehestä kiinni.” (H10)

”Kyllä niitä sitten vähän pakostakin ja mielellään kanssa aina miksaillaan, että tulee uutta näkemystä toiseltakin alueelta ja ne sekoittuu. Kyllä sitä vähän niin kuin luonnostaankin tapahtuu, että ihmisillä laajenee osaamiskenttä ja ymmärrys eri puolista, kun on iso ryhmä ja tosi paljon liiketoiminta-alueita.” (H9)

Kuten aikaisemmin todettiin, case-organisaatio nojaa osaamisen paikkaamisessa vahvasti ulkoistamiseen. Tähän suhtaudutaan kuitenkin entistä enemmän yhteistyösuhteena, jossa myös omat asiantuntijat oppivat. Tämä osoittaa, että organisaatiossa on kykyä kehittää henkilöstön osaamista myös kumppaneiden kautta. Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa ymmärretään henkilöstön osaamisen kehittämisen painoarvo, mutta kouluttaminen on edelleen organisaatiolähtöistä ja painottuu vahvasti toimialakohtaisiin asioihin. Asiantuntijoiden ja esihenkilöiden harteille jää oman osaamisen kehittäminen, mutta ilman laajempaa viitekehystä se voi olla vaikeaa. Haastattelujen perusteella vaikutti myös sitä, että johdon ja esihenkilöiden koulutusmahdollisuudet ovat kattavammat kuin operatiivisen puolen asiantuntijoilla. Toki koko organisaation saaminen saman tiedon äärelle ei ole välttämättä realistista, mutta organisaatiossa olisi tärkeää olla käytännöt uuden tiedon koostamiseen ja välittämiseen eri puolille organisaatiota. Organisaatiossa on tehty kuitenkin viime vuosina entistä systemaattisempaa työtä tulevaisuuden roolien tunnistamiseksi, jonka voi havaita haastateltavan 13 sitaatista. Henkilöstön osaamisen kehittämiskyvykkyuden kannalta positiivista on se, että organisaatiolla on koulutusbudjetin ja koulutusportaalin kaltaisia resursseja käytössään. Myös tehtäväkierron ja roolivaihtojen kautta tuetaan asiantuntijoiden osaamisen leventämistä. Organisaation koulutusportaali koettiin osin epärelevantiksi, joten hyödyllisempää olisi valjastaa se vielä vahvemmin tulevaisuuden

kannalta merkityksellisten asioiden kouluttamiseen, kuten oppimisen opetteluun tai datan hyödyntämiseen.

”Puhutaan roomusta, eli roolimuuotosjutuista, näistä on puhuttu viime vuonna liiketoiminnan kanssa ja workshoppailtu. [...] Tämmöisellä osaamismuotoilulla, systemaattisella yhteiskehittämällä ja osaamisen johtamisella saadaan ehkä näkyväksi osaamistarpeita, vahvuuksia ja vajeita.” (H13)

”Aika jähmeällä tai perinteisellä tavalla. Jos on jotain organisaation toimesta koulutusta, se liittyy aina johonkin tietoturvaan tai mihin ikinä. [...] Mun mielestä ei eteenpäin vievästi, niin kuin pitäisi olla. Tai se on tosi paljon esihenkilöstä kiinni, miten paljon sparraa tai ohjaa ja auttaa kehittymään.” (H11)

Kasvuhakkeroinnin kontekstissa on erityisen tärkeää, että osaaminen saadaan organisaation sisään, koska kyse on liiketoiminnan kasvattamisesta eli hyvin systeemisestä ilmiöstä, josta organisaation tulisi olla vastuussa. Toisin sanoen organisaatiossa on paljon syvällisempää tähän liittyvää osaamista, joten tällaisen asian ulkoistaminen ei siksi palvele tarkoitustaan. Myöskään uutta ajattelutapaa ei saada juurtumaan organisaatioon ilman vahvaa omistajuutta tekemisestä. Viime vuosina digitaalisten taitojen merkitys on kasvanut huomattavasti ja niiden yhteydessä on puhuttu myös kasvavasta osaamiskuilusta (ks. luku 2.2.2). Haastatteluissa ilmeni, että organisaatiossa ollaan vielä epätietoisia, minkälainen digitaalinen osaaminen palvelisi parhaiten organisaatiota. Siihen suhtauduttiin kuitenkin arvontuotannon näkökulmasta ja hyvin rakentavalla tavalla, mikä osoittaa, että digitaalista osaamista halutaan implementoida organisaatioon pitkäjänteisesti. Selkeimmin vaadittavat osaamistarpeet välittyivät kuitenkin markkinoinnin ja kehittämisen puolella toimivien asiantuntijoiden haastatteluista. Molemmat funktiot ovat muuttuneet viime vuosien aikana jatkuvasti dynaamisemmaksi ja toisaalta myös lähentyneet toisiaan, joten luonnollisesti myös uusia osaamistarpeita on ilmaantunut. Tulevaisuudessa tarpeelliseksi osaamiseksi nimettiin moniosaaminen, mikä esimerkiksi kehittämisen kontekstissa tarkoittaa

esimerkiksi teknisen osaamisen lisäksi myös liiketoimintaymmärrystä. Markkinoinnissa puolestaan arvostettiin data-analytiikkaosaamista ja jatkuvan parantamisen mentaliteettia eli kyvykkyyttä jonkin asteiseen autonomisuuteen. Moniosaamiseen liittyy kyky kytkeä asioita toisiinsa, jolloin ongelmanratkaisu tehostuu. Siksi se tukee parhaiten nykymuotisessa toimintaympäristössä operointia. Tulevaisuudessa henkilöstöä pitäisi siis pystyä kouluttamaan tällaisiksi moniosaajiksi roolista riippumatta.

”Me vähän vielä kompuroidaan sen kanssa, että mitä me tarkoitetaan digiosaamisella. Johtuen osittain siitä, et me ei olla ihan varmoja siitä, mitä se osaaminen tarkkaan ottaen on, niin me ollaan hyvin nälkäisiä ja halukkaita sillä puolella saamaan osaamista lisää.” (H1)

”Kyllähän me tarvitaan moniosaajia, jotka hallitsee paremmin vielä liiketoiminnan ketteryyttä. On se sitten digipuolella, sisältöpuolella tai datapuolella, ja myöskin tietysti liiketoiminnan moniosaajia.” (H10)

Vakiintuneiden organisaatioiden haasteena onkin kyetä kehittämään omista nykyisistä työntekijöistään monialaisesti ajattelevia asiantuntijoita, mikä on haasteellista historiallinen painolasti huomioiden. Myöskin johdossa voi olla liian vähän tuoreita näkökulmia, jotka tukisivat kulttuurin pesiytymistä organisaatioon. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden näkökulmasta asiantuntijoiden taitoja tulisi leventää ja muotoilla esimerkiksi aiemmin käsitellyn T-muotoisuuden kautta. Haastatteluissa korostui, että tällaiselle osaamiselle on kysyntää case-organisaatiossa, mutta sen kanssa ollaan vasta alkutaipaleella. Haastattelujen perusteella voi sanoa, että case-organisaatiosta löytyy henkilöstön osaamisen kehittämiskyvykkyyttä, mutta se vaatii vielä hieman hienosäätöä etenkin yhteisen tavoitteen osalta. Se on toki kirkastumassa uuden strategian myötä, mutta itseohjautuvan ja omaehtoisen kouluttautumisen oikeanlainen tukeminen on muodostumassa selkeäksi tulevaisuuden haasteeksi. Haastatteluissa mainittiin myös useaan otteeseen sisäinen motivaatio, mikä muodostaa dilemman kaltaisen tilanteen organisaation näkökulmasta. Kasvuhakkeroinnin periaatteita tukeva ajattelutapa on uusi

ja vasta nousemassa yritysten agendalle, joten tätäkin asiaa pystytään tehokkaammin tukemaan vielä konsulteilla. Niiden käyttö ei kuitenkaan juurruta organisaatioon uutta kulttuuria tai ajattelutapaa. Tässä tilanteessa vaaditaan jälleen kyvykkyyttä integroida ulkopuolisten kumppaneiden osaaminen organisaatioon, mutta pidemmällä tähtäimellä ainoaksi kannattavaksi keinoksi jää oman henkilöstön osaamisen kehittäminen.

”Mutta kun porukkaa jatkuvasti koulutetaan ja kasvatetaan siihen, mikä on meidän yhteinen tavoite, mikä on tärkeitä ja miten me halutaan kehittyä tässä markkinassa ja että tää monikanavainen asiakaspalvelu on meille tärkeää, siitä rupeaa tulemaan itseään toteuttava mantra. Syväosaajat ymmärtää, että kun mä teen näin, se vaikuttaa tähän asiaan. Ja tätä me ollaan kyllä aktiivisestikin tehty, meillä on tehtäväkiertoja ja muita mekanismeja, millä me pyritään ihmisille saamaan laajempaa osaamista toimialasta ja teknologioista.” (H6)

Oppimiskyvykyys ja sisäinen joustavuus

Toisena asioiden muuttamiseen liittyvänä dynaamisena kyvykkyytenä korostui oppimiskyvykyys ja sisäinen joustavuus, jolla viitataan tarkemmin juuri organisaation kykyyn kehittyä oppimista kannustavaksi ja edesauttavaksi organisaatioksi (ks. Senge, 2006). Se on jälleen ennemmin läpileikkaava kyvykyys, jonka ympärille organisaation tulisi tulevaisuudessa orientoitua. Haastatteluissa korostui selkeästi, että case-organisaatioissa asiantuntijat suhtautuvat asioihin jo melko kasvuorientoituneesti, mutta vakiintuneen organisaation rakenteet eivät vielä täysin tue tätä. Uuden operatiivisen toimintatavan kehitysprojekti ja vahvempi keskittyminen digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen kielivät siitä, että tietoutta halutaan viedä myös päättävälle tasolle organisaatiossa. Sisäisellä joustavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä kykyä sopeuttaa organisaation toiminta aina kulloiseen tilanteeseen sopivaksi. Tähän liittyy olennaisesti formaaleista proseduureista irti päästäminen, jotta ongelmia voidaan lähteä ratkaisemaan nopeammin. Tällainen sisäinen joustavuus ruokkii myös kasvuorientoitunutta ajattelutapaa, koska se sallii erilaisten ongelmanratkaisumethodien kokeilun. Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin sisältyy elimellisesti oppiminen

eksperimentoinnin kautta, joka on nimetty monessa yhteydessä tehokkaaksi tavaksi merkityksellistä monimutkaisemmaksi muuttuvaa markkinaa (esim. Day, 2011; Kalaignanam ja muut, 2020; Morgan, 2012). Jotta sitä voidaan tehdä systemaattisesti, organisaation pitää suhtautua oppimiseen prosessina, joka vaatii myös virheiden kautta oppimista.

”Mä myös luulen, että me päästäs liikkeelle ihan melkein mindsetillä, että pitää mielen avoimena silleen et kokeilee ja kokeiluja voi tehdä. Rohkeasti voidaan lähteä tekemään ihan vaan sillä et on utelias ja haluaa yrittää ja hyväksyy sen, että jos tulee virhe, niin se ei ole huolimattomuusvirhe, vaan siinä on yritetty parhaansa ja jos siitä opitaan nii se voi olla täysin OK.” (H1)

”Me oikeasti tarvitaan sellainen mentaliteettimuutos, optimointimentaliteetti, että meillä on paljon dataa tälläkin hetkellä, mutta miten me hyödynnetään sitä. Ei niin hyvin kuin voitaisi hyödyntää. Ja just se, että oikeasti olet kiinnostunut niistä luvuista ja muutat sinun toimintaa niiden perusteella.” (H10)

Haastatteluista välittyi, että case-organisaatioissa ollaan entistä enemmän muutosmyönteisiä uusia asioita kohtaan, mutta myös vastarintaa ja kyynisyyttä esiintyy edelleen. Vakiintuneissa organisaatioissa tällainen ajattelutavan muutos vaatii siksi kykyä muutoskommunikointiin ja uuden ajattelutavan valmentamiseen tekemisen kautta. Case-organisaatioissa tullaan todennäköisesti jatkamaan monialaisuuden hyödyntämistä, koska aikaisemmista kokeiluista on saatu positiivisia tuloksia. Pienemmät monialaiset tiimit voisivat olla myös luonteva väylä kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamiseen ja toimintatavan hyötyjen esiin tuomiseen osallistavan tekemisen kautta. Vakiintuneiden organisaatioiden tilanteessa tällainen kokeileminen on turvallista, koska organisaatioilla on käytössään kattavat resurssit. Asioiden kokeileminen pienessä mittakaavassa tuskin siis vaikuta organisaation toimintaan negatiivisesti, vaikka siihen liittyisi virheiden tekemistä. Vakiintuneissa organisaatioissa asioiden tekeminen uudella tavalla tulisi nähdä oppimistilaisuutena koko organisaatiolle. Siksi myös

pilotoinnille pitäisi sallia sellaiset resurssit, joita se edellyttää, mikä puolestaan vaatii juuri sisäistä joustavuutta ja rohkeutta päätöksentekijöiltä. Oppimiskyvykkyyteen liittyikin olennaisesti uskallus kokeilla ja ottaa riskejä. Haastatteluissa korostui realismi siinä suhteessa, että vakiintuneissa organisaatioissa muutos tarvitsee usein selkeän vetäjän tai vastuuhenkilön. Se on ymmärrettävää, koska harvoin ylhäältä annettu malli saa yksin muutosta aikaan.

”Jollakinhan pitää olla tällaisessa aina vetorooli. Pitää löytää se ihminen, joka kerää ihmiset kasaan ja vähän johdattaa. Se ei välttämättä toimi niin, että ihmiset itsenäisesti tulee sinne, koska ihmiset on hyvin erilaisia persoonia. Siinä on suuri ero, vaikka verkon kehittämisessä, että ootko sä analyttikko vai verkkomarkkinoija. Siinä on jo kuilu, ehkä nopeudessa ja ajatusmallissa, että mitä tehdään.” (H8)

”Kyllä mä sanon, että se lähtee varmasti coachaavalla otteella asenteen muokkauksesta ja kytketään se sinne. Jos sä olet perinteisesti bisneseuro-orientoitunut, tiukka myyntijohtaja tai liiketoimintajohtaja, sitten se pitää kytkeä hänen intohimonaiheisiin.” (H13)

Kun puhutaan organisaation oppimiskyvykkyydestä, on herkullista tehdä vertaus perinteiseen oppimisajatteluun, joka on perustunut enemmän kertaluonteisuuteen kuin jatkuvuuteen. Nykyään maailma muuttuu niin paljon nopeammin, että osaamista on päivitettävä säännöllisemmin. Toki organisaatioissa on jo pidemmän aikaa hyödynnetty erilaisia oppimisen malleja, kuten 70–20–10-viitekehystä (ks. Johnson, Blackman & Buick, 2018), mutta kompleksisessa toimintaympäristössä organisaation on kyettävä kääntämään yhä useammat asiat oppimismahdollisuuksiksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että case-organisaatiossa on alettu edistämään ketterän oppimisen mallia, koska oppimista ei ole enää järkevää määritellä vain tiettyjen mekanismien kautta, vaan oppiminen tulisi kytkeä tiiviimmin työn tekemiseen. Tämä tukee myös kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamista, koska siinä oppiminen perustuu eksperimentointiin. Kuten teorialuvussa todettiin, yksi kasvuhakkeroinnin kantavista

periaatteista on kasvuorientoitunut ajattelutapa eli kyky suhtautua vastoinkäymisiin oppimiskokemuksina (ks. luku 2.2.1). Jotta tällainen ajattelutapa muodostuisi organisaation kulttuuriseksi perustaksi, se vaatii asiantuntijoiden lisäksi myös johdolta kykyä uudistua. Kasvuhakkerointiin periaatteisiin perustuva toimintatapa vaatii johdolta myös kärsivällisyyttä ja luottamusta, koska siihen liittyy oppiminen yrityksen ja erehdyksen kautta.

”Se jutun juoni on se rohkeus. Ei pidä pelätä epäonnistumista, että antaa mennä, että jos menee metsään, niin korjataan sitten kimpassa. [...] Kun se saadaan pieni onnistuminen, niin sitä nostetaan esille ja otetaan siihen muita mukaan.” (H15)

”Sitä joutuu vähän väkisin tuomaan pintaan, muuten kyllä haasteet tai epäonnistumiset lakaistaan hyvin nopeasti piiloon. Se on hyvin tyypillistä kanssa, ei kukaan halua olla spotlightissa, että tapahtui moka. Sen täytyy pikkuhiljaa juurtua ja siitä pitää tulla toimintatapa, sitten se ehkä joskus jo itsessään on osa kulttuuria.” (H9)

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että case-organisaatiossa ollaan tilanteessa, jossa tiedostetaan tarve kulttuurin muutokselle, mutta käytäntöjen osalta ei olla vielä samalla viivalla. Kysymys ei ole siitä, että vain johto tai pilotointitiimi onnistuu muuttamaan ajattelutapaansa, vaan sen pitäisi ulottua myös operatiivisiin rooleihin. Tällä tavoin koko organisaation oppimiskyvykyys kehittyy ja jatkossa liiketoiminnan kannalta hyviä kehitysideoita voi tulla eri puolilta organisaatiota. Eksperimentoinnin vahvuutena on, että sitä voi soveltaa eri mittakaavassa. Esimerkiksi yksittäinen myyjä voisi eksperimentoida erilaisia kommunikointikanavia tai keskustelun aloitustapoja omassa roolissaan, kun taas monialainen tiimi voi eksperimentoida verkkosivuilla tietyn palvelutuotteen asiakaspolkuun liittyviä asioita. Käytännössä kyse on siitä, millä tavalla jokainen asiantuntija kykenee näkemään oman roolinsa tai tiimensä oppimisalustana. Thomken (2020) mukaan eksperimentoivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii eksperimentointilähtöistä ajattelua eli kyse on lähtökohtaisesti suhtautumistavasta,

mutta toisaalta se vaatii myös tietoa aiheesta. Kiteytettynä vahva oppimiskyvykkyys ja sisäinen joustavuus mahdollistavat uteliaan sekä reflektiivisen suhtautumisen käsillä olevaan muutokseen. Silloin organisaatio ei pyri tyrmäämään esimerkiksi uusia menetelmiä tai toimintamalleja, vaikka ne uhkaisivat nykyisiä täysin toimineita käytäntöjä. Aina voi olla, että uusi tapa ei osoittaudukaan toimivaksi juuri tietyllä hetkellä, jolloin on analysoitava tilanne, hyödynnettävä oppimiskokemus ja jatkettava seuraavaan vaiheeseen viisaampana.

”Joskus olen käyttänyt semmoista vertausta siitä, että meillä on ehkä tämmöisiä ketteryiden soihtuja, sytytetty ympäri organisaatiota pienellä liekillä. Mutta vielä puuttuu se tiedätkö se sytytin, joka saa kaikki muutkin syttymään.” (H4)

Uudelleenorganisointi ja rakenneuudistaminen

Viimeiseksi asioiden muuttamista tukevaksi kyvykkyudeksi valittiin uudelleenorganisointi ja rakenneuudistaminen. Tällainen kyvykkyys on keskeistä sen jälkeen, kun organisaatioon on saatu juurrutettua edes joiltain osin eksperimentointia ja jatkuvaa parantamista tukeva ajattelutapa. Ambrosini ja muut (2009, s. 11) toteavat, että dynaamisten kyvykkyyksien keskeinen prosessi on organisaation resurssien uudelleenjärjestely, jolla muutos voidaan saada aikaan. He mainitsevat myös niin sanotun vivuttamisen (*leveraging*) tärkeäksi prosessiksi, jolla tarkoitetaan tietyn hyväksi havaitun prosessin soveltamista myös muualla organisaatiossa. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden mukainen eksperimentointiprosessi tai monialaiset tiimit voisivat olla tällaisia vakiintuneille organisaatioille. Tilaisuuksiin tarttumisen yhteydessä käsitelty prosessien kehittämiskyvykkyys ja sisäinen koordinointi voidaan yhtä hyvin ulottaa myös asioiden muuttamiseen, koska nämä asiat tapahtuvat usein lomittain, eivätkä ennalta määrättyssä järjestyksessä. Toisin sanoen uudelleenorganisointi ja prosessien kehittäminen tapahtuvat usein rinta rinnan. Case-organisaation kontekstissa on hyvä kuitenkin tarkentaa, minkä kokoluokan asioihin tätä kyvykkyyttä tulisi käyttää. Haastatteluissa asioiden muuttamista hidastavaksi tekijäksi nimettiin esimerkiksi moniportainen ja hidas organisaatorakenne, mutta sen uudistaminen vaatii pidemmän

aikaa. Tällainen rakenneuudistaminen voisi kuitenkin toteutua, jos normaalin päätöksentekoprosessin rinnalle luotaisiin esimerkiksi väylä nopeampaan päätösten hyväksymiseen. Kuten haastateltava 7 toteaa, organisaation tietyissä osissa kyetään operoimaan ketterästi, mutta kokonaisuutena ei olla vielä maalissa.

“Sanoisin, että meidän kehittäminen voi olla ketterää, että me käynnistetään joku projekti, joka viedään eteenpäin ketterästi. Siinä ollaan oikealla suunnalla. Mutta sitten koko ympäristö, meidän organisaatio, HR-mallit ja tämän tyyppiset asiat, niin ehkä ei ihan vielä ole siinä. Mennään edelleen vuosisuunnittelussa ja kvartaaleissa ja näin.” (H7)

Kuten uuden operatiivisen toimintatavan kehitysprojekti osoittaa, uudelleenorganisointia ja rakenneuudistamista voisi tapahtua lyhyellä aikajänteellä monialaisten tiimien tasolla. Voidaan ajatella, että jos tällainen organisoituminen koetaan toimivaksi, sen vaatimia muita resursseja on myös helpompi vaatia. Eisenhardt ja Martin (2000) painottavat resurssien allokointikyvyn tärkeyttä uudelleenorganisoimisessa. He lisäävät, että allokoimalla resursseja järkevästi voidaan muodostaa resurssiyhdistelmiä, jotka saavat synergiaetua toisistaan. Käytännössä uuden operatiivisen toimintamallin kehitystyö tähtää juuri tähän yhdistämällä digitaaliseen kehittämiseen liittyviä resursseja toisiinsa. Toisaalta esimerkiksi monialaisten tiimien pilotoinnissa dynaaminen resurssien allokointi ei vielä toiminut toivotulla tavalla. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen kannalta olisi tärkeää, että data- ja kehitysresursseja voitaisiin allokoida dynaamisemmin organisaatiossa, sillä ne ovat tällä hetkellä vielä siloissa tai riittävät lähinnä korkean prioriteetin kehityshankkeisiin. Haastatteluissa korostui, että etenkin dataa ymmärtäviä asiantuntijoita olisi tärkeää saada hajautettua muuallekin kuin yhteen yksikköön. Datan ymmärtäminen liittyy toki myös yksittäisen asiantuntijan tulevaisuuden osaamisvaatimukseen, mutta lyhyellä aikavälillä olisi realistisempaa lähteä liikkeelle resurssien allokoinnilla. Se voisi mahdollistaa myös muiden tiimiin kuuluvien asiantuntijoiden kouluttamisen yhteisten projektien kautta.

Kuten jo aikaisemmin tulosluvussa sivuttiin, organisaatiossa koetaan tarvetta siirtää päätöksentekoa tiimeille. Koska case-organisaatiossa on tulevaisuudessa tavoitteena laajentaa edelleen ketterän kehittämisen käytäntöjä, se tarkoittaa todennäköisesti myös parempaa läpinäkyvyyttä ja yhteismitallisuutta eri projektien kohdalla. Tämä taas tukee sitä, että tiimeille voidaan antaa enemmän vastuuta. Haastatteluissa tiimien itseohjautuvuuden koettiin edistävän ennen kaikkea päätöksenteon ja toiminnan nopeutta, minkä voi havaita haastateltavan 12 pohdinnasta. Kyky luoda organisaatioon nopeaa ja responsiivista tekemistä tukevia rakenteita helpottaisi myös kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamista vakiintuneissa organisaatioissa, koska tällöin tiimit voisivat toimia nopeammin ja itseohjautuvammin. Tämä ei myöskään tarkoita sitä, että vuosisuunnittelu tulisi korvata tyystin, sillä pitkän aikavälin suunnitelmilla on paikkansa esimerkiksi strategisessa suunnittelussa sekä brändin ja asiakaskokemuksen johtamisessa. Nykyisessä toimintaympäristössä ei voida kuitenkaan nojata vain jompaankumpaan. Kirjallisuudessa puhutaankin niin sanotusta hyödyntävästä (*exploitative*) sekä etsinnällisestä (*explorative*) lähestymistavasta, joiden välillä organisaation tulisi löytää tasapaino. Vain ensimmäiseen nojaamalla organisaatio voi ajautua tilanteeseen, jossa sen markkinaosuutta syödään pikkuhiljaa innovatiivisempien kilpailijoiden toimesta ja vastaavasti vain jälkimmäiseen luottaminen voi olla organisaatiolle taloudellisesti kannattamatonta pitkällä tähtäimellä. (Slater & Narver, 1995, s. 64.)

”Sitten toisaalta se, että sitä päätöksentekoa pitää viedä sinne tiimeille ja sen kyvykkyyden kasvattaminen. Niin sehän on erittäin tärkeää, että tietenkin saadaan se toteutuksen tehokkuus kasvamaan, kun opitaan yhdessä tekemään ja siinä on se tietty rakenne ja läpinäkyvyys, niin kyllähän se myös nopeutuu.” (H12)

”Nyt kun digitalisaatio tulee ja kaikki tämä, niin huomataan, että tarvitaankin ihan erilaisia palveluita, järjestelmiä, ja sitä kautta myös niitä toimintamalleja, mikä ajaa just enemmän siihen proaktiiviseen tekemiseen kuin siihen reagoivaan.” (H13)

Vakiintuneiden organisaatioiden kohdalla etsinnällinen oppiminen on todennäköisesti harvinaisempaa varsinkin hitaasti kehittyvillä markkinoilla, mutta esimerkiksi pienen mittakaavan eksperimentointi on todettu vuosien varrella hyödylliseksi etsinnälliseksi oppimismetodiksi, jolla organisaatio voi löytää uusia mahdollisuuksia omassa markkinassa (esim. Day, 2011; Hamel ja Prahalad, 1991; Kalaignanam ja muut, 2020). Myös kasvuhakkeroinnin kontekstissa eksperimentoinnilla on samankaltainen funktio. Tulevaisuuden haasteena vakiintuneet organisaatiot kohtaavat myös ajallisen näkökulman, jolla asioita on kyettävä tarkastelemaan. On pystyttävä katsomaan yhtäaikaaisesti taaksepäin, nykyiseen tilanteeseen sekä ennakoitava tulevaa (ks. Steiber & Alänge, 2016, s. 130–131). Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa voidaan päästä yllä kuvatun kaltaiseen tasapainoon, mutta se vaatii onnistumisia esimerkiksi uuden digitaalisen toimintatavan pilotoinnissa. Se vaatii toisaalta myös johdon kärsivällisyyttä, johon päästään vain uuden ajattelutavan valmentamisella. Jos uuden toimintatavan hyödyt kyetään osoittamaan, organisaatiossa ollaan varmasti helpommin valmiita muuttamaan myös sellaisia rakenteellisia asioita, joiden todetaan haittaavan uutta toimintatapaa.

”Meillähän on tosi vahvaa priorisointia koko ajan tekemisten osalta. Pitää saada todennettua sitä, mikä on sitä tekemistä mistä on tulevaisuudessa meille hyötyä. Mutta sitä ei pitäisi katsoakaan pelkästään nyt tulevien kustannusten ja hyötyjen osalta, vaan oppimiselle pitäisi laskea myös joku arvo. Se on iso juttu tämän kokoisessa yrityksessä, että kulttuuri saadaan muutettua ja oppimista aikaiseksi.”
(H10)

”Itse edustan vahvasti semmoista, että silloin, kun menee hyvin, pitäisi myös tehdä asioita, jotta tulevaisuudessakin menee hyvin. Kyllähän tämä talo taipuvainen on pikkaisen siihen, että ei uskalleta tietyn tasoisia riskejä ottaa ja mieluummin annetaan mennä vaan hyvin.” (H11)

Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaatiossa on tavoitteena muodostaa tulevaisuudessa ydintiimejä, joissa olisi pysyvämpi kokoonpano erilaista osaamista. Tällä hetkellä organisoituminen tapahtuu vahvasti projektitiimien kautta, jotka kootaan tiettyyn tarpeeseen. Niiden on koettu parantavan tiedon leviämistä, mutta lisäävän samalla vastuiden uudelleenjärjestelyn tarvetta jatkuvammassa tekemisessä, mikä puolestaan saattaa hidastaa sitä tekevän tiimin toimintaa. Tällainen tilanne on kuitenkin paremmin vältettävissä, jos tiimi koostuu monialaisista osaajista. Tietenkään syväosaajien korvaamiseen ei monialainenkaan osaaminen riitä, mutta sen avulla voidaan ainakin paikata ketterämmin yllättäviä resurssimuutoksia. Kasvuhakkeroinnin kontekstissa monialaiset tiimit mukailevat ennemmin juuri ydintiimijattelua kuin alati vaihtuvaa tiimitystä, koska pysyvämpään tiimiin liittyy prosessien harjaantumista ja yhtenäisyyden muodostumista. Tällainen voi lisätä paremmin myös luottamusta tiimiläisten välillä, koska jokainen tuntee toisensa paremmin työntekijöinä. Voidaan siis todeta, että case-organisaatiossa ollaan tiimijattelun osalta kasvuhakkeroinnin periaatteita tukevalla polulla. Parhaimmillaan ydintiimit voisivat olla itseohjautuvia soluja, jotka saisivat määrittää itse omat työskentelytapansa. Tietysti yhteiset raamit olisi hyvä olla, mutta niiden puitteissa voisi luoda omia käytäntöjä. Tällä tavalla organisaatiossa annetaan tiimeille aidosti mahdollisuus itseohjautua.

Kenties selkein asia, joka osoittaa tämän kyvykkyyden kehittämistarpeen, on monikanavaisen asiakaskokemuksen tuottaminen. Lähtökohtaisesti monikanavaisen asiakaskokemuksen tuottaminen edellyttää siilomaisuuden purkamista tai poikkeuksellisen hyvää kommunikointia eri yksiköiden välillä. Haastatteluista välittyi vahva asiakasorientaatio, mikä tarkoittaa, että organisaatiossa ollaan ainakin asenteellisesti valmiita luomaan asiakkaille monikanavainen palvelukokemus. Rakenteellisesti tilanne on kuitenkin toinen ja sillä puolella uudelleenorganisointia pitäisi tapahtua, jotta siiloja voitaisiin purkaa. Kasvuhakkeroinnin soveltamisen edellytyksenä korostetaan, että tuotteen tai palvelun tulisi olla asiakkaalle sellainen, josta ei mieluiten luopuisi (ks. Ellis & Brown, 2017, luku 2). Todellisuudessa tällä tarkoitetaan sitä, että palvelu tuottaa asiakkaille todistetusti kilpailijoiden tuotteita korkeampaa arvoa. Case-

organisaation kohdalla tämä tarkoittaa käytännössä korkean palvelukokemuksen tuottamista, mikä voidaan saavuttaa juuri monikanavaisella kohtaamisella. Organisaation viimeaikainen kehitys monialaisuuden hyödyntämisessä viittaa siihen, että tämä kyvykkyys on kehittymässä oikeaan suuntaan. Voidaankin ajatella, että kasvuhakkerointia voidaan hyödyntää operatiivisena toimintatapana vasta, kun uudelleenorganisoinnilla kyetään luomaan sitä tukevia rakenteita, kuten monialaisia tiimejä, joilla on vaadittavat resurssit käytössään.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään tutkimus yhteen ja esitellään keskeiset johtopäätökset. Pääluke on jaettu neljään alalukuun, joista ensimmäisessä tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Yhteenvedossa arvioidaan myös tutkimuksen onnistumista tutkimusongelman ja sille asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Toisessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota markkinoinnin tieteenalalle ja kolmannessa alaluvussa avataan puolestaan tutkimustulosten liikkeenjohdollisia implikaatioita. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja valotetaan seuraavia jatkotutkimusaiheita.

Toimintaympäristön muuttuessa ennalta arvaamattommaksi alallaan vakiintuneiden organisaatioiden, ja etenkin suurempien sellaisten, haasteena on sopeutuminen tähän epävarmuuteen. Tällaisilla organisaatioilla on usein kattavasti resursseja käytössään, mutta ne on sidottu pitkään samanlaisena säilyneisiin toimintatapoihin. Kasvuhakkerointi on moderni toimintatapa, jolla maailman nopeimmin kasvavat yritykset operoivat kilpailuilla markkinoilla. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat monet alustatalouden yritykset ja pilvipohjaiset palveluyritykset. Näitä yrityksiä yhdistää usein poikkeuksellisen kova kilpailuasetelma, mutta viime vuosina toimintatapa on herättänyt kiinnostusta myös vakiintuneissa organisaatioissa, joiden liiketoiminnalla ei ole välitöntä uhkaa. Nämä yritykset ovat halunneet puolestaan sopeutua epävarmuuteen, jota disruptiiviset innovaatiot ja kuluttajakäyttäytymisen ennalta-arvaamattomat muutokset voivat tulevaisuudessa saada aikaan.

Sen sijaan, että yritys päättäisi omista lähtökohdistaan, miten asioita kannattaisi tehdä, kasvuhakkeroinnissa lähdetään siitä, että annetaan asiakkaiden näyttää se esimerkiksi käyttäytymisellään. Keskeisenä ideana on päätöksenteon painottuminen subjektiivisuuden sijaan objektiivisuuteen. Samaan aikaan tämä uusi toimintatapa haastaa myös markkinointia sellaisenaan kuin se on perinteisesti ymmärretty. Enää markkinoinnin ei tarvitse operoida vain yhtenä funktiona, joka tuottaa ymmärrystä

muualle organisaatioon, vaan näkemys markkinoista ja asiakkaista voidaan kytkeä suoraan kasvutiimien toimintaan. Kasvuhakkerointi on osoittautunut toimintatavaksi, jolla organisaatio kykenee pysymään paremmin pulssilla toimintaympäristöstään ja kohtaamaan asiakkaiden tarpeet mahdollisimman aikaisin. Koska kasvuhakkeroinnin potentiaali on tunnistettu myös Suomessa, mutta sitä ei hyödynnetä vielä laajemmin etenkin vakiintuneissa organisaatioissa, se haluttiin ottaa lähempään tarkasteluun tässä tutkimuksessa. Tällaiseen toimintatapamuutokseen kohdistuviin haasteisiin haluttiin suhtautua myös realistisesti, joten näkökulmaksi otettiin kyvykkyydet, joilla muutos voidaan saada aikaan.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisia kyvykkyyksiä kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuva markkinoinnillinen toimintatapa vaatii alallaan vakiintuneelta organisaatiolta. Tähän tutkimustehtävään pyrittiin vastaamaan kolmella tutkimuskysymyksellä:

1. *Miten kasvuhakkerointi on syntynyt ja mitkä ovat sen ominaispiirteet?*
2. *Minkälaiset kyvykkyydet ovat tärkeitä kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan toimintatavan kannalta?*
3. *Miten markkinoinnillinen ajattelu näkyy kohdeorganisaation toiminnassa?*

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin löytää vastaus siihen, miten kasvuhakkerointi on syntynyt ja mitkä ovat sen ominaispiirteet. Tällä oli tarkoitus luoda teoreettinen ymmärrys toimintatavasta, jonka edellyttämiä kyvykkyyksiä empiirisessä osassa tutkittiin. Ensin teoriaosassa tehtiin katsaus itse käsitteeseen. Kasvuhakkeroinnin todettiin olevan hybridi useista viime vuosina liiketoimintaan uuneista parhaista käytännöistä. Se koostuu siis jo valmiiksi hyväksi havaituista konsepteista, jotka on vain tuotu uudella tavalla yhteen. Sen todettiin olevan myös käyttökontekstissaan muokkautuva toimintatapa eli sen periaatteita voidaan soveltaa organisaation ehdoilla.

Keskeisimmiksi kasvuhakkeroinnin ominaispiirteiksi määriteltiin kasvuorientoitunut ajattelutapa, digitaaliset kompetenssit, tiimien monialaisuus sekä systemaattinen eksperimentointiprosessi. Niistä jokainen on käsitelty tarkemmin luvussa 2.2. Nämä ominaispiirteet luovat ikään kuin pohjan sille, että kasvuhakkerointia voidaan soveltaa operatiivisena toimintatapana. Ne kattavat paitsi kontekstin (digitaalisuus), jossa kasvuhakkerointia tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään, myös tietotaidolliset vaatimukset (virheistä oppiminen), tehokkaimman organisoitumistavan (monialaisuus) sekä työn tekemisen käytännöt (eksperimentointiprosessi).

Kolmelle ensimmäiselle ominaispiirteelle on yhteistä se, että niiden ympärillä on käyty keskustelua jo pidempään. Kaksi ensimmäistä kuvaavat nykytyöelämän vaatimia ominaisuuksia, joita digitalisoituva toimintaympäristö edellyttää yksilöiltä ja tiimeiltä. Tiimien monialaisuus on puolestaan jo pidempään hyväksi havaittu organisoitumisen käytäntö, jolla ongelmanratkaisua voidaan tehostaa. Sen sijaan eksperimentointi on vahvemmin vasta kasvuhakkeroinnin kautta yleistynyt käsite. Tosin liiketaloustieteessä eksperimentoinnista on puhuttu vuosien varrella paljon, etenkin kyvykkyyksien ja oppimisen yhteydessä. Sitä ei olla käsitelty kuitenkaan sellaisena operatiivisen tason prosessina, jollaisena se kasvuhakkeroinnin yhteydessä ymmärretään. Jotta kasvuhakkeroinnin käsitettä saataisiin tuotua lähemmäs konkretiaa, sitä haluttiin havainnollistaa toimintatapana. Tässä yhteydessä tehtiin katsaus aikaisempiin tutkimuksiin ja aihetta käsitteleviin lähteisiin, joiden pohjalta toimintatavasta koostettiin näkemys (ks. luku 2.3). Teoreettiseen viitekehykseen tuotiin asiaa havainnollistamaan vain toimintatavan keskeisimmät osat; dataohjattu analysointi, eksperimentointi sekä oppiminen ja päätöksenteko (ks. kuvio 7, s. 73). Kasvuhakkerointia haluttiin käsitellä kokonaisvaltaisesti, koska aihe on vielä verrattain tuore ja sen periaatteita ei ole käsitelty kovinkaan syvällisesti akateemisissa tutkimuksissa. Syvällinen tarkastelu auttoi avaamaan myös paremmin käsitteen eri tasoja, mikä helpottaa toivottavasti myös aiheesta keskustelua tulevaisuudessa.

Koska kasvuhakkeroinnin määritelmät vaihtelevat paljon tutkimusten kesken voidaan toki pohtia sitä, kuinka lopulliseen määrittelyyn kasvuhakkeroinnin kohdalla kannattaa pyrkiä. Myös tämän tutkimuksen määrittelystä puuttuu kasvuhakkeroinnille ominaisia asioita, kuten viraalivaikutus, innovatiivisuus tai data-analytiikka. Tässä tutkimuksessa näiden nähtiin sisältyvän itsessään esimerkiksi eksperimentointiprosessiin, joten niitä ei siksi käsitelty erikseen. Yksityiskohtaisien asioiden käsittely olisi pidentänyt turhaan kasvuhakkerointia käsittelevää teoriaosaa, joten myös rajauksia tehtiin siinä suhteessa. Kasvuhakkeroinnin käsitteen olisi voinut tiivistää vieläkin yksinkertaisemmin, mutta koska tämän tutkimuksen näkökulmaksi valittiin sen periaatteet, ei ollut myöskään ideaalia rajata käsitettä liian tarkasti. Myös tämän tutkimuksen kohdalla voidaan todeta, että määritelmä hakee vielä muotoaan, mutta käsitteen juuret ja sen ominaispiirteet ovat jo tunnistettavissa. Niiden osalta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen onnistuttiin vastaamaan hyvin. On myös todettava, että aihetta kaipaa vielä lisää tutkimusta, koska vertaisarvioituja tutkimuksia on vasta kourallinen. Toisin sanoen monien tutkimusten lähdekirjallisuus nojaa vielä vahvasti ammattikirjallisuuteen eikä toisiin tutkimuksiin. Myös tässä tutkimuksessa käytettiin muutamia vertaisarvioimattomia lähteitä, mutta näiden lähteiden luotettavuuden varmistivat muut tutkimukset, joissa samoja lähteitä oli käytetty.

Toisessa tutkimuskysymyksessä tavoitteena oli löytää vastaus siihen, minkälaiset kyvykkyydet ovat tärkeitä kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvan toimintatavan kannalta. Tähän tutkimuskysymykseen vastattiin pitkälti empiirisen osan pohjalta. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkittavaksi tapaukseksi valittiin case-organisaation uuden toimintatavan kehitysprojekti. Tähän suhtauduttiin toimintatapana, jossa kasvuhakkeroinnin periaatteita voitaisiin hypoteettisesti soveltaa. Koska kyvykkyyksillä on pitkä tutkimustraditio ja se on kokonaisuudessaan laaja teoria, tässä tutkimuksessa haluttiin rajata tarkastelu case-organisaation kannalta ajankohtaisimpiin kyvykkyyksiin. Tutkimuksessa päätettiin keskittyä ennen kaikkea organisatorisiin muutoskyvykkyyksiin eli dynaamisiin kyvykkyyksiin, koska kasvuhakkerointia ei ole hyödynnetty case-organisaatiossa aikaisemmin, ja sen soveltaminen edellyttää siksi

muutosta nykyiseen toimintaan. Koska dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu jo ennestään paljon, aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistettuja kyvykkyyksiä päätettiin koetella uudessa tutkimuskontekstissa. Tästä syystä tutkimus toteutettiin teorialähtöisesti. Ilmiön nähtiin kytkeytyvän vahvasti etenkin yrittäjämäisyyteen, joten vaadittavia kyvykkyyksiä kartoitettiin erityisesti tästä näkökulmasta (esim. Madsen, 2010; Steiber & Alänge, 2016).

Tutkimus rajattiin organisatorisiin kyvykkyyksiin, koska yksittäisen asiantuntijan mahdollisia kyvykkyyksiä on valtavasti. Lisäksi kasvuhakkerointia tehdään tiimeissä, jossa yksilöosaamisen painopisteet vaihtelevat (ks. taulukko 1, s. 38), joten tärkeämmäksi koettiin kollektiivisempi organisaatiotason kyvykkyys. Myöskään pelkästään operatiivisiin kyvykkyyksiin ei haluttu keskittyä, koska case-organisaatiossa ei ole sovellettu vastaavaa toimintatapaa aikaisemmin. Toki ketterän kehittämisen käytäntöjä on sovellettu jo pidempään, mutta ne ovat olleet yleisempiä IT-kehittämisen puolella. Oli siis perusteltua tutkia asiaa muutosnäkökulmasta, joka koskee koko organisaatiota. Jotta dynaamisiin kyvykkyyksiin saatiin syvyyttä, niitä tarkasteltiin kahdella tasolla (ks. kuvio 7, s. 73). Ensimmäiseksi keskityttiin niin sanottuihin metakyvykkyyksiin, jotka luovat pohjan varsinaisille dynaamisille kyvykkyyksille ja niiden kehittämiselle (ks. luku 5.3.1). Keskeisiksi metakyvykkyyksiksi valittiin kolme oppimismekanismia: kokemusten kertyminen, tiedon artikulointi ja tiedon koostaminen (ks. Zollo & Winter, 2002), jotka vaikuttavat organisaation kykyyn kehittää omia kyvykkyyksiä olivatpa ne luonteeltaan dynaamisia tai operatiivisia. Niihin paneuduttiin syvemmin kuitenkin myös muista, hieman tuoreemmista näkökulmista (ks. Kianto & Ritala, 2010).

Vakiintuneelle organisaatiolle ominaiseen tapaan case-organisaatiossakin on paljon erilaisia käytäntöjä, mikä tekee tämänhetkisten metakyvykkyyksien hahmottamisesta hankalampaa. Metakyvykkyydet ovat lisäksi hyvin läpileikkaavia luonteeltaan, joten niiden tarkasteluun olisi voinut keskittyä myös pelkästään. Niiden ei koettu kuitenkaan olevan tarpeeksi konkreettisia ratkaisemaan tutkimusongelmaa. Tutkimus osoitti, että kokemusten kertymistä edesauttaa case-organisaation vahva kokemus ulkoisten

kumppaneiden kanssa työskentelystä, minkä johdosta ulkoisiin yhteistyökumppaneihin osataan suhtautua asiantuntijoiden tietotaitoa lisäävänä resurssina. Sisäisessä kokemuksen kertymisessä on sen sijaan vielä paljon eroavaisuuksia, ja myös käytännöt ovat hyvin hajallaan organisaatiossa. Haastatteluissa korostui, että tietoa vaihdetaan aktiivisesti yksiköiden sisällä, muttei yksiköiden välillä. Tämä johtaa herkemmin siihen, että asioita tarkastellaan vain oman yksikön näkökulmasta, mikä ei varsinaisesti edistä kokemuksen kertymistä muilta asiantuntijoilta. Kiannon ja Ritalan (2010, s. 93–94) ehdottamaa kytkeytyneisyyttä tulisiksi parantaa etenkin sisäisesti, jotta tieto saataisiin liikkumaan myös ristiin. Tämä puolestaan vaikuttaisi siihen, että organisaatiossa voitaisiin vahvistaa esimerkiksi aistimiseen liittyviä kyvykkyyksiä. Kytkeytyneisyyden ansiosta organisaatiossa voitaisiin ammentaa myös paremmin onnistumisista ja epäonnistumisista. Konkreettisesti tätä voisi edistää intranetin tapaisella keskitetyllä ratkaisulla, johon tietoa voisi dokumentoida myöhempää käyttöä varten.

Korkean kehittämisen volyymin ja sitä tukevan asenteen johdosta tiedon artikulointi eli proaktiivinen käytäntöjen kyseenalaistaminen on vahvalla pohjalla case-organisaatiossa. Haastatteluissa mainittiin, että asioiden toimivuutta arvioidaan aktiivisesti yksilötasolla, mutta myös projektien yhteydessä. Toki jatkuvat muutokset luovat tarvetta myös jonkinasteiselle pysyvyydelle, mikä erottui myös haastatteluista. Kianto ja Ritala (2010, s. 94–95) nimeävät tärkeimmäksi tiedon artikulointiin liittyväksi metakyvykkyudeksi oppimiskulttuurin. Sen voidaan todeta perustuvan case-organisaation kohdalla melko hyvin jatkuvaan kehittymisen ajatukseen (ks. luku 2.2.1). Tämä metakyvykkyys tukeekin luontevasti esimerkiksi tilaisuuksiin tarttumiseen ja asioiden muuttamiseen liittyviä kyvykkyyksiä. Tutkimuksessa ilmeni, että organisaation oppimiskulttuuriin suhtaudutaan intohimoisesti ja sitä halutaan kehittää entisestään hyödyntämällä uusia oppimisen käytäntöjä. Tutkimuksen perusteella tiedon artikulointi on organisaation metakyvykkyyksistä selkeästi vahvin. Tämäkin metakyvykkyys tulisi ulottua kuitenkin aina operatiiviselle tasolle asti, jotta se palvelisi täysin kokonaisvaltaisen kulttuurin luomista. Se vaatii toisaalta myös proaktiivisuutta ja viitseliäisyyttä esihenkilöiltä, joilla on usein laajempi käsitys kokonaiskuvasta.

Tiedon koostamisella tai kodifioinnilla tarkoitetaan tiedon välittämistä organisaatiossa. Sillä viitataan ikään kuin tiedon kotiuttamiseen ymmärrettävällä tavalla. (Zollo & Winter, 2002.) Tutkimus osoitti, että haasteet tämän metakyvykkyyden kohdalla liittyvät case-organisaation korkeaan ulkoistusasteeseen sekä asioihin, jotka ovat yleisesti tyypillisiä isoille organisaatiolle. Korkea ulkoistusaste luo luonnollisesti tilanteen, jossa tietoa tulisi saada kotiutettua organisaatioon jo yhteistyösuhteen aikana eikä vain projektin päätteeksi. Mikäli tähän ei ole käytäntöjä, projektien opit voivat jäädä hyödyntämättä. Isoille organisaatiolle tyypillisiä haasteita ovat puolestaan viestintä, jota on herkästi liikaa tai liian vähän. Monesti viestintä jää myös yksilön näkökulmasta liian yleiselle tasolle. Lisäksi haastatteluissa korostui liiketoiminnan ja kehittämisen välinen ymmärryskuilu. Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa on vielä enimmäkseen eri alojen syväosaajia. Ymmärryskuilun kaventamiseen toimisi lääkkeenä esimerkiksi monialaisuuden aktiivisempi hyödyntäminen ja asiantuntijoiden osaamisen leventäminen. Kianto ja Ritala (2010, s. 96–97) nimeävät tärkeimmäksi tiedon koostamiseen liittyväksi kyvykkyydeksi tiedon hallinnan, jolla he viittaavat organisaation systemaattisiin käytäntöihin ja työkaluihin, jolla tietoa varastoidaan ja jaetaan eteenpäin. Tutkimuksen perusteella case-organisaatiossa on vielä parannettavaa tiedon koostamisessa osin rakenteellisista syistä johtuen. Ratkaisuna tiedon relevantimpaan koostamiseen voisivat olla esimerkiksi eri asiantuntijoiden tarpeiden mukaan räätälöidyt avoimet tietopankit, mikä lisäisi läpinäkyvyyttä ja tekisi myös asiantuntijoiden kouluttamisesta tarvelähtöisempää.

Case-organisaation dynaamisia kyvykkyyksiä tutkittiin Madsenin (2010, s. 230) geneerisen kategorisoinnin pohjalta, jotta kyvykkyyksien hahmottaminen olisi helpompaa ja analysointi johdonmukaisempaa. Viitekehyksessä näitä kategorioita havainnollistettiin Teecen (2007) temaattisen kolmijaon pohjalta. Dynaamisten kyvykkyyksien tutkiminen haastattelumenetelmällä osoittautui haastavaksi, koska niiden tunnistaminen tapahtuu todellisuudessa vasta analysointivaiheessa. Tämä tarkoitti sitä, että kyvykkyyksikäsite oli kierrettävä haastatteluissa, koska se olisi vaatinut erikseen

määrittelyn jokaisen haastateltavan kohdalla. Tietysti tämän olisi toki voinut tehdä myös aikaisemmassa vaiheessa tutkimusprosessia. Haastattelukysymykset suunniteltiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mikä toimi myös tutkimuksen analyysirunkona. Ensimmäisenä kyvykkyyksosa-alueen (aistiminen) osalta tärkeimmiksi kyvykkyyksiksi tunnistettiin (1) alttius omaksua parhaita käytäntöjä, (2) ennakointikyvykyys ja loppuasiakkaan priorisointi sekä (3) merkityksellistäminen.

Tulosten perusteella ensimmäinen dynaaminen kyvykyys on case-organisaatiossa vahvalla pohjalla. Tämän kyvykkyyden kehittymiseen on todennäköisesti myötävaikuttanut iso kehittämisen volyymi, mikä on auttanut synnyttämään myös kehitysorientoitunutta kulttuuria. Organisaatiossa on tapahtunut parhaiden käytäntöjen soveltamista eri tasoilla, mikä on todennäköisesti madaltanut kynnyistä hyväksyä uusia käytäntöjä. Koska kasvuhakkerointia voidaan pitää ikään kuin itsessään liiketoiminnan parhaana käytäntönä, case-organisaatiossa ollaan varmasti valmiita ainakin asenteellisesti omaksumaan sen soveltaminen. Tämä on hyvä lähtökohta, koska operatiivisten prosessien uudistaminen on muuten työlästä. Tietenkin on tärkeä tunnistaa ne henkilöt, jotka ovat motivoituneita sitoutumaan viestinviejiksi ja perehtymään kunnolla kasvuhakkeroinnin periaatteiden implementoimiseen. Toisen kyvykkyyden kohdalla voidaan puolestaan todeta, että kyvykyys pääsee case-organisaatiossa kunnolla oikeuksiinsa vasta, kun datakyvykkyyttä on saatu kehitettyä edelleen. Asenteissa ja tekemisessä se kuitenkin jo näkyy haluna hyödyntää yhä aktiivisemmin valtavaa datamäärää, jota organisaatiolla on hallussaan. Lisäksi positiivista on, että ennakointia tehdään asiakaslähtöiset lasit päässä. Kolmas kyvykyys todettiin luonteeltaan läpileikkaavaksi. Merkityksellistämistä tapahtuu systemaattisesti organisaatio- ja projektitasolla, mutta yksilötason merkityksellistäminen riippuu paljon henkilöstä. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen kannalta on kuitenkin olennaista, että johdolla kyseinen kyvykyys on vahva ja organisaatiossa on käytäntöjä, joilla esimerkiksi strategian tapaisia monimutkaisia asioita kyetään merkityksellistämään eri alojen asiantuntijoille.

Toisen kyvykkyyksosa-alueen (tilaisuuksiin tarttuminen) osalta tärkeimmiksi kyvykkyyksiksi tunnistettiin (1) sisäisten ja ulkoisten resurssitarpeiden tunnistaminen, (2) sisäisen tiedon ja resurssien integrointi sekä (3) prosessien kehittäminen ja sisäinen koordinointi. Ensimmäinen kyvykkyys todettiin tärkeäksi, koska myös kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuva toimintatapa vaatii tiettyjä resursseja toimiakseen. Case-organisaatiossa tämä kyvykkyys näkyi siinä, että organisaation resurssitarpeita osattiin arvioida yli oman roolin. Myös tarkemmin kasvuhakkerointiin sopivia resursseja tunnistettiin etenkin monialaisten tiimien parissa työskennelleiden henkilöiden toimesta. Tällaisia olivat esimerkiksi dedikoitu tiimi, vastuhenkilö ja budjetti. Lisäksi organisaatiossa tuntui olevan ymmärrys siitä, millaisia osaamisresursseja tulevaisuus edellyttää. Sekä siitä, missä suhteessa osaamista hankitaan tason sisään ja miten ulkoisia kumppaneita kannattaa hyödyntää. Kyvykkyys sisäisen tiedon ja resurssien integroimiseen todettiin olennaiseksi, koska case-organisaatiossa asiantuntijatieto on osin vielä sidottu yksiköihin ja tiedon jakaminen on vielä vahvasti monien erilaisten käytäntöjen varassa. Lisäksi ajattelumaailmallista eroavaisuutta esiintyy asiantuntijoiden välillä. Oman mausteensa yhtälöön tuovat myös ulkoiset yhteistyökumppanit. Kasvuhakkeroinnin periaatteiden soveltamisen kannalta olisi erityisen tärkeää kyetä integroimaan etenkin syväosaajien hiljainen tieto sekä aikaisempien projektien oivallukset osaksi eksperimentointia. Tämä voisi toteutua jälleen parhaiten monialaisten tiimien kautta sekä hyödyntämällä integroimisessa asiantuntijoita, joilla on oman roolinsa kautta kyky systeemiseen asioiden hahmottamiseen. Toki kaikkea sisäistä tietoa on mahdotonta integroida tekemiseen, mutta kompleksissa kokonaisuudessa asioita tehokkaasti integroivalle roolille tuntui olevan tarvetta.

Kolmas kyvykkyys, prosessien kehittäminen ja sisäinen koordinointi, koettiin merkittäväksi, koska muuttuvaluonteisessa toimintaympäristössä prosesseja on kyettävä arvioimaan kriittisesti ja tarvittaessa kehittämään. Case-organisaatiossa todettiin olevan kyvykkyyttä prosessien kehittämiseen, mutta enemmän aikaa pitäisi käyttää sisäiseen koordinointiin, ettei asioita tehtäisi päällekkäin. Myös kasvuhakkeroinnin soveltaminen vaatii uusien prosessien kehittämistä esimerkiksi eksperimentoinnin ja kommunikoinnin

osalta, mitä todennäköisesti pystytään case-organisaatiossakin tekemään. Kenties tärkein tutkimuksessa tunnistettu asia oli tarve joustavammalle päätöksentekoprosessille, mikä toimisi vuosisuunnittelun rinnalla. Tällaista päätöksentekoprosessia tukeviksi asioiksi nimettiin myös dynaaminen resurssien ja budjettien allokointi. Kun asiantuntijoita tuodaan uudella tavalla yhteen, sisäisen koordinoinnin merkitys kasvaa. Case-organisaatiossa tässä kyvykkyydessä on vielä kehitettävää tulevina vuosina, minkä saattoi havaita esimerkiksi monikanavaisen asiakaskokemuksen kohdalla, jossa eri organisaation osat eivät vielä toimi saumattomasti yhteen. Tutkimuksen perusteella organisaatiossa ollaan kuitenkin suhteellisen hyvin tietoisia tästä ja valmiita kehittämään kyvykkyyttä, joten se on tuskin este kasvuhakkeroinnin soveltamiselle. Tämä kyvykkyys todettiin sopivan yhtä lailla seuraavaksi käsiteltävään kyvykkyysosa-alueeseen, koska myös asioiden muuttaminen vaatii prosessien kehittämistä ja sisäistä koordinointia.

Kolmannen kyvykkyysosa-alueen (asioiden muuttaminen) osalta tärkeimmiksi konkreettisiksi kyvykkyyksiksi tunnistettiin (1) henkilöstön osaamisen kehittäminen, (2) oppimiskyvykkyys ja sisäinen joustavuus sekä (3) uudelleenorganisointi ja rakenneuudistaminen. Ensimmäinen kyvykkyys todettiin tärkeäksi asioiden muuttamisen kannalta, koska muutos ei voi tulla ylhäältä annettuna, vaan sen pitää lähteä henkilöstä itsestään. Siksi kyky kehittää omaa henkilöstöä relevantilla tavalla on kriittistä minkä tahansa transformaation kohdalla. Tutkimuksessa havaittiin, että case-organisaatiossa kouluttamista ei sidota vielä tarpeeksi selkeästi yhteisen tavoitteen ympärille. Tämä voi hankaloittaa uuden toimintatavan omaksumista, jos sitä ei ole kunnolla merkityksellistetty omassa roolissa. Tutkimuksen perusteella case-organisaatiossa on kyvykkyyttä kehittää henkilöstönsä osaamista, mutta vielä on epäselvää, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan esimerkiksi digitaalisten taitojen osalta. Taidot vanhenevat kuitenkin nykyään nopeasti, joten case-organisaatiossa tulisi keskittyä jatkossa vahvemmin henkilöstön metataitojen kehittämiseen. Sen myötä asiantuntijoiden itseohjautuvuus paranee, kun he pystyvät proaktiivisesti kyseenalaistamaan asioita ja esimerkiksi oppimaan itselleen sopivalla

tavalla. Voidaan siis todeta, että organisaatiossa on kyvykkyyttä kehittää henkilöstönsä osaamista, mutta osaamisen kehittämisessä tulisi tähdätä entistä pysyvämpiin taitoihin.

Toiseksi olennaiseksi kyvykkyydeksi tunnistettiin oppimiskyvykkyys ja sisäinen joustavuus, millä viitataan erityisesti organisaation kykyyn tukea oppimista. Sisäisellä joustavuudella tarkoitetaan puolestaan kykyä tehdä kompromisseja ja sovittautua muodollisuuksiin. Tämän kyvykkyyden todettiin olevan yhtä lailla luonteeltaan poikkileikkaava ja se osuikin lähimmäksi ajattelutapakomponenttia, jota kasvuhakkeroinnin yhteydessä monesti painotetaan. Tulosten perusteella case-organisaatiossa ollaan oikealla tiellä oppivan kulttuurin luomisessa, mistä osoituksena esimerkiksi ketterän oppimisen filosofian soveltaminen. Tätä kyvykkyyttä tukee vahvasti se, että organisaatiossa on jo havaittavissa suhteellisen vahva kasvuorientoituneisuus. Sisäisessä joustavuudessa on vielä kehitettävää, mutta kuten esimerkiksi monialaisuuden pilotointi on osoittanut, organisaatiossa kyetään joustamaan tarpeen vaatiessa. Kasvuhakkeroinnin soveltamisen kannalta yksilöiden oppimiskyvykkyyteen sekä osaamisen laaja-alaisuuteen tulisi tulevana vuosina keskittyä vahvemmin etenkin, kun toimintaympäristö vaatii yhä systemisempää ajattelua. Toki myös operatiiviset taidot ovat keskeisiä, mutta niitä voidaan hankkia ulkoisten kumppanien kautta. Kolmas kyvykkyys on tärkeä, koska sen avulla uusia resurssiyhdistelmiä voidaan luoda ja organisaation rakenteita muuttaa. Tulosten perusteella case-organisaatiossa tälle kyvykkyydelle olisi eniten käyttöä siilomaisuuden vähentämisessä sekä nopeamman päätöksentekoprosessin luomisessa, kuten jo aikaisemmassa kappaleessa todettiin. Tutkimuksessa todettiin myös, että organisaatorakenteiden muuttaminen on pitkä tie ja siksi tätä kyvykkyyttä tulisi hyödyntää mieluummin asiantuntijaresursseihin. Kasvuhakkeroinnin kannalta ydinasiaksi tunnistettiin monialaisuuteen perustuvat tiimit, joilla vaaditut resurssit ovat helposti saavutettavissa.

Kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin löytää vastaus siihen, miten markkinoinnillinen ajattelu näkyy kohdeorganisaation toiminnassa. Koska kasvuhakkerointia voidaan pitää markkinointia ainakin osittain uudistavana

toimintatapana, tutkimuksessa haluttiin lisätä ymmärrystä siitä, miten tällainen toimintapa suhteutuu funktiolähtöiseen markkinointiajatteluun. Teoriakatsaus osoitti, että kokonaisvaltaisempaa markkinointiajattelua edustavat teorianäkökulmat, kuten markkinaorientaatio tai dynaamiluonteiset markkinointikyvykkyudet, sopivat luontevimmin kasvuhakkeroinnin periaatteisiin. Niille on yhteistä markkinoista ja asiakkaista saatavan tiedon kytkeminen laajemmin organisaatioon, mikä on yhtä lailla kasvuhakkeroinnin taustalla. Siispä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää, millä tavalla tällainen ajattelu näkyy tällä hetkellä organisaation toiminnassa, jotta kasvuhakkeroinnin soveltamispotentiaalia voidaan arvioida myös tästä näkökulmasta. Analyysin yhtenäistämiseksi markkinoinnillista ajattelua peilattiin kolmeen dynaamiluonteiseen markkinointikyvykkyYTEEN, dynaamisiin, adaptiivisiin ja ketteriin markkinointikyvykkyYKSIIN, jotka sovitettiin myös teoreettiseen viitekehykseen (ks. kuvio 7, s. 73). Yhteistä näille kyvykkyYKSILLE on niiden lomittuminen paitsi keskenään myös aikaisemmin tunnistettujen dynaamisten kyvykkyYKSIEN kanssa. Niitä haluttiin tarkastella kuitenkin omana kokonaisuutena, koska ne eivät tähtää varsinaisesti asioiden muuttamiseen.

Dynaamisten markkinointikyvykkyYKSIEN osalta tärkeimmäksi konkreettiseksi kyvykkyYKSEKSI tunnistettiin proaktiivinen markkinaorientaatio, jonka avulla markkinoilla tapahtuviin asioihin pyritään suhtautumaan ennakoiden ja asiakastarpeita kuunnellen. Case-organisaatiossa tämän saattoi havaita asenteissa ja puheissa, mutta käytännössä tämä kyvykkyYYS VAATII vielä parempaa tiedon hyödyntämistä ja tiiviimpää funktioiden välistä yhteistyötä. Adaptiivisten markkinointikyvykkyYKSIEN osalta tärkeimmiksi konkreettisiksi kyvykkyYKSIKSI tunnistettiin (1) tarkkaavainen markkinaoppiminen, (2) adaptiivinen eksperimentointi ja (3) avoin markkinointi. Näiden todettiin sopivan parhaiten yhteen aistimiseen liittyvien kyvykkyYKSIEN kanssa. Tutkimuksen perusteella markkinaoppiminen on esimerkiksi strategiatyön osalta jo melko tarkkaavaisella tasolla, mutta mikäli organisaation hallussa oleva data saadaan hyödynnettyä tulevaisuudessa paremmin, tämä kyvykkyYYS VAHVISTUU merkittävästi. Adaptiivinen eksperimentointi toteutuu jo melko hyvin asenteena, mutta konkreettisesti vasta satunnaisissa hankkeissa.

Kasvuhakkeroinnin kautta eksperimentoinnista voisi tulla tiiviimpi osa asiantuntijoiden ajattelua ja operatiivista tekemistä. Avoin markkinointi toimii organisaatiossa hyvin johtuen pitkästä kokemuksesta toimia ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Kasvuhakkeroinnin toimintatavan muotoilussa ulkoisten yhteistyökumppaneiden käyttö tulisi todennäköisesti myös kyseeseen.

Ketterien markkinointikyvykkyyksien osalta tärkeimmiksi konkreettisiksi kyvykkyyksiksi tunnistettiin monikanavaisen tekemisen koordinointi sekä osaamisen integrointi ja yhteistyö. Näiden todettiin olevan vahvimmin yhteydessä asioiden muuttamiseen liittyviin kyvykkyyksiin. Case-organisaatiossa nämä kyvykkyydet ovat vahvistumassa tulevaisuudessa ainakin haastattelujen perusteella. Tällä hetkellä aito monikanavaisuus on vasta tavoite, mutta se voidaan saavuttaa integroimalla asiakaskokemukseen vaikuttavaa asiantuntijatyötä tiiviimmin toisiinsa esimerkiksi monialaisuuden kautta. Toki haasteena monikanavaisen asiakaskokemuksen tuottamisessa on myös järjestelmien ristiriitaisuus, mistä johtuen tieto ei kulje välttämättä täydellisesti. Ketterää markkinointikyvykkyyttä tukisi siksi käsitys siitä, ketkä työskentelevät monikanavaisen asiakaskokemuksen tuottamisen parissa. Tällä tavoin markkinatieto saataisiin leviämään tehokkaammin ja yhteistyökäytäntöjenkin suunnittelu olisi helpompaa. Kasvuhakkeroinnin soveltamisen kannalta ketterä markkinointikyvykkyys ei ole varsinaisesti kynnyskysymys, mutta integroitu toiminta varmistaisi, ettei myöskään kasvuhakkerointia sovelleta vain paikallisesti. Olisi myös tärkeää määritellä yksi taho, jonka vastuulla monikanavaisuuden koordinointi on tämän kokoisessa organisaatiossa.

Tutkimuksen perusteella markkinoinnillinen ajattelu on hyvällä pohjalla case-organisaatiossa ja se näkyi haluna tuottaa aitoa arvoa asiakkaille. Haastatteluista välittyi kuitenkin vastuunkantamisen puute, mikä liittyy vielä vallalla olevaan funktiolähtöiseen ajatteluun. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että todettiin asioita, joita pitäisi tehdä, mutta niiden eteen ei välttämättä tehdä mitään, koska vastuu on jollain toisella yksiköllä. Voidaan siis todeta, että case-organisaatiossa on potentiaalia soveltaa kasvuhakkerointia, kunhan tiimitasoinen organisoituminen saadaan tukemaan sitä. Tapoja

markkinoinnillisen ajattelun levittämiseen on varmasti monia, joten organisaation on tunnistettava itselleen sopivin tapa. Tärkein havainto liittyi siihen, että kasvuhakkeroinnin periaatteiden kautta markkinointi saadaan kytkettyä helpommin eri puolille organisaatiota. Pelkästään siilossa toimiessaan markkinoinnin muodostama tieto ei välttämättä välity kaikille, jotka tietoa tarvitsisivat. Sitä on lisäksi hankalampi hyödyntää jatkuvassa tekemisessä, jossa siitä olisi erityisesti hyötyä. Kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuvaa toimintatapaa voidaankin pitää eräänlaisena katalyyttina, jonka kautta ymmärrys asiakkaan kannalta merkityksellisistä asioista välittyy eri puolille organisaatiota.

Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen, jonka avulla tutkimusongelma ratkaistiin (ks. taulukko 6). Tutkimuskysymysten osalta kaksi ensimmäistä käsiteltiin hieman kattavammin kuin viimeinen, mikä osoittaa, että haastatteluissa olisi pitänyt syventyä aiheeseen muutamalla lisäkysymyksellä. Toisaalta tavoitteena oli tarkastella, millä tavoin markkinoinnillinen ajattelu välittyi haastateltavien puheessa muiden aiheiden yhteydessä, jotta asia välittyisi aidosti ilman johdattelua. Tutkimus toteutettiin teorialähtöisesti, mutta se sisälsi myös paljon teoriaohjaavia piirteitä. Teoreettinen viitekehys muodostettiin aikaisemman kirjallisuuden pohjalta, jotta teorian yhteensopivuutta tähän tutkimuskontekstiin voitiin testata. Tutkimus osoitti, että viitekehystä ei olisi tarvinnut sitoa niin vahvasti Tecen (2007) temaattiseen kolmijakoon, koska todellisuudessa kyvykkyydet lomittuvat toisiinsa. Toisaalta tämä jako auttoi kategorisoimaan kyvykkyyksiä ja teki raportoinnista selkeämpää. Jako dynaamisiin kyvykkyyksiin ja markkinointikyvykkyyksiin oli lähinnä teoreettisessa mielessä kiinnostavaa, muttei olisi ollut välttämätöntä, koska ne lomittuivat vahvasti keskenään. Kaiken kaikkiaan teoreettinen viitekehys osoittautui toimivaksi malliksi havainnollistaa etenkin eri kyvykkyyksien välisiä suhteita ja hierarkkisuutta. Tämä oli tarpeellista, koska teoriaan liittyy paljon tautologisuutta ja konkreettisuuden puutetta. Myös empiirisiä tutkimuksia on konseptuaalisiin tutkimuksiin verrattuna vähemmän, joten teoriaa oli myös siinä mielessä kiinnostavaa soveltaa tässä tutkimuksessa.

Taulukko 6. Tutkimuksen keskeiset tulokset (vaadittavat kyvykkyudet).

| Kyvykkyystyyppi | Konkreettinen kyvykkyys | Käytännön implikaatiot |
|--|--|--|
| Dynaaminen kyvykkyys (aistiminen) | Parhaiden käytäntöjen omaksumisalttius (<i>benchmarking</i>) | Motivoitunut ja monialainen asiantuntijatiimi, joka kokeilee ja on valmis edistämään uusien toimintatapojen omaksumista. |
| | Ennakointikyvykkyys ja loppuasiakkaan priorisointi | Vahvempi orientoituminen datakyvykkyuden rakentamiseen, jotta hallussa olevaa tietoa voidaan hyödyntää paremmin. |
| | Merkityksellistäminen (<i>sensemaking</i>) | Sen varmistaminen, että jokaisessa roolissa ymmärretään, mitä yhteinen tavoite tarkoittaa konkreettisesti tekemisen tasolla. |
| Dynaaminen kyvykkyys (tilaisuuksiin tarttuminen) | Sisäisten ja ulkoisten resurssitarpeiden tunnistaminen | Toimintatapaa palveleva tiimirakenne ja vaadittavat resurssit; ydintiimi, vastuuhenkilö ja budjetti. T-muotoinen osaaminen. |
| | Sisäisen tiedon ja resurssien integrointi | Monialaisuuden lisääminen ja tiedonjakoforumien luominen. Tietoa integroivien roolien lisääminen. Keskitetty tiedonhallinta. |
| | Prosessien kehittäminen ja sisäinen koordinointi | Eksperimentointi- ja kommunikointiprosessien muodostaminen. Dynaaminen resurssien allokointi. Läpinäkyvä dokumentointi. |
| Dynaaminen kyvykkyys (asioiden muuttaminen) | Henkilöstön osaamisen kehittämiskyky | Osaamisen kehittämisen sitominen yhteiseen tavoitteeseen. Henkilöstön metataitojen vahvistaminen (esim. oppimiskyky). |
| | Oppimiskyvykkyys ja sisäinen joustavuus | Ketterän oppimisen soveltaminen. Rakentava suhtautuminen epäonnistumisiin. Kasvuorientoituneisuuden vaaliminen. |
| | Uudelleenorganisointi ja rakenneuudistaminen | Siilomaisuuden vähentäminen monialaisilla ydintiimeillä. Nopeampi päätöksentekoprosessi vuosiajattelun rinnalle. |
| Kyvykkyystyyppi | Konkreettinen kyvykkyys | Käytännön implikaatiot |
| Dynaaminen markkinointikyvykkyys | Proaktiivinen markkinaorientaatio | Yksittäisten asiantuntijoiden valmentaminen ja rohkaisu proaktiiviseen suhtautumiseen asiakastarpeisiin. Asiakasrajapinnasta saatavan tiedon integroiminen muualle. |
| Adaptiivinen markkinointikyvykkyys | Tarkkaavainen markkinaoppiminen | Datakyvykkyuden rakentaminen ja valjastaminen asiakastarpeiden ja hiljaisten signaalien skannaamiseen. Tiedon saatavuuden ja avoimuuden lisääminen (esim. tilatut raportit). |
| | Adaptiivinen eksperimentointi | Kasvuhakkeroinnin periaatteiden mukaisen toimintatavan ja eksperimentointiprosessin soveltaminen ongelmanratkaisussa. |
| | Avoin markkinointi | Ulkoisten yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen omien asiantuntijoiden kouluttamisessa. Spesifin tietotaidon lisääminen. |
| Ketterä markkinointikyvykkyys | Monikanavaisen tekemisen koordinointi | Vastuussa olevan yksikön tai tiimin nimeäminen. Järjestelmiin liittyvien ristiriitaisuuksien purkaminen. Käytäntöjen luominen nopeaan ja ajantasaiseen tiedonvaihtoon. |
| | Osaamisen integrointi ja yhteistyö | Monialaisuuden soveltaminen yli organisaatiotasojen. Hierarkkisten rakenteiden kiertäminen. Käytännöt läpinäkyvään työn edistymisen seurantaan. |

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen keskeistä teoreettista kontribuutiota erityisesti markkinoinnin tieteenalalle. Kasvuhakkerointi on käytännönläheinen ilmiö, jolla ei ole vielä vahvaa kytkentää akateemiseen tutkimukseen. Kuten tässä tutkimuksessa todettiin, se on fuusio olemassa olevista konsepteista ja käytännöistä, mikä on osaltaan hankaloittanut sen määrittelyä tai sijoittamista minkään tietyn organisaatiofunktion alle. Tässä tutkimuksessa kasvuhakkerointia tutkittiin vakiintuneen palveluyrityksen näkökulmasta, koska tällaisilla yrityksillä on tarvetta muuttua jatkuvasti ketterämmäksi. Koska kasvuhakkeroinnin tavoitteena on liiketoiminnan kasvattaminen, sitä haluttiin tutkia markkinoinnin näkökulmasta. Ilmiön luonteesta johtuen sitä päätettiin tutkia holistisesta teorianäkökulmasta, joka laajentaa markkinoinnin ikään kuin koko organisaation asiaksi. Tässä tutkimuksessa lisättiin ymmärrystä kasvuhakkeroinnin periaatteista, joita on alettu tutkimaan vasta hiljattain (esim. Bohnsack & Liesner, 2019). Aikaisempiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin tuotiin lisäarvoa kartoittamalla ilmiön taustalla olevia asioita hieman aiempaa syvällisemmin. Tutkimuksella laajennettiin myös aikaisempien tutkimusten löydöksiä hahmottamalla kasvuhakkerointia kokonaisvaltaisena toimintatapana (vrt. Herttua ja muut, 2016), mikä toi sen myös lähemmäs konkretiaa.

Viime vuosikymmenestä lähtien markkinoinnin tutkimus on keskittynyt vahvemmin myös epävarmuuden ja muutosnopeuden huomioimiseen. Esimerkiksi Moorman ja Day (2016, s. 6) viittaavat artikkelissaan MSI:n vuoden 2014 tutkimusteemoihin, jossa jo tunnistettiin tarve markkinoinnin käytäntöjen uudelleenarvioimiselle nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tuorempien markkinoinnin tutkimusteemojen valossa (ks. Deighton ja muut, 2021) datan hyödyntäminen ja markkinoinnin ketteryys korostuvat aiheina, mutta monia asioita ja jatkotutkimusaiheita jää edelleen ilmaan leijumaan. Toki näiden tutkimusten tavoitteena onkin herätellä lähinnä uusia tutkimusaiheita. Mielenkiintoinen havainto liittyy siihen, että akateemisen tutkimuksen

tulokset saattavat jäädä usein ylätasolle. Myös markkinoinnin teorianäkökulmien puutteena on kuitenkin ollut heikko käytännön kytkeä eli tulosten soveltamiseen ei ole ollut tarpeeksi konkreettisia toimintamalleja. Kasvuhakkerointi on puolestaan syntynyt liike-elämän ongelmanratkaisun pohjalta eli ikään kuin markkinatarpeiden kautta. Siihen liittyy siis valmiiksi hyvin konkreettinen ulottuvuus. Tämä korostaa sitä, että akateemisia tutkimusaiheita tulisi johtaa vahvemmin myös liike-elämän ilmiöistä, jotta ne eivät jäisi liian abstraktille tasolle.

Tämän tutkimuksen keskeisin teoreettinen kontribuutio liittyy siihen, että holistiset ja kokonaisvaltaiset markkinointinäkökulmat (ks. luku 1.2) näyttävät entistä relevantimpina tässä ajassa ja kasvuhakkeroinnin kaltaisten toimintatapojen kautta. Voidaan ajatella, että näiden teorianäkökulmien käytännön soveltaminen on ollut aikaisemmin haastavaa juuri funktiolähtöisestä ajattelusta johtuen. Nykyään organisaatioissa on entistä enemmän tarvetta eri asiantuntijuuden integroimiselle, mitä ei varsinaisesti tue vanhanaikainen ja siilomainen ajattelu. Sen sijaan kasvuhakkeroinnin kaltainen toimintatapa on hyvä tapa integroida organisaation eri osajia keskenään. Voidaan jopa ajatella, että kasvuhakkerointi tuo tarvittavan uuden tason näihin fundamentaaliin markkinoinnin teorianäkökulmiin. Vaikka kasvuhakkerointia ei ole tutkittu vielä markkinoinnin näkökulmasta juurikaan, monet tuoreista teoriakonsepteista mukailevat sen periaatteita. Esimerkiksi Kalaighnam ja muut (2021) nimittävät hieman kasvuhakkerointia muistuttavaa konseptiaan markkinoinnin ketteryudeksi. He perustavat ajatuksensa Homburgin ja muiden (2020, s. 10) määritelmälle, jonka mukaan ketterä markkinointi koostuu markkinointiorganisaation suorittamista kasvuun tähtäävistä toimenpiteistä, joita toteutetaan yksinkertaisten prosessien sekä nopean päätöksenteon ja kokeilupohjaisen oppimisen kautta. Markkinoinnin ketteryyden käsitteessä onkin paljon yhteistä kasvuhakkeroinnin ominaispiirteiden kanssa (ks. luku 2.2).

Markkinointia on tutkittu jo pidemmän aikaa myös kyvykkyyksien näkökulmasta. Myös täällä saralla on tapahtunut kehitystä markkinointiorientaation suuntaan ja tuntuukin,

että se on näkökulmana varsin ajaton ja säilyttänyt asemansa hyvin. Kyvykkyyšnäkökuilmista lähimpänä kasvuhakkeroinnin periaatteita on ketterien markkinointikyvykkyyksien näkökulma (ks. luku 3.3.3), jonka todettiin kuitenkin olevan näkökulmana liian tuore. Myös adaptiivisten markkinointikyvykkyyksien näkökulma tuntui sopivan ilmiön tutkimiseen, koska se pohjauu markkinatarpeista lähtevään ajatteluun, jonka tulisi olla myös kasvuhakkeroinnin lähtökohta (ks. luku 3.3.2). Näkökulmaksi tämä olisi sopinut varmasti myös yksinäänkin, mutta sen koettiin nojaavan vielä vahvasti funktiolähtöiseen ajatteluun. Tutkimus osoitti, että monissa markkinoinnin teoriakonsepteissa on päällekkäisyyttä paitsi toistensa kanssa (ks. Moorman & Day, 2016; Heinonen & Strandvik, 2015) myös muiden liiketoiminta-alueiden teorioiden kanssa. Esimerkiksi juuri markkinointikyvykkyyksien tutkimuksissa on hyödynnetty enenevissä määrin dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmaa, mistä voidaan päätellä, että eri liiketoiminta-alueilla tutkitaan samanlaisia ilmiöitä hieman erilaisilla käsitteillä. Teoreettisesta näkökulmasta tämä havainto on merkittävä, koska se kertoo myös eri liiketoiminta-alueiden lähentymisestä. Tätä tukee myös koko tutkimusta leimaava havainto siitä, että organisaatioissa tulisi keskittyä tulevaisuudessa vahvemmin asioiden integroimiseen.

On todettava, että kasvuhakkeroinnin poikkileikkaava luonne tekee siitä haasteellisten ilmiön sijoittaa minkään tietyn liiketoimintafunktion alle. Siksi sitä voidaan tutkia markkinoinnin näkökulmien lisäksi myös esimerkiksi organisaatiotutkimuksen näkökulmista (ks. Kalaignanam ja muut, 2021, s. 37). Ilmiön luonteesta johtuen se sopisi kenties jopa paremmin juuri organisaatiotutkimuksen alueelle. Markkinoinnin näkökulmasta kiinnostavaa on kuitenkin juuri sen integroituminen kasvutiimien toimintaan. Olennaista tällaisessa poikkileikkaavassa toimintatavassa on myös se, ettei se välttämättä istu sellaisenaan esimerkiksi vakiintuneisiin organisaatioihin. Tästä syystä tässä tutkimuksessa sovellettiin näkökulmaa (dynaamiset kyvykkyydet), jolla organisaation kyvykkyyksiä voidaan muokata suotuisammaksi tällaiselle toimintatavalle. Tutkimus vahvisti, että tietyt teorianäkökulmat kykenevät selittämään tässä ajassa syntyneitä ilmiöitä paremmin kuin toiset. Yhteistä näille näkökulmille on se, että niitä on

mahdollista soveltaa entistä systeemisempien ilmiöiden tutkimisessa. Kasvuhakkeroinnin näkökulmasta markkinoinnin tulisi olla koko organisaation asia. Sen ei tarvitse muuttaa tai syrjäyttää markkinointifunktiota sellaisena kuin se ymmärretään, mutta sen tehtävä kasvun aikaansaajana voisi toteutua tulevaisuudessa kasvutiimien kautta.

Tämän tutkimuksen näkökulmaksi valittiin kyvykkyysteoria, joka osoittautui selitysoimaiseksi näkökulmaksi tämän tapaustutkimuksen kohdalla. Myöskin aikaisempien tutkimusten pohjalta tunnistetut geneeriset dynaamiset kyvykkyudet soveltuivat hyvin tähän tutkimuskontekstiin ja kykenivät toimimaan analyysirunkona. Sen sijaan yksittäiset markkinointikyvykkyudet olisivat vaatineet näkökulmana lisää rajaamista, koska ne lomittuivat useiden tunnistettujen dynaamisten kyvykkyysien kanssa. Tutkimusprosessin aikana pohdittiin esimerkiksi sitä, voisiko kasvuhakkerointi olla nykyaikaan sopiva uusi markkinointikyvykkyys. Koska tavoitteena ei ollut varsinaisesti uuden teorian luominen, tästä näkökulmasta luovuttiin. Koska teoreettisessa viitekehyksessäkin kuvatut muutosajurit (ks. kuvio 7, s. 73), kuten kuluttajien käyttäytymisen muutos, ovat dynaamisia ilmiöitä, tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä kyvykkyysiin, joilla operatiivisia kyvykkyksiä eli nykyisiä toimintatapoja voidaan muuttaa. Tutkimus osoitti, että dynaamisten kyvykkyysien teoriaa voidaan soveltaa hyvin tässä tutkimuskontekstissa, mutta vielä syvällisempi ymmärrys ja konkreettisuus vaatisi kaikkien hierarkiatasojen tasapuolista (meta-, dynaamiset-, ja operatiiviset kyvykkyudet) käsittelyä. Tämä olisi laajentanut kuitenkin tutkimusta entisestään.

6.3 Liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset, jotka on esitelty kokonaisuudessaan taulukossa 6. Kasvuhakkeroinnin kaltaisen asian soveltamiseen tulisi suhtautua organisaatiossa mahdollisimman yksinkertaisesti, jotta sen soveltamiseen ei muodostuisi niin herkästi esteitä tai vastarintaa. Ensinnäkin

tärkeintä olisi tunnistaa, missä kontekstissa toimintatavan pilotointi olisi luontevinta. Tämä auttaisi hahmottamaan, minkälainen tiimi olisi tarpeellista rakentaa ja millaisia resursseja tiimi vaatii. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi markkinointi tai verkon kehittäminen, koska niissä dataohjautuva tekeminen on helppoa. Case-organisaatiossa kasvuhakkerointia ei ole sovellettu vielä tässä tutkimuksessa kuvatulla tavalla, mutta organisaation olemassa olevat kyvykkyydet luovat jo melko hyvät edellytykset sen pilotoimiseen pienemmässä mittakaavassa. Tutkimuksessa tunnistetut kyvykkyydet luovat ikään kuin pohjan, että kasvuhakkerointiin perustuva toimintatapa voi kasvaa koko organisaation laajuiseksi. Luonnollisesti se on vasta pidemmän ajan kehityksen tulos, mutta on arvokasta tunnistaa, mihin asioihin kannattaa tulevana vuosina erityisesti keskittyä.

Aistimiseen liittyviä kyvykkyyksiä voidaan vahvistaa erityisesti muutosmyönteisten henkilöiden kautta, joilla on halua vetää muita mukaan uudenlaiseen toimintaan. Ihannetilanteessa pilotointia varten koottu kasvutiimi koostuisi tällaisista henkilöistä. Lisäksi datakyvykkyyden priorisointitarve korostui voimakkaasti. Case-organisaatiossa se tulisi ottaa ehdottomasti tärkeämmäksi kehitystavoitteeksi tulevana vuosina, jotta dataohjautuvassa tekemisessä voitaisiin päästä seuraavalle tasolle. Myös asioiden merkityksellistämistä tulisi tukea yksilötasolla, jotta työpanos kytkeytyisi paremmin organisaation isompiin tavoitteisiin. Tilaisuuksiin tarttumiseen liittyviä kyvykkyyksiä voidaan vahvistaa ennen kaikkea luomalla edellytykset asioiden integroimiseen. Tämä saattaa vaatia uusien prosessien luomista tai henkilöresurssien siirtelyä, mutta tavoitteena tulisi olla koko organisaatiossa olevan kapasiteetin optimaalisempi käyttäminen. Asioiden muuttamisen osalta tärkeintä olisi keskittyä edistämään oppimisen ilmapiiriä niin, että oppimista voisi tapahtua kaikilla organisaation tasoilla eikä vain strategiатыön ja projektien yhteydessä. Myös päätöksentekoa tulisi pystyä tekemään sekä nopeammin että pidemmällä tähtäimellä. Tämä vaatisi ketterämmän päätöksentekoprosessin luomista vuosisuunnitteluun sidotun prosessin rinnalle.

Dynaamisia markkinointikyvykkyksiä voidaan kehittää integroimalla esimerkiksi asiakasrajapinnasta tuleva tieto paremmin muualle organisaatioon. Tähän tulisi luoda kuitenkin selkeät käytännöt, jotta siitä voisi tulla rutiininomaista. Myös yksilöiden kyvykkyyttä omaehtoiseen markkinaoppimiseen voitaisiin tukea tällaisten käytäntöjen kautta. Adaptiivisten markkinointikyvykkyysien kehittämisessä tulisi keskittyä niin ikään datakyvykkyuden hyödyntämiseen ja esimerkiksi toimivan eksperimentointiprosessin luomiseen. Niiden kautta myös organisaation muita prosesseja voisi kehittää adaptiivisemmaksi. Avoimuutta eli organisaation ulkopuolisia kumppaneita tulisi puolestaan hyödyntää tulevaisuudessa vahvemmin juuri oman henkilöstön kouluttamiseen. Ketterien markkinointikyvykkyysien vahvistamisessa tulisi keskittyä selkeään vastuunjakamiseen sekä tiedonvaihdon mahdollistavien käytäntöjen luomiseen. Johtopäätöksinä todettakoon, että kasvuhakkeroinnin periaatteisiin perustuva toimintatapa vaatii organisaation uudelleenjärjestelyä tiedon integroinnin ehdoilla eikä esimerkiksi eri funktioiden perusteella. Kasvuhakkerointi ei välttämättä pääse siksi oikeuksiinsa vain yhden yksikön sisällä varsinkaan, jos tiimillä ei ole näkymää muualle organisaatioon.

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tärkeintä olisi suhtautua kasvuhakkeroinnin soveltamiseen parhaiden käytäntöjen kautta. Toisin sanoen toteutusmalleja ja esimerkkejä olisi hyvä hakea alussa muualta. Oman operatiivisen toimintatavan kehittämiseen on sitouduttava oppimisenäkökulmasta eli ei voida olettaa, että optimaalisin toimintatapa löytyisi heti. Sitä tulisi kehittää sen sijaan kasvuhakkeroinnin periaatteille ominaiseen iteratiiviseen tapaan. Tämä edellyttää joustavuutta ja kompromissikyvykkyyttä etenkin johdolta ja päätöksentekijöiltä. Luovuutta ja ratkaisuhakuisuutta edellytetään myös tilanteissa, joissa organisaatioon liittyvä byrokratia tai rakenteet estävät kasvuhakkeroinnin soveltamisen. Kaiken kaikkiaan case-organisaation tulisi luoda edellytykset sille, että resursseja voitaisiin siirtää tulevaisuudessa dynaamisemmin. Vaikka organisaatiossa muodostettaisiin ydintiimejä, ne voisivat olla muokattavissa ainakin yksittäisten resurssien osalta. Myöskään yksikkömuotoinen organisoituminen ei ole välttämättä este kasvuhakkeroinnin

soveltamiselle, jos sen ohella voidaan muodostaa monialaisia tiimejä, jotka operoivat näiden periaatteiden mukaisesti. Kysymys resursseista on tietenkin relevantti, mutta mahdollisuuksien mukaan tiimin olisi hyvä työskennellä sille asetettujen tavoitteiden puolesta eikä vain oman työn ohessa.

6.4 Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Kokonaisuudessaan tutkimuksessa onnistuttiin sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuskysymyksiin vastattiin ja tutkimusongelma saatiin ratkaistua. Suurin tutkimuksen rajoite liittyy rajauksiin, joita olisi voinut tehdä sekä teorian että empiirisen aineiston kohdalla. Etenkin kyvykkyyšnäkökulman osalta tutkimuksessa olisi voitu keskittyä tarkemmin vain yhteen kyvykkyystyyppiin, koska näkökulmia on niin paljon. Tutkimuksessa markkinointia tarkasteltiin kuitenkin holistisemmasta näkökulmasta, joten ilmiötä ei haluttu sitoa pelkästään markkinointifunktioon. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria sopi hyvin tähän tutkimuskontekstiin juuri muutosnäkökulman ansiosta, mutta teorian abstraktin luonteen takia asioihin oli välillä haasteellista tuoda konkreettisuutta. Operatiiviset kyvykkyydet päätettiin jättää tietoisesti tutkimuksen ulkopuolelle, mutta ne olisivat lisänneet mahdollisesti käytännön kytkentää. Tutkimus rajattiin erityisesti kahden tasoihin dynaamisiin kyvykkyyksiin, koska niiden ajateltiin kestävän paremmin aikaa. Tutkimuksen edetessä kuitenkin todettiin, että kaikki kyvykkyydet vaativat päivittämistä. Toki operatiivisten kyvykkyyksien frekvenssi on nopeampi ja siihen liittyy myös eniten organisaatiosta riippuvia asioita, joten se päätettiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle.

Toisena rajoituksena voidaan mainita teorianäkökulmien erilainen painoarvo. Muutoskyvykkyyksien, joita dynaamiset kyvykkyydet tässä tutkimuksessa edustavat, lisäksi tutkimuksessa haluttiin pitää vahvasti mukana markkinoinnillinen näkökulma. Dynaamisten kyvykkyyksien osuus korostui kuitenkin tämän tapaustutkimuksen yhteydessä merkittävästi enemmän kuin esimerkiksi markkinointikyvykkyyksien osuus. Toisaalta teoreettisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että markkinoinnin

teorianäkökulmat eivät ole vielä yksinään selitysvoimaisia kasvuhakkeroinnin kohdalla, koska se on aiheena niin organisaatiota läpileikkaava. Pelkkiin markkinointikyvykkyyksiin keskittyminen olisi vaatinut todennäköisesti myös haastattelujen rajaamista vain markkinoinnin asiantuntijoihin, mikä ei olisi huomionnut organisaation vaatimia kyvykkyyksiä kokonaisvaltaisesti. Toki markkinointia olisi voinut käyttää ikään kuin toimintatavan pilotointiyksikkönä myös tässä tutkimuksessa. Koska markkinoinnin tutkimuksessa on tehty myös tuoreita kasvuhakkerointiin sopivia avauksia (esim. Kalaignanam ja muut, 2021), sitä olisi voinut tutkia jonkin olemassa olevan viitekehyksen avulla. Uusimpiin teoreettisiin viitekehyksiin liittyy kuitenkin vielä heikko käytännön kytkentä, joten kasvuhakkeroinnin tutkimisen ajateltiin tuovan siinä suhteessa enemmän lisäarvoa case-organisaatiolle.

Kolmas tutkielman rajoitus liittyy siihen, että kasvuhakkerointi on kokonaisvaltaisena toimintatapana varsin tuore, joten vertaisarvioituja tutkimuksia oli hankala löytää. Tutkimuksessa jouduttiin siksi tukeutumaan myös akateemisen tutkimuksen ulkopuolisiin lähteisiin. Kaiken kaikkiaan aiheesta saatiin kuitenkin lisättyä ymmärrystä tulevia tutkimuksia ja aiheen soveltamista silmällä pitäen. Myös metodologisiin valintoihin liittyy hienoisia rajoituksia. Koska tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on vasta aloitettu strategisten kyvykkyyksien kartoittaminen, myös tämä tutkimus olisi voitu toteuttaa vahvemmin aineistolähtöisesti. Myös vaihtoehtoisia tutkimuksen lähestymistapoja olisi voinut pohtia tapaustutkimuksen lisäksi. Kyvykkyydet ovat myös organisaatiokohtaisia, joten tässäkin tutkimuksessa käytetyt geneeriset dynaamiset kyvykkyydet on voitu tunnistaa hyvin erityyppisessä kontekstissa. Niiden hyödyntämisessä olisi voitu tutkia vielä tarkemmin alkuperäisten tutkimuskontekstien yhteensopivuutta tähän tutkimukseen. Ennen empiiristä osaa muodostettu teoreettinen ymmärrys oli kenties turhankin syvälinen, minkä voi havaita teoreettisesta viitekehyksestä. Toisin sanoen, näin systeemisen ja kompleksin ilmiön selittämistä ei ole mahdollista toteuttaa vain yhdessä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen rajoitteeksi on siksi mainittava liiallinen pyrkimys sisällyttää erilaiset aiheeseen liittyvät näkökulmat yhteen.

Tutkimus avasi myös lukuisia uusia jatkotutkimusaiheita. Erityisesti markkinoinnin tutkimuksessa ketterämpien markkinoinnin käytäntöjen tutkimiseen tulisi keskittyä tulevaisuudessa huomattavasti enemmän. Se, millä nimellä tai käsitteillä asiasta puhutaan, on lähinnä semantiikkaa. Tärkeämpää olisi lisätä ymmärrystä siitä, millä tavalla organisaatiot pystyvät jatkossa toimimaan sisäisesti integroidummin. Lisäksi markkinointiorientaation ja markkinoinnillisuuden merkitystä olisi kiinnostava tutkia esimerkiksi vain yhden yksikön näkökulmasta. Kalaignanam ja muut (2021, s. 44) ovat listanneet monia jatkotutkimusaiheita markkinoinnin ketteryyteen liittyen. Monet niistä sopisivat myös tämän tutkimuksen jatkoksi. Koska vakiintuneissa organisaatioissa on myös tulevaisuudessa perinteisiä tehtäviä ja käytäntöjä, olisi mielenkiintoista tutkia, mitä kasvuhakkeroinnin kaltainen toimintatapa vaatii kulttuurillisesti (vrt. Kykyri, 2020). Myös pelkkien kasvuhakkeroinnin edellyttämien operatiivisten kyvykkyyksien osalta olisi kiinnostava saada tulevaisuudessa tutkimuksia. Kenties niissä voisi keskittyä tutkimaan tarkemmin toimintatavan fundamentaalisia asioita, kuten eksperimentointiprosessia ja sen implementointia. Markkinoinnin näkökulmasta kiinnostava tutkimusaihe olisi myös se, miten kasvuhakkerointiin perustuva tekeminen ja esimerkiksi brändin tai asiakaskokemuksen johtaminen voidaan sovittaa yhteen.

Markkinoinnin roolia ja merkitystä yrityksille on tutkittu aikaisemmin erilaisista näkökulmista (esim. Verhoef & Leeflang, 2009; Wirtz, Tuzovic & Kuppelwieser, 2014) ja tulosten mukaan markkinointifunktiolla on tulevaisuudessa entistä keskeisempi rooli markkinaorientaation edistäjänä, koska yhä kompleksisemmat liiketoimintaongelmat vaativat myös markkinointiajattelua. Kasvuhakkerointi näyttää tässä suhteessa uutta suuntaa, jossa tavoitteet ohjaavat tekemistä sen sijaan, että funktioiden vastuut olisivat ennalta määrätyt ja ehdottomat. Parhaimmillaan kasvuhakkerointi siirtää markkinoinnin lähemmäs liiketoimintaa ja tiiviimmin osaksi tarjoaman kehitystä. Teoreettisessa mielessä se on konkreettinen todiste siitä, miten markkinaorientaatiota voidaan organisaatiossa edistää. Kiinnostava jatkotutkimusaihe voisikin olla hieman Moormanin ja Dayn (2016, s. 25) mallia mukaillen se, miten kasvuhakkerointia tukevaa ajattelutapaa

voidaan vahvistaa organisaatiossa. Myös markkinaorientaation ja kasvuhakkeroinnin suhdetta ja vaikutusta toisiinsa voisi tutkia tarkemmin. Jos aihetta haluaisi tutkia lisää kyvykkyyksien näkökulmasta, olisi mielenkiintoista syventyä tarkemmin yrityksiin, joissa kasvuhakkerointia on tehty jo pidempään. Tällä tavalla voitaisiin vertailla tämän tutkimuksen tuloksia kyvykkyyksiin, jotka näyttävät tärkeimpinä, kun toimintatapaa on sovellettu onnistuneesti. Mielenkiintoista olisi keskittyä etenkin yrityksiin, jotka ovat joutuneet tai halunneet muuttaa toimintatapojaan pysyäkseen kilpailukykyisinä myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Agile Marketing Manifesto. (2020). About. Noudettu 13.06.2021 osoitteesta <https://agilemarketingmanifesto.org/about/>

Ahlback, K., Comella-Dorda, S. & Mahadevan, D. (2018, 7. toukokuuta). *The Drawbacks of Agility*. McKinsey The Organization Blog. Noudettu 13.06.2021 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/the-drawbacks-of-agility>

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>

Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, 20(Special), 9–24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>

Ambler, T. & Roberts, J. H. (2008). Assessing marketing performance: Don't settle for a silver metric. *Journal of Marketing Management*, 24(7–8), 733–750. <https://doi.org/10.1362/026725708X345498>

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>

Andries, P., Debackere, K. & van Looy, B. (2013). Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy: Business Model Development Under Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), 288–310. <https://doi.org/10.1002/sej.1170>

- Barile, S., Saviano, M. & Simone, C. (2015). Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators. *World Wide Web-Internet And Web Information Systems*, 18(4), 1177–1197. <https://doi.org/10.1007/s11280-014-0305-1>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrales-Molina, V., Martinez-Lopez, F. & Gazquez-Abad, J. (2014). Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397–416. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12026>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Noudettu 13.06.2021 osoitteesta <https://agilemanifesto.org/>
- Bennett, N. & Lemoine, G. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bharadwaj, S., Clark, T. & Kulviwat, S. (2005). Marketing, Market Growth, and Endogenous Growth Theory: An Inquiry Into the Causes of Market Growth. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 347–359. <https://doi.org/10.1177/0092070305276324>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P. & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

- Blank, S. (2013a). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 64–72.
- Blank, S. G. (2013b). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win* (2. painos). Steve Blank.
- Bocken, N. & Snihur, Y. Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), 1–9.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101953>
- Bohnsack, R. & Liesner, M. M. (2019). What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*, 62(6), 799–818.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.001>
- Borch, O. J. & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109–125.
<https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731>
- Brinker, S. (2016). *Hacking Marketing: Agile Practices to Make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative*. John Wiley & Sons.
- Brown, T. & Katz, B. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperCollins Publishers.
- Bruni, D. S. & Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*, 20(Special), 101–117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>

- Buvat, J., Crummenerl, C., Slatter, M., Puttur, R. K., Pasquet, L. & van As, J. (2017). *The Digital Talent Gap. Are Companies Doing Enough?* Capgemini. Noudettu 14.06.2021 osoitteesta https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/10/report_the-digital-talent-gap_final.pdf
- Cannon, M. & Edmondson, A. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299–319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- Chen, A. (2012). *Growth Hacker is the new VP of Marketing*. @andrewchen. Noudettu 13.06.2021 osoitteesta <https://andrewchen.com/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Christensen, C. M. (2013). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- Christie, M., Rowe, P., Perry, C. & Chamard, J. (2000). Implementation of realism in case study research methodology. *International Council for Small Business, Annual Conference* (1–21). Noudettu 25.7.2021 osoitteesta http://ecsocman.hse.ru/data/588/656/1219/case_st.pdf
- Collis, D. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>

- Cooper, R. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36–47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- Conway, T. & Hemphill, T. (2019). Growth hacking as an approach to producing growth amongst UK technology start-ups: An evaluation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(2), 163–179. <https://doi.org/10.1108/JRME-12-2018-0065>
- Croll, A. & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. O'Reilly.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- Day, G. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 27–28. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0348-3>
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543. <https://doi.org/10.1002/smj.684>
- Deighton, J., Mela, C. & Moorman, C. (2021). Marketing Thinking and Doing. *Journal of Marketing*, 85(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/0022242920977093>

- De Luca, L. & Atuahene-Gima, K. (2007). Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95–112.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.95>
- Demirkan, H. & Spohrer, J. (2018). Commentary—Cultivating T-Shaped Professionals in the Era of Digital Transformation. *Service Science*, 10(1), 98–109.
<https://doi.org/10.1287/serv.2017.0204>
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM, American Management Association.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1513.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1514>
- Di Stefano, G., Peteraf, M. & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187–1204.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>
- Downes, L. & Nunes, P. (2014). *Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation*. Portfolio/Penguin.
- Du, R. Y., Netzer, O., Schweidel, D. A., & Mitra, D. (2021). Capturing Marketing Information to Fuel Growth. *Journal of Marketing*, 85(1), 163–183.
<https://doi.org/10.1177/0022242920969198>
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset* (uud. painos). Robinson.

- Dyer, W. & Wilkins, A. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613–619. <https://doi.org/10.2307/258920>
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Ellis, S. (2010, 26. heinäkuuta). *Find a Growth Hacker for Your Startup*. Startup Marketing. Noudettu 30.03.2021 osoitteesta <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>
- Ellis, S. & Brown, M. (2017). *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*. Crown Business.
- Engelmann, A., Kump, B. & Schweiger, C. (2020). Clarifying the Dominant Logic Construct by Disentangling and Reassembling its Dimensions. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 22(4), 323–355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12227>
- Erevelles, S., Fukawa, N. & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monialainen tapaustutkimus*. [tietoaaineisto]. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 11/2014. <http://hdl.handle.net/10138/153032>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research* (2nd edition). Sage Publications.

- Eriksson, T. (2013). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65–82. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.001>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Ewel, J. (2021). *The 6 Disciplines of Agile Marketing: Proven Practices for More Effective Marketing and Better Business Results*. Wiley.
- Fong, R. & Riddersen, C. (2016). *Growth Hacking: Silicon Valley's Best Kept Secret*. Lioncrest Publishing.
- Gladwell, M. (2009). *What the Dog Saw: And Other Adventures*. Hachette Book Group.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Growth Tribe. (2021). About. Noudettu 14.06.2021 osoitteesta <https://www.growthtribe.io/about>
- Guba, E. G & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *Handbook of Qualitative Research* (s. 105–117). Sage Publications.

- Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., Guo, Z. & Dong, B. (2018). Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. *Journal of Business Research*, 93, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.010>
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91–99.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81–92.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2017). BUSTING BUREAUCRACY. *London Business School Review*, 28(1), 6–9. <https://doi.org/10.1111/2057-1615.12147>
- Haucap, J. & Heimeshoff, U. (2013). Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the Internet driving competition or market monopolization? *International Economics and Economic Policy*, 11(1–2), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10368-013-0247-6>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Michell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>

- Helfat, C. E. & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391–1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Helfat, C. & Winter, S. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., Kleijnen, M. H.P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*. 90, 276–290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Herttua, T. (2016). *Growth Hacking: Defining a digital marketing buzzword* [pro gradu - tutkielma, Aalto University]. Aaltodoc. Noudettu 12.06.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201609083472>
- Herttua, T., Jakob, E., Nave, S., Gupta, R. & Zylka, M. (2016). Growth Hacking: Exploring the Meaning of an Internet-Born Digital Marketing Buzzword. Teoksessa M. P. Zylka, H. Fuehres, A. Fronzetti Colladon & P. A. Gloor (toim.), *Designing Networks for Innovation and Improvisation: Proceedings of the 6th International COINs Conference*, (s. 151–161). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42697-6>
- Holiday, R. (2013). *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising*. Portfolio/Penguin.
- Holloway, I. (1997). *Basic Concepts for Qualitative Research*. Blackwell Science.

- Homburg, C., Theel, M. & Hohenberg, S. (2020). Marketing Excellence: Nature, Measurement, and Investor Valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), 1–22. <https://doi.org/10.1177/0022242920925517>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.8>
- Hunt, S. & Madhavaram, S. (2019). Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. *Industrial Marketing Management*, 89, 129–139 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.004>
- Hurley, R. & Hult, G. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Iansiti, M. & Lakhani, K., R. (2014). Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business. *Harvard Business Review*, 92(11), 90–99.
- IBM Institute for Business Value. (2011). *From Stretched to Strengthened – Insights from the Global Chief Marketing Officer Study*. Noudettu 01.03.2021 osoitteesta <https://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/download/11032011-IBMCMOStudy.pdf>
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long range planning*, 31(1), 60–71. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5)

- Johnson, S. J., Blackman, D. A. & Buick, F. (2018). The 70: 20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383–402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>
- Järvensivu, T. & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.05.005>
- Kachouie, R., Mavondo, F. & Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1007–1036. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0588>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kahn, K. B. (2009). Functional, Multifunctional, and Cross-Functional: Considerations for Marketing Management. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 75–84. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170106>
- Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L. & Gal, D. (2021). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35–58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
- Kannan, P. & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Karlström, D. & Runeson, P. (2006). Integrating agile software development into stage-gate managed product development. *Empirical Software Engineering*, 11(2), 203–225. <https://doi.org/10.1007/s10664-006-6402-8>

- Kianto, A. & Ritala, P. (2010). Knowledge-based perspective on dynamic capabilities. Teoksessa S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel & D. Lange (toim.), *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid-Innovation-Based Industries* (s. 86–104). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849805629>
- Kohavi, R., Deng, A., Frasca, B., Walker, T., Xu, Y. & Pohlmann, N. (2013). Online controlled experiments at large scale. *KDD '13: Proceedings of the 19th ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining*. 1168–1176. <https://doi.org/10.1145/2487575.2488217>
- Kohavi, R. & Thomke, S. (2017). *The Surprising Power of Online Experiments*. Harvard Business Review, (September–October), 74–82.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Jaworski, B., Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54. <https://doi.org/10.1177/0092070300281005>
- KPMG. (2021). Going digital, faster. Noudettu 13.06.2021 osoitteesta <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/01/going-digital-faster.pdf>
- KPMG. (2020). Customer experience in the new reality. Noudettu 13.06.2021 osoitteesta <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/11/global-customer-experience-excellence-2020.pdf>

- Kuuluvainen, A. (2011). *Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms* [väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu]. UTUPub. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-174-9>
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5(4), 381–392. <https://doi.org/10.1108/17554251211276353>
- Kraatz, M. S. & Zajac, E. J. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(5), 632–657. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.632.10088>
- Krafft, M., Sajtos, L. & Haenlein, M. (2020). Challenges and Opportunities for Marketing Scholars in Times of the Fourth Industrial Revolution. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.06.001>
- Krohmer, H., Homburg, C. & Workman, J. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, 55(6), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00176-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00176-4)
- Kykyri, E. (2020). *The Relationship between Growth Hacking and Organizational Culture in Large Finnish Organizations* [pro gradu -tutkielma, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT]. LUTPub. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020061844983>
- Laanti, M. (2020). *Finnish Translation. Agile Marketing Manifesto*. Noudettu 13.06.2021 osoitteesta <https://agilemarketingmanifesto.org/languages/finnish/>

- Lamberton, C. & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P. & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>
- Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lindgren, E. & Münch, J. (2016). Raising the odds of success: The current state of experimentation in product development. *Information and Software Technology*, 77(C), 80–91. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.04.008>
- McGowan, H. E. & Shipley, C. (2020). *The Adaptation Advantage: Let Go, Learn Fast, and Thrive in the Future of Work*. John Wiley & Sons.
- McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20(1), 63–80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>
- Madsen, E. L. (2010). A dynamic capability framework: generic dimensions of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. Teoksessa S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel & D. Lange (toim.), *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid-Innovation-Based Industries* (s. 223–239). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849805629>

- Makhija, M. (2003). Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization. *Strategic Management Journal*, 24(5), 433–451. <https://doi.org/10.1002/smj.304>
- Moi, L., Cabiddu, F. & Frau, M. (2019). Towards the Development of an Agile Marketing Capability. Teoksessa F. Cabitza, C. Batini & M. Magni (toim.), *Organizing for the Digital World: IT for Individuals, Communities and Societies* (s. 137–148). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-90503-7>
- Moi, L. & Cabiddu, F. (2020) Leading digital transformation through an Agile Marketing Capability: the case of Spotahome. *Journal of Management and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09534-w>
- Moorman, C. & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
- Morgan, N. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Marketing Science Institute. (2020, 7. toukokuuta). *Research Priorities 2020–2022*. MSI. Noudettu 10.06.2021 osoitteesta https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_RP20-22.pdf
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Narver, J., Slater, S. & MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *The Journal of Product Innovation*

Management, 21(5), 334–347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Oxford University Press. (2021). Definition of experimentation noun. Oxford Learner's Dictionaries. Noudettu 14.06.2021 osoitteesta <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/experimentation>

Oxford University Press. (2021). Jules Verne 1828–1905. French Novelist. Oxford Essential Quotations (6 ed.) Oxford Reference. Viittauksessa on käytetty alkuperäisen teoksen vuosilukua sekä kirjailijaa (Jules Verne, 1864). Sitaatti noudettu 1.12.2021 osoitteesta <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191866692.001.0001/q-oro-ed6-00016506>

Penrose, E. T. & Pitelis, C. N. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4. painos). Oxford University Press.

Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785–802. <https://doi.org/10.1108/03090569810232237>

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Piekkari, R., Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence From International Business Journals. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567–589. <https://doi.org/10.1177/1094428108319905>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- PwC. (2015). Reimagining Operations. PwC's 2015 Global Operations Survey. Noudettu 14.06.2021 osoitteesta <https://www.pwc.com/gx/en/operations/reimagining-operations.pdf>
- PwC. (2020). Internet advertising revenue report: Full year 2019 results & Q1 2020 revenues. Interactive Advertising Bureau (IAB). Noudettu 13.06.2021 osoitteesta https://www.iab.com/wp-content/uploads/2020/05/FY19-IAB-Internet-Ad-Revenue-Report_Final.pdf

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Ries, E. (2017). *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. Portfolio/Penguin.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. painos). Free Press.
- Roschier, T. (2018). *How can large Finnish companies implement and execute growth hacking* [pro gradu -tutkielma, Aalto University]. Aaltodoc. Noudettu 12.06.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201803281940>
- Royle, J. & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.008>
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kyläheiko, K. & Jantunen, A. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243.
- Schilke, O. (2014). Second-order dynamic capabilities: How do they matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368–380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. Grand Central Publishing.

- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (uudistettu painos). Crown Business.
- Sinkula, J. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35–45. <https://doi.org/10.2307/1252249>
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Song, M., Nason, R. & Benedetto, C. (2008). Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4–38. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.1.4>
- Spencer, R., Pryce, J. M. & Walsh, J. (2014). Philosophical Approaches to Qualitative Research. Teoksessa P. Leavy (toim.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (s. 81–98). Oxford University Press.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.
- Steiber, A. & Alänge, S. (2016). *The Silicon Valley Model: Management for Entrepreneurship*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-24921-6>
- Strandvik, T., Holmlund, M. & Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241–252. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0033>

- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J. E., O'Guinn, T. C. G. & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24–46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>
- Teece, D. J. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(2), 193–224. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(96\)00895-5](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(96)00895-5)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press.
- Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thomke, S. H. (2020). *Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments*. Harvard Business Review Press

- Thomke, S. & Reinertsen, D. (1998). Agile product development: Managing development flexibility in uncertain environments. *California Management Review*, 41(1), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165973>
- Thomke, S., Von Hippel, E. & Franke, R. (1998). Modes of experimentation: An innovation process - and competitive - variable. *Research Policy*, 27(3), 315–332. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00041-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00041-9)
- Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M. & Loia, F. (2020). Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*, 90, 538–557. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.08.005>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Tammi.
- Valos, M., Ewing, M. & Powell, I. (2010). Practitioner prognostications on the future of online marketing. *Journal of Marketing Management*, 26(3–4), 361–376. <https://doi.org/10.1080/02672571003594762>
- van Gasteren, W. (2021, 12. tammikuuta). *G.R.O.W.S.-process by Growth Tribe explained. A step-by-step growth hacking process*. Grow With Ward. Noudettu 6.11.2021 osoitteesta <https://growwithward.com/grows-process-growth-tribe/>
- van Gasteren, W. (2021, 30. tammikuuta). *Growth Hacker Skills in 2021: Technical, Analytical and Marketing Skills*. Grow With Ward. Noudettu 14.06.2021 osoitteesta <https://growwithward.com/growth-hacker-skills/>
- van Laar, E., van Deursen, A., van Dijk, J. & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>

- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Verhoef, P. C. & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.14>
- Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577–606.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Viiki, M. (2019). *Kriittiset dynaamiset kyvykkyydet markkinoinnin näkökulmasta* [pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201907182690>
- Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, L. & Koivistoinen, A. (2017). *Digitaalisen alustatalouden tiekartasto* [tietoaaineisto]. Innovaatorahoituskeskus Business Finland. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf
- Vijaya, S., Ganesh, L. & Marathe, R. (2019). Dynamic capabilities: A morphological analysis framework and agenda for future research. *European Business Review*, 31(1), 25–63. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2018-0060>

- Visser, J., Sheerin, A., Field, D. & Ratajczak, D. (2018, 6. syyskuuta). *How Agile Marketing Organizations Get That Way*. BCG. Noudettu 13.06.2021 osoitteesta <https://www.bcg.com/publications/2018/how-agile-marketing-organizations-get-that-way>
- Vorhies, D. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3–23. <https://doi.org/10.1080/096525498346676>
- Vorhies, D. & Morgan, N. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wedel, M. & Kannan, P. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35. <https://doi.org/10.1080/0965254032000096766>
- Weinberg, G. & Mares, J. (2015). *Traction: How Any Startup Can Achieve Rapid Customer Growth*. Portfolio/Penguin.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2019). The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. *Industrial marketing management*, 83, 21–30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.001>
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087–1108. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12<1087::AID-SMJ71>3.3.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087::AID-SMJ71>3.3.CO;2-Q)
- Wind, Y. & Robertson, T. (1983). Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12–25. <https://doi.org/10.2307/1251490>
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wirtz, J., Tuzovic, S. & Kuppelwieser, V. G. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), 171–194. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0037>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th edition). SAGE.
- Zahidi, S., Ratcheva, V., Hingel, G. & Brown, S. (2020). The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. Noudettu 14.06.2021 osoitteesta http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Zahra, S., Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. <https://doi.org/10.1002/smj.288>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Haastateltavan oikeudet

- Suostutko vapaaehtoisesti haastateltavaksi?
- Sopiiko sinulle, että haastattelu nauhoitetaan?
- Haastattelu tallennetaan salasanasuojattuun tietokoneeseen.
- Haastateltavan ja haastattelussa mainittujen henkilöiden nimiä ei julkaista.
- Aineistoa käsittelee koko tutkimusprosessin ajan vain tutkielman tekijä.
- Haastattelussa keskitytään haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin.

Perustiedot: Rooli ja työuran kesto organisaatiossa

1. Teema: Aikaisempi kokemus ketteristä menetelmistä

- Mitä teet nykyisessä roolissasi? Kuvaille tärkeimpiä vastuita ja työtehtäviä.
- Onko ketterät menetelmät sinulle tuttuja?
- Oletko työskennellyt aikaisemmin ketterillä menetelmillä? Milloin ja missä?
- Oletko ollut ketterien menetelmien käyttöönottoon liittyvissä hankkeissa?
 - Mihin hanke liittyi? Ketä siihen osallistui?
- Mitä kokemuksia sinulla on niistä? Mitä niistä on jäänyt käteen?
- Millainen rooli sinulla on uuden digitaalisen toimintatavan kehitysprojektissa?

2. Teema: Organisaation luonne ja persoona

- Millä adjektiiveilla kuvailisit organisaatiota ja siellä työskentelyä?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on jäänyt mieleen siellä työskentelystä?
- Mikä organisaatiossa mielestäsi toimii ja mikä ei toimi? Miksi näin on?
- Miten organisaatiossa suhtaudutaan muutokseen?
 - Millaisia kokemuksia sinulla on siitä?
- Onko organisaatio mielestäsi ajassa kiinni?
 - Miten tämä näkyy konkreettisesti?

3. Teema: Organisaation oppiminen ja kehittyminen

- Hyödynnetäänkö organisaatiossa aikaisempaa kokemusta?
 - Miten se on näkynyt konkreettisesti roolissasi?
 - Esim. työntekijöiden välillä, tiimeissä, yksikössä?
- Miten koet, että kehittymiseen suhtaudutaan? Miten tämä on näkynyt työssäsi?
- Arvioidaanko rutiineja ja totuttuja tapoja? Kannustetaanko siihen jotenkin?
- Millaisissa tilanteissa oppeja on jaettu organisaatiossa?
 - Mitä se on saanut aikaan?
- Mistä asioista yrityksessä kommunikoidaan hyvin? Missä olisi kehittämistä?

4. Teema: Toimintaympäristön ymmärtäminen

- Oletko osallistunut roolissasi toimintaan, jolla organisaation toimintaympäristön ja kilpailutilanteen kehitystä on pyritty ymmärtämään?
- Oletko käsitellyt tietoa, joka on liittynyt toimintaympäristön ymmärtämiseen?
- Millä tavoin ymmärrystä on pyritty lisäämään?
 - Miten ymmärrys on välitetty eteenpäin?
- Arvioidaanko organisaatiossa uusien toimintatapojen tarvetta?
 - Kuinka usein? Millaisilla menetelmillä tai työkaluilla?
- Millainen lähestymistapa organisaatiossa on markkinoilla tapahtuviin muutoksiin? Onko reagointi reaktiivista vai proaktiivista?
 - Esim. Teknologiset innovaatiot, kilpailijoiden toiminta tai muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä

5. Teema: Vaadittavat resurssit ja niiden soveltaminen

- Miten koet, että organisaatiossa hyödynnetään eteen tulevat mahdollisuudet?
- Minkälaisia resursseja organisaatiossa arvostetaan?
 - Millaiset resurssit koetaan tärkeiksi?
- Miten erilaisia resurssitarpeita arvioidaan organisaatiossa?
 - Kuka päättää ja kenen mielipidettä kysytään? Miten konsensus luodaan?
- Miten erilaisiin prosesseihin ja komentoketjuihin suhtaudutaan?
 - Arvioidaanko niiden toimivuutta? Millä tavoin niitä uudistetaan?
- Miten resurssitarpeita paikataan tai täydennetään?
- Mikä organisaatiossa tukee asioiden muuttamista kokemuksesi perusteella ja mikä vastaavasti hidastaa?

6. Teema: Yhteenveto

- Onko jotain erityistä asiaa, jonka nostaisit tärkeäksi uuden operatiivisen toimintatavan onnistumisen kannalta?
- Miten tällaisen toimintatavan pysyvyys voitaisiin mielestäsi varmistaa?
- Hyödynnätkö asiakasymmärrystä työssäsi?
 - Millaisina konkreettisina toimina se näkyy?