



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Hanka Marleena

## **Digitaalisen liiketoiminnan aikakausi**

Miten vakiintunut yritys johtaa digitaalista innovointia ja kehittää uutta digitaalista liiketoimintaa?

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kauppatieteiden pro gradu  
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Hanka Marleena		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Digitaalisen liiketoiminnan aikakausi: Miten vakiintunut yritys johdtaa digitaalista innovointia ja kehittää uutta digitaalista liiketoimintaa?		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anne Söderman		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b>	144

---

**TIIVISTELMÄ:**

Digitaaliset teknologiat ovat nousseet keskeisiksi tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollistajiksi, ja yritysten kyvystä innovoida sekä uudistua on tullut jatkuvuuden elinehto maailmassa, jossa muutosvauhti kiihtyy jatkuvasti sekä tulevaisuuden ennustaminen entistä haastavampaa. Ylläpitääkseen kilpailukykyään ja luodakseen kasvua yrityksiltä vaaditaan uudenlaisia tapoja kehittää liiketoimintaa, sekä muodostaa aikaisemmasta poikkeavia ansaintamalleja.

Digitaalinen innovoinnin mahdollistaminen sekä uuden digitaalisen liiketoiminnan luominen suuressa, vakiintuneessa yrityksessä on aiheena erittäin ajankohtainen ja merkittävä, mutta samalla toistaiseksi vain vähäisesti tutkittu aihe. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten suuressa, vakiintuneessa yrityksessä mahdollistetaan ja johdetaan digitaalisten innovaatioiden syntymistä sekä miten vakiintunut yritys pystyy kehittämään uutta digitaalista liiketoimintaa. Tutkielma on toteutettu toimeksiannosta K-Autolle.

Tutkielman teoriaosuudessa aihetta lähestytään kirjallisuuskatsauksella digitaalisesta innovaatiosta, digitaalisen innovaation johtamisesta sekä yrityksen dynaamisista kyvykkyyksistä innovaatioiden mahdollistajana. Teoriaosuuden toisessa luvussa käydään läpi digitaalisen liiketoiminnan erityispiirteet sekä digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen ja arvontuottamisen lainalaisuuksia digitaalisessa kontekstissa. Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu laadullisella tutkimusotteella. Tutkielman aineisto koostuu seitsemästä johtoryhmätason yritysjohtajan haastattelusta, jotka johtavat tahoillaan digitaalista liiketoimintaa sekä kehitystä toimeksiantajayritykseen verrattavissa suurissa yrityksissä. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, ja tutkielman lopputuloksena on teoriapohjaa rikastaen muodostettu kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä niitä havainnollistavat viitekehukset.

Keskeisimmiksi asioiksi uuden innovoinnissa korostuivat innovoinnin strategisuus, sekä tuloksellisuuden kannalta systemaattisuus ja prosessien merkitys. Yrityksen ylimmän johdon sitoutuminen sekä aidot panostukset käytännön toteutukseen niin rahoituksen, kuin resurssienkin osalta nousivat keskeisimmäksi tekijäksi onnistuneessa innovoinnissa. Isossa vakiintuneessa yrityksessä uuden digitaalisen liiketoiminnan ytimessä on vankka linkki strategiaan, sekä tasapaino olemassa olevan liiketoiminnan kanssa. Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämistä sekä operoinnin johtamista ohjaa aito asiakasymmärrys, joka muodostamisessa sekä kääntämisessä tulokseksikaaksi liiketoiminnaksi isoa roolia pitävät vahvan ammattiosaamisen sekä yrittäjämäisen asenteen omaavat tekijät. Uuden innovoinnin, kuin uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen ytimessä on jokaisella tasolla rohkeus – rohkeus luoda, toteuttaa sekä tehdä perusteltuja, isojakin päätöksiä puolesta ja vastaan.

---

**AVAINSANAT:** digitaalinen innovaatio, digitaalinen liiketoiminta, digitaalinen liiketoimintamalli, innovaatiojohtaminen, dynaamiset kyvykkyydet

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rajaukset	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	Digitaalinen innovaatio	13
2.1	Digitalisaatio innovaatioiden ajurina	13
2.1.1	Digitaalinen innovaatio käsitteenä	15
2.1.2	Digitaalisen innovoinnin johtaminen	19
2.1.3	Digitaalinen innovaatioprosessi	23
2.2	Kyvykkyydet digitaaliselle innovoinnille	28
2.2.1	Dynaamiset kyvykkyydet digitaalisessa innovoinnissa	28
2.2.2	Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen	36
3	Digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen	40
3.1	Digitaalinen liiketoiminta	40
3.1.1	Digitaalinen liiketoimintamalli käsitteenä	41
3.1.2	Digitaalisen liiketoimintamallin erityispiirteet	43
3.1.3	Arvontuotto digitaalisen liiketoiminnan ydinelementtinä	45
3.2	Digitaalisten liiketoimintamallien kehittäminen	48
3.2.1	Digitaalisen liiketoimintamallin arviointi	53
3.2.2	Digitaalisen liiketoiminnan implementoinnin haasteet	56
4	Tutkimuksen toteuttaminen	60
4.1	Tutkimuksen metodologia	60
4.2	Tutkimusaineiston hankinta ja kohderyhmä	62
4.3	Tutkimushaastatteluiden toteutus	64
4.4	Tutkimusaineiston analysointi	65
5	Tutkimustulokset	67

5.1	Digitalisaation vaikutukset yritystoimintaan	67
5.2	Digitaalinen innovointi vakiintuneessa yrityksessä	72
5.2.1	Digitaalisten innovaatioiden mahdollistaminen	72
5.2.2	Digitaalisen innovoinnin johtaminen ja innovaatioprosessin muodostaminen	81
5.3	Digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen vakiintuneessa yrityksessä	88
5.3.1	Digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen on investointi	89
5.3.2	Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen edellytykset vakiintuneessa yrityksessä	91
5.3.3	Digitaalisen liiketoimintamallin rakentaminen	95
5.3.4	Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen johtaminen	104
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	113
6.1	Tutkimuskysymysten tarkastelu	113
6.2	Tutkimustulokset suhteessa teoriaan	119
6.3	Tutkimustuloksiin perustuva pohdinta	122
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	125
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	129
	Lähteet	131
	Liitteet Liite 1. Tutkimushaastattelun runko	144

## Kuviot

Kuvio 1. Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys.	30
Kuvio 2. Strategian, dynaamisten kyvykkyyksien ja liiketoimintamallin dynamiikka.	32
Kuvio 3. Dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisen prosessimalli digitaalisen muutoksen tekemiseksi.	35
Kuvio 4. Teoriapohjainen viitekehys digitaaliselle innovoinnille vakiintuneessa yrityksessä.	39
Kuvio 5. Liiketoimintamallin rooli strategiaan ja liiketoimintaprosesseihin.	43
Kuvio 6. Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen havainnointivaiheen prosessi.	51
Kuvio 7. Esimerkki liiketoimintamallien jaottelusta.	52
Kuvio 8. Liiketoimintamallin arvomatriisi.	54
Kuvio 9. Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen teoriapohjainen viitekehys.	59
Kuvio 10. Digitalisaation perustavanlaatuiset vaikutukset liiketoimintaan.	70
Kuvio 11. Digitalisaation vaikutukset yritysten näkökulmasta.	71
Kuvio 12. Digitaalisen innovoinnin mahdollistamisen osa-alueet vakiintuneessa yrityksessä.	81
Kuvio 13. Digitaalisen innovaation johtaminen vakiintuneessa yrityksessä.	87
Kuvio 14. Viitekehys digitaalisesta innovoinnista vakiintuneessa yrityksessä.	88
Kuvio 15. Uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämistä tukevat elementit vakiintuneessa yrityksessä.	95
Kuvio 16. Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen viitekehys vakiintuneessa yrityksessä.	112

## Taulukot

Taulukko 1. Digitaalisen innovaation mittaamisen osa-alueet.	25
Taulukko 2. Tutkimuksen haastateltavat.	65
Taulukko 3. Digitaalisen liiketoimintamallin kehitysprosessin elementit.	103
Taulukko 4. Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen johtamisen osa-alueet.	110

## 1 Johdanto

*“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one that is most adaptable to change.” – Charles Darwin*

Innovointi eli paremman lopputuloksen saavuttamiseen tähtäävä uusien lähestymiskulttuurien ja ideoiden kehittäminen on kautta aikojen ollut erottamaton osa ihmiskunnan historiaa. Jokainen ihmiskunnan merkittävä aikakausi on syntynyt uuden kehittämisen lopputuloksena lähtien tehokkaampien metsästystekniikoiden omaksumisesta ja maatalouskulttuurin kehityksestä teollisten prosessien syntyminen kautta tähän päivään. Luontainen tarve kehittymiselle, ja sen myötä syntynyt muutos ei ole asiana uusi, vaan on ollut aina läsnä. (Lee, 2015) Digitalisaation myötä tämän päivän maailma on jälleen kohdannut koko yhteiskuntaa koskevan muutoksen, joka vaikuttaa myös liiketoiminnan kenttään monivaikutteisesti. Digitalisaation ja jatkuvasti kehittyvien digitaalisten teknologioiden vaikutuksesta yritykset ja niiden toimintaympäristö ovat kohdanneet suuria mullistuksia, jotka ovat murskanneet perinteisten toimialojen rajoja, luoneet vaadetta uusille toimintatavoille sekä muokanneet asiakkaiden käyttäytymistä tuhoten samalla aikaisemmin menestyksekkäitä liiketoimintamalleja. (Weill & Woerner, 2015) Liiketoiminnan maailma digitalisoituu kiihtyvää tahtia, ja digitaaliset teknologiat ovat entistä tärkeämmässä roolissa kilpailukyvyn ylläpitämisessä sekä tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollistajina. Digitalisaation ja digitaalisten teknologioiden aiheuttama muutos on nopeaa ja luonteeltaan jatkuvasti kiihtyvää, mikä vaatii yrityksiltä uudistumiskykyä ja luo vaadetta toimintatapojen muutokselle, mutta samalla mahdollistaa uudenlaisen ansainnan kehittämisen, toisin sanoen innovoinnin digitaalisessa kontekstissa. Digitalisaatio on tehnyt tulevaisuuden ennustamisesta haasteellista ja liiketoiminnan kehittämisestä monitahoisempaa, mutta jatkuvassa muutoksessa olevassa, keskinäisten suorien tai epäsuorien riippuvuussuhteiden maailmassa innovoinnin merkitys korostuu entisestään. Liiketoiminnassa uuden innovointi on nyt tärkeämpää kuin koskaan. (Lin & Hsia, 2011; Reddy & Reinartz, 2017)

Digitaalisessa muodossa myytävien palveluiden ja tuotteiden määrä kasvaa kohisten, ja on perusteltua sanoa, että jo tällä hetkellä jokainen yritys toimii digitaalisella toimialalla. (Saunila, Rantala & Ukko, 2017) Muutos on toimialoittain eri vaiheissa, mutta varmaan on, että kilpailu käydään tulevaisuudessa digitaalisella areenalla. (Ferras-Hernandez, Tarats-Pons & Arimany-Serrat, 2017) Digitalisaation vaikutuksen merkittävydestä liiketoimintaan kertoo myös se, että viiden maailman arvokkaimman yrityksen liiketoiminta perustuu digitaaliselle sektorille. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet eivät kuitenkaan ole järjestelmälalla toimivien, kasvu- tai startup-yritysten etuoikeus, vaan ohittamaton mahdollisuus sekä olemassaolon jatkumisen edellytys kaikkien alojen sekä kokoluokkien yrityksille. (Ciriello, Richter & Schwabe, 2018) Pysyäkseen kiihtyvässä muutoksessa ja uudenaikaisessa kilpailussa asiakkaalle relevanttina ja kilpailukykyisenä toimijana, vakiintuneelle yritykselle ei riitä pelkästään olemassa olevan liiketoiminnan digitalisointi, vaan on keskeisesti kehitettävä uusia liiketoimintamalleja ja muutettava näkökulmaa. (Reddy & Reinartz, 2017) Rogersin (2016) mukaan digitaalisessa transformaatioissa onkin ensisijaisesti kyse teknologian sijaan strategiasta, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen löydettävä tapa hyödyntää uudet ja odottamattomat liiketoimintamallit kohdaksi asiakkaidensa muuttuvat mieltymykset sekä tarpeet. Innovaatio viittaakin yhä enenevässä määrin uusien, arvoa tuottavien palveluiden luomiseen, jotka vaikuttavat tuottavuuteen sekä vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Yritykset, jotka johtavat menestyksekkäästi innovaatioita erottautuvat kilpailijoistaan kasvun, taloudellisen suoriutumisen ja työllistämisen mittareilla, sekä luovat innovaatioillaan myös laajoja sosiaalisia hyötyjä. (Tidd, 2012; Tidd & Thuriaux-Alemán, 2016).

Digitaalisen innovoinnin mahdollistaminen ja digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen isossa vakiintuneessa yrityksessä on akateemisessa maailmassa edelleen vähäisesti tutkittu. Vakiintuneella yrityksellä tarkoitetaan yritystä tai organisaatiota, jolla on asema omalla toimialallaan tai markkinallaan. (Black, Hashimzade & Myles, 2009) Digitaalisen innovoinnin ja uuden ansainnan kehittämisen merkitys liiketoiminnassa kasvaa kasvamisestaan, ja pitää sisällään valtavia mahdollisuuksia uuden ansainnan luomiseksi myös suurille, vakiintuneille yrityksille. Digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin vastaaminen

sekä niiden hyödyntäminen liiketoiminnassa on usein helpompaa nuoremmille, internet-aikaan syntyneille yrityksille, kun suurelle toimijalle, jolla on toimintahistoriansa sekä vakiintuneen markkina- asemansa kautta merkittävä riski sokeutua muutokselle ja tukeutua liiaksi historiassa menestystä luoneisiin liiketoimintamalleihin, toimintatapoihin sekä rakenteisiin. Suurilla vakiintuneilla yrityksillä on paljon valmiuksia uuden liiketoiminnan kehittämiseen, mutta toistaiseksi vain harvoin toimialaa muuttavat innovaatiot syntyvät näistä yrityksistä. Tutkielman aiheena digitaalisen innovaation mahdollistamisen ja uusien digitaalisten liiketoimintamallien kehittäminen on ajankohtainen, ja koskettaa merkittävää määrää yrityksiä, jotka väistämättä kohtaavat toimialallaan muutoksen ennemmin tai myöhemmin. Digitaalisuuden merkitys liiketoiminnassa kasvaa kasvamistaan sekä liiketoimintaan vaikuttavien muutosten sykli nopeutuu, olivat vakiintuneet yritykset siihen valmiita tai eivät. Mahdollistaakseen liiketoimintansa tulevaisuuden sekä luodakseen kasvua on vakiintuneiden yritysten löydettävä keinot johtaa uuden luomista ja rakentamista sekä ennen kaikkea opittava operoimaan jatkuvan muutoksen kanssa.

## **1.1 Tutkimuksen taustaa**

Tutkielma tehtiin toimeksiannosta K-ryhmään kuuluvalla K-Autolle, joka toimii Volkswagen AG:n autojen maahantuojana sekä markkinoijana. Toimeksiantajan toimialaan vaikuttavat maailmalaajuisten megatrendien lisäksi toimialan omat megatrendit, kuten autonominen ajaminen, autojen sähköistyminen sekä eri liikkumisen muodot. Autotoimiala on Suomessa merkittävässä muutoksessa, ja uudet tavat palvella asiakkaita sekä luoda uusia ratkaisuja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja mieltymyksiin korostuvat. Yrityksen strategiaan kuuluu myös oman palveluliiketoiminnan ja uusien liikkumisen ratkaisujen kehittäminen, ja tutkija on työskennellyt viimeiset vuodet tiiviisti toimeksiantajayrityksessä uuden liiketoiminnan kehittämisen parissa sen alkuvaiheesta asti. (Kesko, 2020)

Liiketoimintaa koskettaa entistä enemmän digitaalisuus ja yhä enenevässä määrin uusi liiketoiminta on tavalla tai toisella digitaalisessa muodossa. Digitaalisen innovoinnin mahdollistaminen ja digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen ovat relevantteja teemoja

toimeksiantajayritykselle, ja tutkielma syntyi tarpeeseen avata tätä aihealuetta toimeksiantaja yrityksen, kokoluokaltaan suuren ja vakiintuneen oman alansa markkinajohtajan näkökulmasta. Tutkielman teko aloitettiin alkuvuonna 2019 avoimilla keskusteluilla toimeksiantajan tarpeista uuden liiketoiminnan kehittämisen kontekstissa, ja tutkielman raja- ja tutkimuskysymyksen jalostuivat tutkijan ja toimeksiantajan edustajan vuorovaikutteisen dialogin kautta lopulliseen muotoonsa alkusyksystä 2019.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman *tavoitteena on selvittää digitaalisen liiketoiminnan rakentamiseen sekä digitaalisten palveluinnovaatioiden tai palvelua ja tuotetta yhdistävien innovaatioiden luomisen edellytyksiä vakiintuneessa, suureksi luokiteltavassa yrityksessä*. Tutkielmassa selvitetään, miten vakiintunut yritys pystyy johtamaan digitaalisten innovaatioiden syntymistä ja rakentamaan uutta digitaalista liiketoimintaa. Tutkielma identifioi digitaalisen innovaation ja digitaalisen liiketoiminnan sekä liiketoimintamallin erityispiirteet, sekä kuvaa digitaalisen liiketoimintamallin rakentamisessa huomioonotettavat tekijät. Tavoitteena on muodostaa vastaus tutkimuskysymykseen ja luoda alustava viitekehys digitaalisten innovaatioiden mahdollistamiselle sekä uuden digitaalisen liiketoiminnan luomiselle vakiintuneen, suureksi määritellyn yrityksen näkökulmasta. Tutkimuskysymys jakautuu kahteen alakohtaan, joiden kautta tässä tutkielmassa aihetta tarkastellaan.

Tutkielman tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

**Tutkimuskysymys 1:** Miten vakiintunut yritys rakentaa digitaalista liiketoimintaa ja mahdollistaa kyvykkyydet digitaalisten innovaatioiden syntymiseksi?

**Tutkimuskysymys 1a:** Miten digitaalisten innovaatioiden luomista johdetaan vakiintuneessa yrityksessä?

**Tutkimuskysymys 1b:** Miten digitaaliset liiketoimintamallit eroavat perinteisistä liiketoimintamalleista, ja mitä niiden rakentamisessa on otettava huomioon?

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkielman aihepiiri on rajattu käsittelemään digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen ja innovoinnin kyvykkyyksiä sekä digitaalisia liiketoimintamalleja. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan digitaalisen liiketoiminnan kehittämistä vakiintuneen, Suomen kirjanpitolain (1336/1997) perusteella liikevaihdoltaan suureksi luokiteltavan yrityksen näkökulmasta. Tutkielma tehdään toimeksiantajayritykselle, jonka koon perusteella tutkielman tarkempi rajausta suuriin, vakiintuneisiin yrityksiin on muodostettu. Tutkielman rajauksen mukaisesti tässä tutkielmassa ei käsitellä uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämistä pk-yritysten tai startup-yritysten näkökulmasta.

Tutkielmassa keskitytään uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen, eikä siinä käsitellä olemassa olevan liiketoiminnan yksittäisten prosessien tai osa-alueiden digitalisointia, joka voidaan määritellä analogisen prosessin muuttamisessa digitaaliseen muotoon tekemättä kuitenkaan merkittäviä tai perustavanlaatuisia muutoksia prosessiin itsessään. (Gartner, 2020) Liiketoiminnan tai sen osa-alueiden digitalisoinnilla on paikansa yrityksen digitaalisen transformaation viitekehyksessä, mutta tässä tutkielmassa keskitytään digitaalisten teknologioiden mahdollistamaan, uudenlaiseen arvolupaukseen tähtäävän liiketoiminnan kehittämiseen. Yoon (2010) mukaan digitaaliseksi innovaatioksi voidaan kutsua digitaalisten teknologioiden mahdollistamaa innovaatiota, joka muokkaa olemassa olevaa arvolupausta.

Tässä tutkielmassa ei keskitytä tarkemmin teknologisten innovaatioiden, kuten uuden teknologian luomiseen, sillä vakiintuneiden yritysten digitaalinen innovaatio on usein digitaalisia teknologioiden kautta mahdollistettu palveluinnovaatio tai tuotetta ja palvelua yhdistävä yhdistelmäinnovaatio. (Nylen, & Holmström, 2015) Tähän rajaukseen vaikuttaa keskeisesti myös tutkielman toimeksiantaja, joka toimii Volkswagen AG:n autojen maa-

hantuoja ja markkinoijana, eikä omaa tuotteeseen liittyvää valmistus- ja kehityskapasiteettia. Tutkielma ei myöskään käsittele yritykselle uuden digitaalisen liiketoiminnan ostamista muilta yrityksiltä, tai siihen liittyvää implementointia. Tutkielman pääpaino on digitaalisen innovoinnin johtamisessa ja uuden digitaalisen liiketoiminnan mahdollistamisessa, liiketoiminnan kehittämisen kyvykkyyksissä, tarvittavien prosessien kuvaamisessa sekä digitaalisen liiketoiminnan erityispiirteiden tunnistamisessa. Tutkielma keskittyy digitaalisen innovaation mahdollistamiseen sekä painottuu digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen. Tutkielmassa käsitellään vain tarvittavalla laajuudella uuden digitaalisen liiketoiminnan limittymistä muihin yrityksen toimintoihin tai muunlaista uuden liiketoiminnan implementointia yritykseen liiketoiminnan elinvoimaisuuden mahdollistamisen näkökulmasta. Tutkielma tarjoaa tähän keskeisiä suuntaviivoja, mutta muutoksen tekeminen henkilöstöjohtamisen tai tarkempien sisäisten prosessien ja työtapojen muostamisen tasolla kuuluu tutkielman rajauksen ulkopuolelle.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma koostuu rakenteellisesti johdannosta, teoria- ja empiriaosasta sekä johtopäätöksistä.

Tutkielman toisessa ja kolmannessa luvussa rakennetaan perusta aihepiiriin ymmärtämiselle sekä muodostetaan teoreettinen viitekehys tutkielman empiiriselle osalle. Teoriaosuudessa keskitytään käsittelemään tutkielman rajauksen mukaisesti relevanttia akateemista kirjallisuutta digitaalisen innovaation erityispiirteistä, innovaatioiden johtamisesta, innovaatioprosessista sekä innovoinnin mahdollistamista dynaamisista kyvykkyyksistä, digitaalisesta liiketoiminnan erityispiirteistä ja digitaalisista liiketoimintamalleista sekä niiden kehittämisestä.

Tutkielman neljännessä ja viidennessä luvussa käsitellään tutkielman metodologiset valinnat, kuvataan toteutustapa sekä analysoidaan saatuja tutkimustuloksia. Tutkielman

tulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä käsittelemällä digitaalista innovointia ja digitaalisen innovaation mahdollistamista suuressa, vakiintuneessa yrityksessä sekä digitaalisen liiketoiminnan kehittämistä ja sen johtamista.

Tutkielman kuudes ja viimeinen luku koostuu tutkielman johtopäätöksistä, luotettavuuden arvioinnista sekä jatkotutkimusehdotuksista. Johtopäätökset on koostettu rakenteellisesti tutkimuskysymysten mukaisesti.

## 2 Digitaalinen innovaatio

Tässä luvussa käsitellään digitaalista innovaatiota, innovaatioprosesseja sekä yrityksen edellytyksiä ja kyvykkyyksiä luoda sekä johtaa digitaalisen innovaation syntymistä.

### 2.1 Digitalisaatio innovaatioiden ajurina

Digitalisaatio ja digitaalisten teknologioiden kehittyminen on mullistanut kokonaisia toimialoja uudelleenlaiseen järjestykseen. (Nylen & Holmström, 2015, s. 58–59) Maailman digitalisoituessa asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut ja informaatioteknologiat ovat kehittyneet kiihtyvällä vauhdilla mahdollistaen samalla tiedonsaannin asiakkaista ja markkinasta täysin ennennäkemättömällä tavalla. (Masic, Brasnislav, Vladusic, Ljubisa & Nestic, 2018, s. 37) Liiketoiminnan näkökulmasta digitalisaatio ja digitaalisten teknologioiden kehittyminen on toimialan rakenteita, toimintalogiikkaa ja toimijoita muokkaavien perustavanlaatuisen muutosten lisäksi vaikuttanut keskeisesti myös liiketoimintastrategioihin, prosesseihin, tarvittaviin kyvykkyyksiin, tuote- ja palvelutarjoomaan sekä muuttanut yrityksen dynamiikkaa suhteessa muihin sen liiketoiminnallisen ekosysteemin toimijoihin ja kumppanuuksiin. (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013, s. 471) Digitalisaation myötä perinteiset toimialojen rajat ovat rikkoutuneet, määritelmät ovat vanhentuneet, sekä kilpailun luonne on muuttunut epävakaaaksi ja nopeatempoiseksi. (Weill & Woerner, 2015, s. 27; Teece & Linden 2017, s. 2) Digitaalisesta teknologiasta on tullut yhä kasvavan tärkeä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Nylen & Holmström, 2015, s. 58–59)

Digitalisaatio on luonut yrityksille kompleksisen ja luonnostaan globaalin toimintaympäristön, jossa muutokset nopeita ja odottamattomia sekä tulevaisuus yhä vaikeammin ennustettavissa. (Teece & Linden, 2017) Uusien haasteiden lisäksi digitaaliset teknologiat tuovat liiketoimintaan runsaasti uudenlaisia mahdollisuuksia edesauttamalla digitaalisten tuote- ja palveluinnovaatioiden syntymistä, luomalla mahdollisuuksia entistä syvemmän asiakassuhteen muodostamiseen sekä tarjoamalla uudella tavalla arvokasta tietoa

markkinoista, asiakkaista sekä heidän tarpeistaan ja käyttäytymisestään. (Reddy & Reinartz, 2017) Informaatioteknologioiden kehittymisen myötä vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa on tullut yhä läpinäkyvämpää, ja asiakkaista sekä markkinoista on saatavilla monipuolista dataa päätöksenteon ohjaamiseksi. (Reddy & Reinartz, 2017) (Weill & Woener, 2015) Reddyn ja Reinartzin (2017) mukaan digitalisaatio tuo yrityksille myös merkittäviä mahdollisuuksia parantaa nykyisiä arvoketjujaan, tehostaa tai järjestellä ne uudelleen sekä kehittää asiakkailleen täysin uutta arvoa, täysin uudella tavalla generoituina. (Reddy & Reinartz, 2017, s. 12) Lansitin ja Lakhanin (2014, s. 5) mukaan digitaalisuus muuttaa asiakkaalle tehtävää arvolupausta sekä itsessään myös arvon tuottamisen prosessia, eli toisin sanoen sitä, miten yritys luo ja paketoii tarjoamaansa arvoa asiakkailleen, mikä vaikuttaa lopulta yrityksen keinoin tehdä taloudellisesti menestyksekkästä liiketoimintaa. Digitaalisuuden mahdollisuudet avaavatkin ovet entistä paremmalla arvontuotannolle – niin aineettomalle, kuin aineelliselle. Muutos pitää kuitenkin samalla sisällään paitsi kustannuksia, myös uudenlaisia riskejä, jotka voivat olla toisinaan yllättäviä, jopa täysin ennustamattomia. (Reddy & Reinartz, 2017, s.12)

Kehittyvät digitaalisen teknologiat avaavat mahdollisuuden uudennaisille innovointimekanismeille, tuote- ja palveluinnovaatioiden kehittämiseksi sekä mahdollisuuden jatkuvalle kehittämiseksi perustuen tietoon ja siten nopeaan virheistä oppimiseen. (Ciriello, Richter & Schwabe, 2018) (Nylén & Holmström, 2015) Yritysten tulee tiedostaa uusien teknologioiden vaikutukset liiketoimintaansa sekä löytää keinot uusien liiketoiminnallisten innovaatioiden luomiseksi pysyäkseen kilpailukykyisenä muuttuvalla markkinalla. (Nylén & Holmström, 2015) Vakiintuneelle yritykselle kiinnittyminen liian vahvasti olemassa oleviin, menneisyudessa menestystä generoineisiin toimintamalleihin sekä totuttuihin kyvykkyyksiin voi herkästi muodostua esteeksi markkinoiden ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen havaitsemiseksi sekä erityisesti kyvykkyydelle reagoida riittävällä tavalla riittävän aikaisin. Tarve jatkuvalla uudistumisella sekä uuden innovoinnille ei kuitenkaan ole vain suurten, vakiintuneiden yritysten huolenaihe, vaan elintärkeää kaikille

markkinoilla toimiville ja siellä paikkaansa säilyttämään sekä kasvattamaan pyrkiville yrityksille, myös digiajan kärkiyrityksille Amazonille ja Googlelle. Yrityksen kyvykkyys innovointiin on nyt tärkeämpää, kuin koskaan. (Reddy & Reinartz, 2017, s. 17)

### **2.1.1 Digitaalinen innovaatio käsitteenä**

Digitalisaation myötä kehittyneet digitaaliset teknologiat mahdollistavat digitaaliset innovaatiot. (Akram, 2013) Yoo, Henfridsson ja Lyytinen (2010, s. 725) määrittelevät digitaalisen innovaation olevan digitaalisten ja fyysisten elementtien yhdistelemistä uudenlaisten tuotteiden luomiseksi. Ciriellon (2017) jalostamassa määritelmässä digitaalisella innovaatiolla tarkoitetaan harjoitusta, jossa informaatioteknologiat liittyvät uuden tuotteen kehittämiseen osana prosessia sekä prosessin lopputuloksena. Digitaalisen innovaation käsite itsessään on laaja, ja digitaalisen innovaatiolla voidaan tarkoittaa eritasoisia, digitaalisesti mahdollistettuja innovaatiota, kuten uusia tuotteita ja palveluita, prosesseja sekä liiketoimintamalleja. (Fichman, Dos Santos & Zheng, 2014, s. 330)

Digitaalisilla teknologioilla on kolme perustavanlaatuaista ominaisuutta, jotka muuttavat innovaatioiden luonnetta keskeisesti. (Ciriello ja muut 2018, s. 564) Kerran digitalisoitua sisältöä tai tietoa voidaan säilyttää, muuttaa, välittää ja jäljittää minkä tahansa laitteen kautta tai yhdistää siitä muuhun tietoon riippumatta sen sisällöstä. (Yoo ja muut, 2010, s. 725) Digitaalinen informaatio on myös muunneltavissa ja uudelleenohjelmoitavissa, sillä digitaaliset ratkaisut ovat mallinnettavissa mahdollisten muutosten tekemiseksi niiden käyttöönoton jälkeen. (Kallinikos, Aaltonen & Marton, 2013) Kolmantena piirteenä on digitaalisen teknologian riippuvaisuus itsestään – digitaalinen teknologia tarvitsee kehittyäkseen digitaalista teknologiaa. Digitaalinen teknologia on siis yhtä aikaa perusta digitaalisten innovaatioiden luomiselle, mutta myös usein prosessin lopputulos. Näin ollen digitaalisen innovaation leviäminen ja teknologian skaalautuminen johtaa madaltuviin hyödyntämisen esteisiin, kuten käyttökustannuksien alenemiseen. Tämä vaikuttaa

edelleen teknologian ja sen käyttämisen yleistymiseen, mikä itsessään luo digitaalista teknologiaa edelleen kehittävän ja siten innovaatioita ruokkivan kehän. Esimerkiksi tietokoneiden suorituskyky suhteessa hintaan kehittyi aikanaan nopeasti ja yhdistettynä internetin kehitykseen madalsi digitaalisille innovaatioille olennaisten työkalujen kustannuksia ja mahdollisti niiden käytön laajemmalle yleisölle, mikä kiihdytti itsessään teknologian kehittymisen sykliä. Digitaalinen teknologia on toisin sanoen demokratisoinut innovoinnin madaltamalla käyttökustannuksia tuomalla teknologiat kaikkien saataville ja tehnyt teknologian kehitysvauhdista nopean sekä siten sen aiheuttamasta kokonaisvaltaisesta muutoksesta jatkuvasti kiihtyvemmän. (Yoo ja muut, 2010, s. 725–726)

Digitaalisten teknologioiden erityispiirteiden vuoksi Yoon, Bolandin, Lyytisen ja Majchrzakin (2012, s. 1399) mukaan digitaaliselle innovaatiolle on luonteenomaista sen konvergenssisuus sekä generatiivisuus. Konvergenssisuudella tarkoitetaan digitaalisten innovaatioiden roolia aikaisemmin erillään olleiden komponenttien, kuten asiakaskokemuksen eri osa-alueiden tai eri toimialojen yhdistäjänä. (Yoo ja muut, 2012, s. 1399) Innovaation konvergenssisuuden käytännön esimerkkinä voidaan mainita muun muassa iPhone, sillä se liitti uudella tavalla monta aikaisemmin erillään olevaa komponenttia, kuten videokameran, navigaattorin, selaimen sekä puhelimen yhteen. (Ciriello ja muut, 2018, s. 564) Generatiivisuus puolestaan tarkoittaa teknologioiden luontaista dynaamisuutta, laaja-alaisuutta sekä muokattavuutta. (Yoo, ja muut, 2012, s. 1399) Saman esimerkin mukaisesti iPhone ei ainoastaan yhdistänyt eri teknologisia ominaisuuksia toisiinsa, vaan mahdollisti myös jatkuvat, määrittelemättömät laajennukset sen ominaisuuksiin sovelluskaupasta ladattavien applikaatioiden kautta. (Ciriello ja muut, 2018, s. 564)

Digitaalisten teknologioiden perustavanlaatuiset erityispiirteet huomioiden innovaatiot voidaan jakaa kahteen ryhmään – yhdistäviin sekä jakautuviin. Jakautuva innovaatio syntyy usein lopputulemana digitaalisen tiedon keräämiselle ja yhdistämiselle yli organisaatio-rajajen. (Yoo ja muut, 2012) Tämän tyyppisessä innovaatiossa avoimet käyttöliittymät

mahdollistavat digitaalisten palveluiden luomisen hyödyntämällä ulkoisia digitaalisia resursseja samalla hyväksyen muille kumppaneille pääsyn prosessissa generoituneisiin digitaalisiin resursseihin. (Ciriello ja muut, 2018, s. 546) Yhdistävä innovaatio tarkoittaa sellaisia uusia digitaalisia ratkaisuja, jotka ovat luotu yhdistämään olemassa olevia moduuleja digitaalisiin kyvykkyyksiin tai sekoittamalla saman standardin moduuleja keskenään. (Yoo ja muut, 2012) Yoon ja muiden (2012, s. 1402) mukaan yritykset luovat yhä enenevässä määrin uusia tuotteita ja palveluita yhdistämällä jo olemassa olevia komponentteja digitaalisiin kyvykkyyksiin. Tämän tyyppiset tuotteet ovat muodostaneet oman älytuotteiksi kutsutun tuotepiheensä. (Nylen & Holmström, 2015, s. 60)

Nopeasti kehittyvät informaatio- ja viestintäteknologiat mahdollistavat kokonaan uudenlaiset palvelut, jotka samalla rikastavat ihmisten jokapäiväistä elämää, mutta tarjoavat myös uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille. (Häikiö & Koivumäki, 2016, s. 96) Digitalisaation vaikutus uusien palveluinnovaatioiden kehittämiseen on keskeinen, sillä kehittyvät teknologiat ovat viimeisen vuosikymmenen aikana yhdessä kiihdyttäneet palvelullistumista ja mahdollistaneet palveluiden kehityskaaren tuotteiden rinnalta kokonaan omiksi, itsenäisillä liiketoimintamalleillaan toimiviksi kokonaisuuksiksi (Martin-Pena, Diaz-Garrido & Sanchez-Lopez, 2018; Kindstrom, 2010, s. 479–480; Barret, Davidson, Prabhu & Vargo, 2015) Palvelujen toimiala onkin tunnistettu yhdeksi liiketoiminnan tärkeimmäksi kasvun moottoriksi. (Barret ja muut, 2015, s. 135) Yhä useampi perinteisellä tuotteiden myyntiin painottuneella liiketoimintamallilla toiminut yritys onkin siirtynyt kehittämään markkinoiden ja eri asiakassegmenttien tarpeisiin sopivaa, optimaalisesti tuotteita ja palveluita yhdistävää, dynaamista tarjoomaportfoliota sekä muodostamaan siitä toimivan liiketoimintakokonaisuuden. (Kindstrom, 2010)

Henfridssonin ja Lindgrenin (2010) määritelmän mukaan digitalisaation mahdollistamia palveluita kutsutaan digitaalisiksi palveluiksi sekä digitaalisia innovaatioita palveluissa digitaalisiksi palveluinnovaatioiksi. (Yoo, 2010; Akram, 2013) Digitaaliset palvelut eroavat kehittyvien teknologioiden erityispiirteiden vuoksi perinteisistä palveluista, ja perivät

ominaisuuksia perinteisistä palveluista poiketen digitalisoituneista tuotteista. *Digitaalinen palvelu onkin hyvin usein luonteeltaan palvelua ja tuotetta yhdistävä hybridi.* (Henfridsson & Lindgren, 2010) Lusch ja Nambisan (2015, s. 161) määrittelevät palveluinnovaation olevan monimuotoisten resurssien uudelleenjärjestämistä muodostaen uudenlaisia lopputuloksia, jotka ovat hyödyllisiä niille annetussa kontekstissa. Tämän määritelmän perusteella palveluinnovaation voidaan katsoa olevan myös muutos rooleissa sekä niiden toimijoiden kokoonpanossa, jotka verkostossa osallistuvat yhteisesti arvonluontiin. (Häikiö & Koivumäki, 2016, s. 98)

Digitaalinen palveluinnovaatio on vahvasti sidoksissa arvontuottamiseen liittyvään ekosysteeminäkökulmaan, joka muuttaa palveluiden innovointia keskeisesti. Luschin ja Nambisanin (2015) mukaan digitaalisen palveluinnovaation kehittämisen ja suunnittelun taustalla on laaja verkosto toimijoita, kuten muita yrityksiä ja julkisia toimijoita sekä asiakkaita, jotka osallistuvat generoitavan arvon luontiin yhteisvaikutteisesti. Asiakkaiden keskeinen rooli palveluiden kautta syntyvän arvon luomisessa aktiivisena osallisena on ollut pitkään tunnistettu akateemisen kirjallisuudessa, mutta digitaalisissa palveluinnovaatioissa se korostuu entisestään, sillä digitaalisen palvelun toimittamisen tai käyttämisen prosessi ole enää lineaarinen tai staattinen. (Vargo, Lusch & Akaka, 2010, s. 139; Häikiö & Koivumäki, 2016; Grönroos & Gummerus, 2014) Asiakkaan palvelun käyttäminen myös tarjoaa informaatioteknologioiden kautta uutta tietoa, usein jopa reaaliaikaista dataa, jota voidaan käyttää yhä edelleen saumattoman palvelukokemuksen luomiseen, mutta jalostettuna myös innovoinnin yhtenä keskeisenä raaka-aineena. Innovoidakseen uusia palveluita yrityksen tulee ymmärtää digitaalisen ympäristön arvotuumekanismit ja siihen liitoksissa olevat eri toimijat sekä suhteutettava omat resurssinsa tähän ketjuun merkityksellisellä, mutta samalla taloudellisesti kannattavalla tavalla. (Häikiö & Koivumäki, 2016)

Luschin ja Nambisanin (2015, s. 156) palvelupainotteisen logiikan (*Service Dominant Perspective*) mukaisesti digitaalisen ympäristön näkökulmasta on tarpeetonta erottaa tuote- ja palveluinnovaatio toisistaan. *Heidän mukaansa innovaatio on aina enemmän*

*tai vähemmän palvelumuodossa, fyysisen tuotteen ollessa mekanismi, objekti tai toimitusväline palvelun eli todellisen arvon tuottamiseksi asiakkaalle.* Tämä näkökulma on keskeinen erityisesti digitaalisen aikakauden ja teknologioiden mahdollistamissa digitaalisissa innovaatioissa ja niiden hybridimaisessa luonteessa.

### **2.1.2 Digitaalisen innovoinnin johtaminen**

Digitaalinen innovaatio ei ole synny suoraan seurauksena uuden teknologian kehityksestä tai lopputuloksena yksittäisestä innovointihautomosta, vaan se on *vahvasti liitettävissä laajemmin organisaation innovointikyvykkyyteen.* Mahdollistaakseen organisaation innovointikyvykkyyden ja luodakseen sitä kautta digitaalisia innovaatioita, on vakiintuneen yrityksen perustavanlaatuisesti ajateltava uudelleen organisoitumisensa, muutettava päätöksentekoprosessejaan sekä kiinnitettävä huomiota strategisen kumppanuuksiansa valintaan ja kumppanuuksien johtamismalliin. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, joten epäonnistuminen yhdessä tekijässä voi vaikuttaa merkittävästi organisaation kyvykkyyteen tuottaa uusia, digitaalisia innovaatioita. (Svahn, Mathiassen & Lindgren, 2017) Yritysten tulee haastaa käsityksensä omasta tuote- ja palveluportfoliostaan, digitaalisesta toimintaympäristöstään sekä tavasta organisoida ja johtaa innovaatiotyöskentelyä. Synnyttääkseen uusia, luonteenomaisesti haastavasti kontrolloitavissa sekä harvoin ennustettavissa olevia, digitaalisia innovaatioita, yritykset tarvitsevat myös uusia, dynaamisia prosesseja sekä mekanismeja ja työkaluja. (Nylen & Holmström, 2015, s. 57–60)

Svahnin, Mathiassenin, Lindgrenin ja Kanen (2017) mukaan perinteisille yrityksille on mahdollista kehittää organisaation digitaalista innovointikykyä samalla, kun se pitää yllä ydinkyvykkyyksiään. Luodakseen innovaatioita vakiintuneen yrityksen tulee samanaikaisesti ylläpitää ja optimoida ydinliiketoimintaansa sekä luoda ja kasvattaa organisaatioon yrittäjämäistä innovaatiokulttuuria, toisin sanoen edesauttaa organisaation sisäisten kasvumoottorien syntymistä. (Masic ja muut, 2018) Toimialallaan menestyneet, pitkään

toiminnassa olleet yritykset pitävät hallussaan pitkältä aikaväliltä jalostunutta arvokasta tietoa ja osaamista toimialastaan, jonka hyödyntämiseen kehittyvät teknologiat tarjoavat uudenlaisia mahdollisuudet luoda uusia ominaisuuksia jo olemassa oleviin, toimivien palveluihin ja tuotteisiin sekä kehittää kokonaan uutta liiketoimintaa. (Svahn, Mathiassen & Lindgren, 2017) Mahdollistaakseen palveluiden tai tuotteiden ominaisuuksien rikastamisen tai täysin uudenlaiset digitaaliset innovaatiot, tulee organisaation muuttaa vakiintuneita tapojaan ja käytäntöjään digitalisaation luomiin haasteisiin vastaamiseksi. (Svahn, Mathiassen & Lindgren, 2017)

Svahn, Mathiassenin ja Lindgrenin (2017) tutkimuksen mukaan vakiintuneiden yritysten haasteet digitaalisessa innovoinnissa voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, joista ensimmäinen liittyy *yrityksen olemassa olevien kyvykkyyksien ja tarvittavien uusien kyvykkyyksien tasapainoon*. Yritysten on kehitettävä uusia kyvykkyyksiä ylläpitäen samanaikaisesti ydinliiketoimintansa pyörittämiseen tarvittavia ominaisuuksia, mikä usein johtaa ristiriitaan muutosta ajavien työntekijöiden sekä usein muutoskyvykkyydeltään kankeampien, ydinliiketoiminnan operoijien välillä. Uuden kehittämiseen tarvittavien kyvykkyyksien ja olemassa olevien kyvykkyyksien eroavaisuus aiheuttaa yritykseen osaamisen kannalta kompetenssikuiluja, jotka vaikeuttavat digitaalisten innovaatioiden kehittämistä. El Sawyn, Kræmmergaard, Amsinck ja Vinther (2016) korostavat *henkilöstön osaamista ja koko yrityksen laajuisesti asenteita yhtenä keskeisesti innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavana tekijänä* sekä siten tärkeänä huomioitavana osa-alueena digitaalisten innovaatioiden johtamisessa. Ylimmästä johdosta alkaen henkilöstön tulisi olla adaptiivista, halukkaita kokeilemaan sekä innovoimaan epäonnistumista pelkäämättä. (El Sawy ja muut, 2016) Yrityksen olemassa olevan henkilöstön uudelleen kouluttamisen ja yksilöiden oppimiskyvykkyyteen vaikuttamisen lisäksi ulkopuolelta rekrytoitava uusi osaaminen on usein välttämätöntä innovaatioiden aikaansaamiseksi. (Nylen & Holmström, 2015, s. 63-65) Tarvittavan uuden osaamisen rekrytointi ei kuitenkaan itsessään pelkästään riitä, vaan uuden osaamisen omaavien henkilöiden asettamisensa vastuullisiin positiioihin sekä tuloksekkaan työskentelyn mahdollistaminen johdon tuen sekä riittävin resurssien

kautta on merkittävän kriittistä onnistumiselle. (Vaizler & Gordon, 2012) Vaizlerin ja Gordonin (2012) mukaan *parhaat tekijät ovat jopa tärkeämpiä, kuin parhaat ideat*, sillä ihmiset, jotka ajavat muutosta ja innovointia yrityksessä, omaavat osaamisen lisäksi vahvaa intohimoa työhönsä, tuloksiin tähtäävän systemaattisen työskentelytavan sekä kyvykkyyttä innostaa ihmisiä, ollen siten yksi yrityksen suurimmista resursseista.

Toisena haasteena Svahnin, Mathiassenin ja Lindgrenin (2017) mallissa on innovoinnin painopiste. Yritykselle on oleellista löytää tasapaino uuden liiketoiminnan suunnittelu- ja johtamisprosessien kehittämisen sekä itse palveluiden ja tuotteiden kehittämisen kesken. Innovaation painopisteen kautta haasteita syntyy innovoinnin osa-alueiden näkökulmasta risteävissä aikahorisonteissa sekä myös resurssien jakamisessa itse prosessin kehittämisen ja lopputuloksen saavuttamisen kesken. *Perinteiselle yritykselle on erityisen tärkeää erottaa itse prosessin innovointi lopputuloksen innovoinnista.* (Svahn, Mathiassen & Lindgren, 2017). Masicin ja muiden (2018, s. 37) mukaan myös yksi suurimmista haasteista vakiintuneiden yritysten innovoinnille on tasapaino olemassa olevan ja uuden välillä, eli löytää ratkaisu siihen, miten luoda ja implementoida strategisia kasvuinnovatioita samalla ylläpitäen perinteisen liiketoiminnan operatiivista tasoa sekä optimointia.

Svahnin, Mathiassenin ja Lindgrenin (2017) tunnistama kolmas haaste on innovointi yhteistyössä. Yritysten tulee edesauttaa sisäisten sidosryhmien, kuten oman henkilöstön taitojen kehittymistä ja keskinäisien suhteiden syntymistä sekä samalla pyrkiä sitouttamaan ulkoiset kumppanit sekä resurssit innovointityöhön. Sisäisesti haasteena on yrityksen eri toimintojen rajoja poikkileikkaavien arvontuottomahdollisuuksien huomaamatta jääminen, kun taas ulkoisesti haaste syntyy ulkoisten resurssien luomasta haasteesta sisäisen työskentelyjärjestelyn tasapainolle ja osaamiselle. Masic ja muut (2018) korostavat yhtäläillä yhteistyön merkitystä, mutta laajentavat sen koskemaan myös muita sidosryhmiä, kuten tavarantoimittajia, asiakkaita, startup-yrityksiä, yliopistoja sekä muita tutkimusyhteisöjä. Digitaalisten teknologioiden mahdollistama liiketoiminnallisen ekosysteemin sisällä *kollektiivinen uuden luominen useiden arvonmuodostajien kesken* korostuu entisestään niin kokonaan uusien, kuin olemassa olevaa täydentävienkin tuotteiden

ja palvelujen suhteen. (Masic ja muut, 2018) Ciriellon (2017) mukaan digitaalisen innovaation näkökulmasta organisaatiot voidaan nähdä toisiinsa yhteydessä olevana verkostona, joka koostuu ihmisistä, käytännöistä, työkaluista sekä muista resursseista, jotka työskentelevät kohti yhteistä ratkaisua – digitaalista innovaatiota. Harvard Business Review Analytics Services -tahon (2017) tekemä tutkimus menestyksen saavuttamisen kannalta kriittisimmistä osaamisaluista 2020-luvulla korostaa datan ja analytiikan lisäksi toiseksi eniten kyvykkyyttä tehdä yhteistyötä laajasti erilaisten ihmisten ja organisaatioiden kanssa.

Neljäntenä haasteena on innovointiin liittyvä hallinnollinen johtaminen. Mahdollistaakseen innovoinnin, tulee yrityksen kehittää uudenlaisia johtamiskäytäntöjä ja -järjestelmiä, jotka tunnistavat organisaation sisäisen luovuuden sekä mahdollistavat erilaistumisen. Tämä tapahtuu usein olemassa olevien auktoriteettihierarkioiden sekä usein ajan myötä toisiinsa sulautuneiden erilaisten yrityksen sisäisten järjestelyiden kustannuksella. Uutta liiketoimintaa luovien johtajien ja päälliköiden on neuvoteltava optimaalinen tasapaino kontrollin sekä joustavuuden välillä mahdollistaakseen digitaalisten mahdollisuuksien tutkimisen ja uuden innovoinnin. (Svahn, Mathiassen & Lindgren, 2017) Masic ja muut (2018) korostavat myös organisaatorakenteen lisäksi myös kulttuurin merkitystä.

Digitaalisen innovaation johtaminen on lopulta pyrkimystä tehdä oikeita asioita yrityksen ja sen liiketoimintaekosysteemin näkökulmasta liiketoiminnallisen menestyksen luomiseksi. (El Sawy ja muut, 2016) Tämä vaatii yritykseltä ennen kaikkea rohkeutta ottaa riskejä ja panostaa investointeihin, kuten innovoinnin rahoittamiseen, innovaation mahdollistaviin ihmisiin sekä teknologiaan. Pysyäkseen kilpailukykyisenä digitaalisella markkinalla, yritysjohtajien tulee kehittää strategia ja kommunikoida siitä, mutta samalla pysyä joustavina ja valmiina tekemään siihen jatkuvia muutoksia vastaamaan markkinalla tapahtuvia muutoksia. (Harvard Business Review Analytics Services, 2017) Tiddin ja Besantnin (2018b, s. 68–74) mukaan menestyksekkäs innovaation johtaminen on innovaati-

olle suotuisien olosuhteiden luomista, mutta myös keskeisesti tehokkaiden, innovaatioon tähtäävien prosessien luomista, jotka ajan myötä muodostuvat yrityksen käytännöiksi sekä luovat uudenlaista yrityskulttuuria.

### **2.1.3 Digitaalinen innovaatioprosessi**

Svahnin, Mathiassenin ja Lindgrenin (2017) mukaan vakiintuneille yrityksille innovaatioprosessiin keskittyminen on keskeinen osa-alue digitaalisten innovaatioiden johtamisessa. Perinteisesti innovaatioprosessia on kuvattu akateemisessa kirjallisuudessa lineaariseksi, kontrollinalaiseksi ja järjestelmälliseksi prosessiksi, joka koostuu selkeistä, peräkkäisistä vaiheista. (Ciriello ja muut, 2018, s. 565). Digitaalinen innovaatioprosessi poikkeaa monella tavalla perinteisistä, suoraviivaisemmista innovaatioprosesseista, sillä digitaalinen teknologia asettaa erittäin kompleksisia haasteita innovaatioiden luomiselle. (Ciriello ja muut, 2018, s. 565; Lucas & Goh, 2009) Digitaalisen teknologian nopea kehittyminen sekä generatiivinen luonne kirittävät muutosvauhtia ja tekevät innovaatioprosesseista haastavia kontrolloida sekä ennustaa. (Henfridsson, Mathiassen, & Svahn, 2014; Yoo ja muut, 2012) Ciriello, Richter ja Schwabe (2018, s. 565) kuvailevatkin digitaalisia innovointikäytäntöjä rutinoituneiksi ja riippumattomiksi yhdistelmiksi tavoiteorientoituneita, digitaalista teknologiaa sisältäviä sekä sosiaalisesti vuorovaikuttavia aktiviteetteja. Prosessin tarkoituksena on koordinoida käytössä olevat resurssit, kuten henkilö- ja budjettiresurssit parhaalla mahdollisella tavalla. (Tidd & Bessant, 2018b)

Pystyäkseen navigoimaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä sekä rakentaakseen uudenlaisia dynaamisia työkaluja sekä käytäntöjä innovoinnin tueksi, yritykset tarvitsevat kokonaisvaltaisen ja digitaalisen innovaation erityispiirteet huomioivan ymmärryksen innovaation johtamisesta. (Nylen & Holmström, 2015) Nylenin ja Holmströmin (2015) muodostama viitekehys kuvaa digitaalisen innovoinnin johtamisen kolmea ulottuvuutta, jotka ovat yrityksen tuotteet ja palvelut, yrityksen digitaalinen ympäristö

sekä organisatoriset ominaisuudet. Nämä kolme ulottuvuutta pitävät sisällään viisi pääosa-aluetta, joiden analysoinnin kautta yritys pystyy kokonaisvaltaisen käsityksen muodostumisen lisäksi seuraamaan ja mittaamaan innovaatioon tähtäävien toimenpiteiden ja prosessien etenemistä sekä tuloksellisuutta. Nylenin ja Holmströmin (2015) viitekehysten viisi osa-aluetta ovat seuraavat:

1. **Käyttäjäkokemus** – Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden tulee sujuvan toimivuuden sekä helpon omaksuttavuuden lisäksi tarjota käyttäjälle rikas käyttäjäkokemus. Käyttäjäkokemusta voi mitata käytettävyyden, asiakkaan kokeman esteettisyyden sekä sitoutumisen mittareilla.
2. **Arvolupaus** – Yritysten tulee kommunikoida selkeästi digitaalisen tuotteen tai palvelun arvolupaus. Arvolupauksen laatu määrittyy asiakassegmentoinnin, tuotteen ja palvelun yhdistämisessä onnistumisen sekä mahdollisten kolmansien osapuolien dynamiikasta.
3. **Digitaalinen evoluutiotarkastelu** - Tunnistaakseen mahdollisuudet innovaatiolle muuttuvasta kuluttajakäyttäytymisestä ja eri tavoista käyttää palveluita ja tuotteita, yrityksen tulee skannata digitaalista ympäristöään. Tämä pitää sisällään monipuolisen tiedonkeruun useista eri lähteistä, kuten uusista digitaalisista laitteistoista, kanavista sekä kuluttajakäyttäytymisestä itsessään.
4. **Uudenlainen osaaminen ja digitaaliset taidot** – Digitaalinen innovaatio vaatii uutta osaamista ja taitoja. Yritysten tulee arvioida muodostettuja käytäntöjään tukeakseen jatkuvaa oppimista digitaalisista teknologioista sekä pystyäkseen rakentamaan dynaamisesti toimivia, innovaation luomiseen tähtääviä tiimejä.
5. **Improvisointi** – Digitaaliseen innovaatioon tähtäävät prosessit ovat usein menestyksekkäimpiä silloin, kun yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus luoda ja kokeilla digitaalista teknologiaa hyödyntämällä sekä oppimaan tekemisen kautta. Tämä pohjautuu vapauteen ja mahdollisuuteen luoda uutta, mutta myös muodostetuille käytännöille, jotka koordinoivat tämän kaltaisia aktiviteetteja ja ennaltaehkäisevät esimerkiksi tekemisten päällekkäisyyksiä.

Nylenin ja Holmströmin viitekehys (2015) käsittää yllämainittujen innovoinnin kolmen ulottuvuuden ja niiden viiden osa-alueen lisäksi innovaation osa-alueiden mittaamisen suunnitteluun alustavat elementit. Nylenin ja Holmströmin viitekehys (2015) on kuvattu kokonaisuudessaan taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Digitaalisen innovaation mittaamisen osa-alueet. (Nylen & Holmström, 2015; 61)

Ulottuvuus	Osa-alue		Elementti
Tuote/palvelu	Käyttäjäkokeemus	Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden tulee tarjota korkealaatuinen käytettävyys, huolella suunnitellut esteettiset ominaisuudet sekä kokonaisuudessaan edistää käyttäjän sitoutumista.	Käytettävyys
			Estetiikka
			Sitoutuneisuus
	Arvolupaus	Digitaalinen innovaatio pitää sisällään arvolupauksen asiakkaalle, joka koostuu asiakassegmentoinnin lisäksi tuoteportfolion strategisesta hinnoittelusta ja asemoitumisesta, eri tuote- ja palveluiden dynaamisesta yhdistämisestä sekä usein myös huolellisesti neuvotelluista komissioista arvolupaukseen liitoksissa oleville kolmansille osapuolille.	Segmentointi
			Yhdistäminen
			Komissiot
Digitaalinen toimintaympäristö	Digitaalinen evoluutiotarkastelu	Tunnistaakseen digitaalisen innovaation mahdollisuuksia, yritysten tulee tarkastella digitaalista ympäristöään tavoitteellisesti keräten monipuolista tietoa erilaisista laitteista, kanavista sekä niihin liitoksissa olevasta kuluttajakäyttäytymisestä.	Laitteet
			Kanavat
			Käyttäytyminen
Organisaation kyvykkydet	Taidot ja osaaminen	Mahdollistaakseen innovoinnin yrityksen tulee hankkia uudenlaista osaamista ulkoisesti sekä sisäisesti samalla perustaen uusia digitaalisia rooleja organisaatioon. Yrityksen tulisi tukea jatkuvaa oppimista digitaalisten teknologioiden ominaisuuksista mahdollistaakseen innovaatiotiimien dynaamisuuden ja sen säilyttämisen.	Oppiminen
			Roolit
			Tiimit

	Improvisointi	Digitaalisten teknologioiden mallinnettavuus sekä matalat kustannukset mahdollistavat improvisoinnin uudella tavalla. Yritysten tulee mahdollistaa henkilöstölle tilaa improvisaatiolle ja kokeiluille, jossa vapaus ja rakenteet ovat tasapainossa. Luovuus maksimoidaan antamalla riittävä aika uuden luomiselle, mutta samalla improvisointiin sidonnaisia toimenpiteitä koordinoidaan päällekkäisyyksiä ja turhaa työtä välttämällä.	Tilat
			Käytettävissä oleva aika
			Koordinointimekanismit

Nylenin ja Holmströmin (2015) viitekehysten hyödyntäminen edellyttää tietoisten ja oikeaan informaatioon perustuvien päätösten tekemistä kaikilla innovaatioon vaikuttavilla osa-alueilla – tuotteissa ja palveluissa, digitaalisessa ympäristössä sekä organisaation kyvykkyyksien tasolla. Jokaista osa-aluetta tulee mitata luomalla sopiva yhdistelmä määrättyjä laadullisia tai määrällisiä mittareita. Viitekehysten avulla yritys mahdollistaa digitaalisen innovaatioprosessin mittaamisen, mutta huomioitavaa on, että tämä vaatii huolellista suunnittelua sekä valmistelua. Riittävä aika on varattava myös itse prosessin luomiseen, mutta samalla on valmistauduttava sisäiseen vastarintaan, sillä muutos koskettaa koko organisaatiota. Oikein implementoituna viitekehys edesauttaa yrityksen valmiutta innovaatioihin, jolloin yritys jatkuvasti säätelee operaatioitaan valjastaakseen käyttöön digitaalisen innovaation hyödyt.

Digitaalisen innovaatioprosessissa *ihmisten merkitys ja henkilöstön osaamisen rooli korostuu* keskeisenä tekijänä aiheen tutkimusjulkaisuissa. Kaptelinin ja Nardin (2009) mukaan innovaatioprosessit eletään todeksi nimenomaan niiden yrityksessä työskentelevien yksilöiden tai tiimien kautta, jotka tarkoituksenmukaisesti ohjaavat innovaatioon tärkeitä aktiviteetteja sekä hyödyntävät omaa osaamistaan ja ominaisuuksiaan saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Jokaisessa organisaation työntekijässä on kuitenkin innovaatiopotentiaalia, jota yritys voi pyrkiä erilaisin toimin vaalimaan ja fasilitoimaan. (Hargadon & Bechky 2006, Kristiansen & Bloch-Poulsen 2010) Desouzan (2011) mukaan innovointia usein kuitenkin edistetään sekä innovointikäytäntöjä laajennetaan organisaa-

tiossa nimenomaan yrittäjämäisten yksilöiden toimesta. Näitä työntekijöitä Desouza nimittää (2011, s. 5) termillä "*intrapreneur*". Yrittäjämäisellä työntekijällä tarkoitetaan yksilöä, joka aktiivisesti generoi, kehittää ja implementoi ideoita innovatiivisten ratkaisujen saavuttamiseksi yrittäjämäisellä otteella yrityksen sisällä. (Hoyrup, Hasse, Bonnafous-Boucher, Moller & Lotz, 2012; Kestin & Uhoi, 2010) Itseohjautuvasti toimivat, yrityksen työntekijöistä koostuvat verkostot ovatkin elintärkeä ajuri digitaalisten innovaatioiden luomiselle ja yhä useammat yritykset pyrkivätkin ammentamaan ideoita ympäri organisaatiota. (Chesbrough, 2003; Desouza 2011, Neyer, Bullinger & Moeslein, 2009)

Digitaalisessa innovaatioprosessissa voidaan tunnistaa kokonaan uusia mahdollisuuksia luomalla parhaassa tapauksessa kokonaan uusi markkina tai ratkaisu asiakkaan tarpeeseen, mutta kehittää myös olemassa olevia komponentteja yhdistämällä niihin uusia ulottuvuuksia. Digitaalisen innovoinnin kautta voidaan myös optimoida olemassa olevaa liiketoimintaa parantamalla prosesseja ja operaatioita entistetään, ajattelemalla uudella tavalla nykyistä palveluista tai löytää uusia tapoja olemassa olevien asiakkaiden ja markkinoiden palvelemiseksi paremmin. (Tidd & Bessant, 2018a) Bharadwajin ja muiden (2013, s. 476–477) mukaan jatkuva innovointi on edellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle digitaalisen liiketoiminnan ympäristössä, jossa kilpailuetu ei ole pysyvää sekä teknologiat ja niiden mahdollistamat palvelut vanhentuvat markkinoilla yhä nopeammalla tahdilla. (Biloshapka, Osiyevskyy & Meyer, 2016, s. 41) Mahdollistaakseen uusien digitaalisten innovaatioiden syntymisen, on yrityksen tärkeää luoda innovaatioon tähtääviä sisäisiä käytäntöjä, mutta digitaalisen innovaation verkottuneen luonteen lisäksi myös tunnistaa suhteensa digitaaliseen ympäristöönsä ja sen ekosysteemin muihin toimijoihin. Yrityksen tulee haastaa olemassa olevat näkemyksensä siitä, miten yrityksen ominaisuudet ja resurssit on määritelty tukemaan innovointityöskentelyä. (Nylen & Holmström, 2015, s. 59–60)

Menestyksekkään innovaatioprosessin luominen ei ole yksiselitteistä tai helppoa, eikä yhtä kaikille yrityksille toimivaa reseptiä ole olemassa, sillä innovaatioprosessiin liittyy kiinteästi yrityksen yksilöllinen historia, kulttuuri sekä kyvykkyydet. (Tidd & Bessant,

2018b, s. 68–74) Tidd ja Bessant (2018b) mukaan jokaisen yrityksen on löydettävä sille toimivat innovaatioon tähtäävät toimenpiteet, jotka usein jalostuvat jatkuvasti ajan myötä systemaattisen oppimisen sekä kokeilun kautta. Innovaatioprosessit ovat välttämättömiä digitaalisten innovaatioiden syntymiselle, mutta itsessään ne eivät ole vielä riittäviä edistämään organisaation kyvykkyyttä digitaaliseen innovointiin. (Ciriello ja muut, 2018, s. 565)

## **2.2 Kyvykkyydet digitaaliselle innovoinnille**

Digitaalinen innovointi vaatii yritykseltä kyvykkyyksiä monitoroida ympäristöään, tunnistaa tarve muutokseen sekä suunnistaa epävarmassa ja muuttuvassa maailmassa. (Schoe-maker, Heaton & Teece, 2018). Strategisen johtamisen tutkimusjulkaisujen painopiste kilpailuedun kannalta olennaisista kyvykkyyksistä on siirtynyt intellektuaalisista pääomista, kuten patenteista ja prosessiosaamisesta dynaamisiin kyvykkyyksiin. Dynaamiset kyvykkyydet kuvaavat yrityksen kyvykkyyksiä adaptoitua muutokseen, ja niiden merkitys innovaatioiden sekä uuden liiketoiminnan mahdollistajana on merkittävä. (Eisenhardt & Martin, 2000; Di Stefano, Peteraf & Gianmario, 2014; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter, 2007; Teece, 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

### **2.2.1 Dynaamiset kyvykkyydet digitaalisessa innovoinnissa**

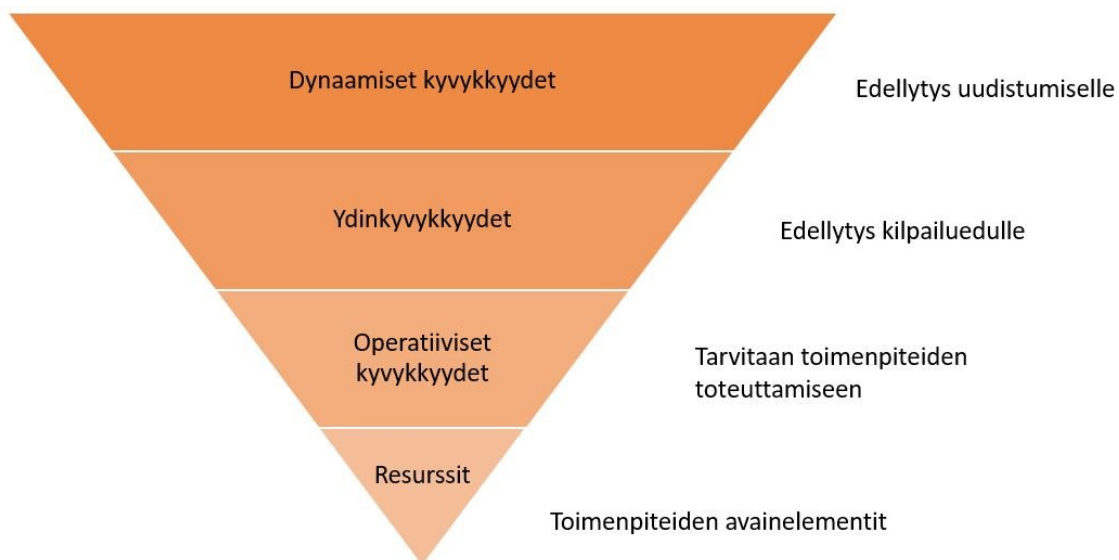
Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kyvykkyyttä tunnistaa muuttuvasta ympäristöstään mahdollisuuksia sekä uhkia, kyvykkyyttä tarttua näihin tilaisuuksiin sekä siten ylläpitää kilpailukykyään parantamalla, yhdistelemällä, suojelemalla sekä tarpeen vaatiessa uudelleen määrittelemällä aineettomat sekä aineelliset voimavaransa. (Teece, 2007, s. 1319) Käytännössä dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat yrityksen kyvykkyyksiä adaptoitua ulkoihin tai sisäisiin muutoksiin sekä uudistaa prosessejaan, rutiinejaan, tuotteitaan ja palveluitaan vastaamaan muuttunutta tilannetta mahdollisimman varhaisessa

vaiheessa sekä parhaimmassa tapauksessa ennen kilpailijoitaan. (Teece, 2014a) Schoemakerin ja muiden (2018) mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan kuvata siltana yrityksen nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä.

Dynaamisia kyvykkyyksiä käsiteltäessä on tärkeää erottaa ne yrityksen tavanomaisista, operatiivisista kyvykkyyksistä. Yrityksen tavanomaiset kyvykkyydet vahvistavat yrityksen nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin liittyviä tuotanto- ja myyntiprosesseja, joita voivat olla esimerkiksi kustannustehokas valmistusprosessi, vahvat kumppanuussuhteet sekä kyvykäs operatiivinen johtaminen. Kummatkin kyvykkyydet, niin tavanomaiset, kuin dynaamisetkin kyvykkyydet ovat yrityksen toiminnalle tärkeitä, mutta siinä missä tavanomaiset kyvykkyydet ovat alttiita teknologiselle muutokselle ja siten vain harvoin riittäviä takaamaan pitkäjänteistä ja kestävästä kilpailuetua, mahdollistavat dynaamiset kyvykkyydet laajemmassa kontekstissa oikeiden asioiden tekemisen oikeaan aikaan. Yrityksen tavanomaiset kyvykkyydet mahdollistavat innovoinnin ainoastaan prosessitasolla, kun taas dynaamiset kyvykkyydet ovat avainasemassa laajemmassa, uusia palveluita ja tuotteita uusille markkinoille synnyttävässä innovoinnissa. (Teece, 2014b) Dynaamiset sekä tavanomaiset kyvykkyydet eroavat toisistaan tarkoituksensa sekä lopputulosten luoteen kautta, mutta ovat kuitenkin linkissä toisiinsa. Dynaamiset kyvykkyydet eivät rajoitu ainoastaan uuden liiketoiminnan kehittämiseen, vaan usein tukevat myös yrityksen olemassa olevaa liiketoimintaa. Yrityksen tavanomaiset, operatiiviset kyvykkyydet ovat toimintaa ylläpitäviä, kun taas dynaamiset kyvykkyyden ajavat taloudellisesti sekä tulevaisuuden kilpailukyvyyn kannalta merkittävää muutosta, vaikka itse muutoksen varsinainen vauhti olisikin hidas. (Helfat & Winter, 2011, s. 1249)

Yrityksen operatiiviset kyvykkyydet kuvaavat yrityksen resurssien hyödyntämiseen tarvittavia kyvykkyyksiä toimenpiteiden suorittamiseksi, kun taas ydinkyvykkyydet kuvaavat yrityksen sitä pääomaa, joka on elintärkeää liiketoiminnan kilpailuedun näkökulmasta. (Cepeda & Vera, 2007; Prahalad & Hamel, 1990; Yrjölä, Matinmikko, Mustonen & Ahokangas, 2017) Dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan luomaan uusia tapoja luoda liiketoi-

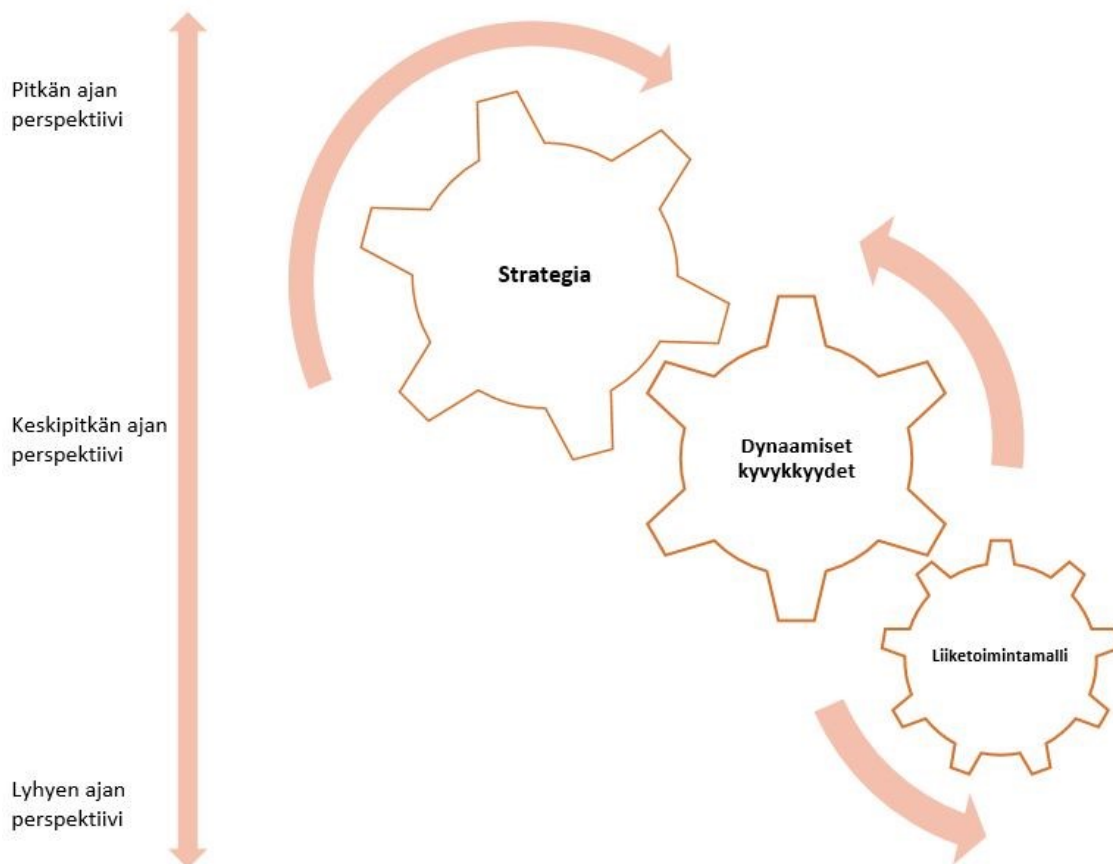
mintaa sekä mahdollistamaan uudistumisen, jolloin niiden vaikutus yrityksen operatiivisten kyvykkyyksien sekä ydinkyvykkyyksien kehitykseen ja muutokseen on keskeinen. (Teece, 2009). Yrjölän ja muiden (2017) mallia mukailen muodostettu kuvio 1 esittää dynaamisten kyvykkyyksien suhdetta yrityksen ydinkyvykkyyksiin, operatiivisen toiminnan kannalta tarvittaviin kyvykkyyksiin sekä resursseihin.



**Kuvio 1.** Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys. (mukailen Yrjölä ja muut 2017)

Schoemakerin ja muiden (2018) mukaan yritys, joka keskittyy liiaksi vaalimaan tavanomaisia kyvykkyyksiään, heikentää pitkän aikavälin kilpailuetuaan sekä pahimmassa tapauksessa eristää itsensä tulevaisuudelta, jolloin siihen varautuminen ei ole riittävällä tasolla mahdollista. Vahvat dynaamiset kyvykkyydet edesauttavat yleisimpien sudenkuoppien välttämistä, mitkä usein syntyvät mikäli yritys on liian kiinnittynyt tavanomaisiin kyvykkyyksiinsä, kuten pitkän markkinakokemuksen kautta syntyneihin parhaisiin käytäntöihin. (Schoemaker ja muut, 2018) Dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat yrityksen kehittämisen ja innovoinnin, luovat pohjaa uniikeille johtamismalleille, vahvalle sekä muutosorientoituneelle organisaatiokulttuurille sekä avaa mahdollisuudet laajalaiselle näkemykselle yrityksen liiketoiminnallisesta ympäristöstä ja teknologian tuomista mahdollisuuksista liiketoiminnalle. (Teece, 2014a)

Dynaamiset kyvykkyydet, liiketoimintamalli sekä yrityksen strategia ovat kaikki keskeisesti sidoksissa toisiinsa. (Teece, 2018) Porterin (2001, s.74) määritelmän mukaan strategia määrittää, miten hyvin kaikki elementit sopivat yhteen siinä, mitä yritys tekee. DaSilvan ja Trkmanin (2014) mukaan strategia ohjaa dynaamisten kyvykkyyksien kehittymistä, jotka puolestaan mahdollistavat liiketoimintamallien innovoinnin. Ambrosini ja Bowman (2009) kuvaavat strategian olevan dynaamisten kyvykkyyksien luomista, joiden tarkoituksena on vastata tehokkaasti tulevaisuuden sekä nykyhetken epävarmuuteen. (2009) Schoemakerin ja muiden (2018) mukaan vahvat dynaamiset kyvykkyydet ovat yhdistelmä sellaista tietoa ja taitoa, jonka avulla tunnistetaan markkinamahdollisuuksia sekä luodaan liiketoimintamalli-innovaatioita. Strategia myös ohjaa dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämistä vaikuttamalla suoraan liiketoiminnan kannalta keskeisiin asioihin, kuten asiakassegmenttien valitsemiseen, kilpailudimensioiden valintaan, ydinkompanioiden rakentamiseen, maantieteellisiin toiminta-alueisiin, hintaposition ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Schoemaker ja muut, 2018) Casadesus-Masanell ja Ricart (2010) kuvaavatkin liiketoimintamallia heijastukseksi realisoituneesta strategiasta. Toisin sanoen, dynaamiset kyvykkyydet sijoittuvat strategian ja liiketoimintamallien välimaastoon, sillä strategia asettaa dynaamiset kyvykkyydet, jotka rajaavat liiketoimintamallin rakentamista. (DaSilva & Trkman, 2014) Dynaamisten kyvykkyyksien ja strategian välinen vaikutus toimii myös toiseen suuntaan. Teece (2018) mukaan perinteisille yrityksille on ominaista, että strategia sanelee liiketoimintamallin, mutta toisinaan merkittävän suuret muutokset, jotka avaavat uusia mahdollisuuksia, pakottavat yrityksen strategian itsessään muuttumaan. Kuviossa 2 esitetty DaSilvan ja Trkmanin (2014) luoma viitekehys strategian, dynaamisten kyvykkyyksien sekä liiketoimintamallin välisestä dynamiikasta.



**Kuvio 2.** Strategian, dynaamisten kyvykkyyksien ja liiketoimintamallin dynamiikka. (Da-Silva & Trkman, 2014)

Dynaamiset kyvykkyydet eivät ole yrityksessä sidottuja esimerkiksi yksittäiseen osastoon tai liiketoiminta-alueeseen, vaan ovat luettavissa yrityksen laajemmaksi pääomaksi, jolloin ne tarjoavat tukea kokonaisuudessaan kestäväälle kilpailukyvyllä läpi yrityksen. (Schoemaker, ja muut, 2018) Dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat yritykselle tarvittavan resurssipohjan luomisen, muokkaamisen sekä laajentamisen. (Helfat ja muut, 2007, s. 4) Rakentamalla mahdollisuuksien tunnistamisen, niihin tarttumisen sekä tarvittavien muutoksien toimeenpanemisen kyvykkyyksiä yritys mahdollistaa tulevaisuuteen adaptoituvan strategian, joka puolestaan auttaa muodostamaan, luomaan ja määrittelemään liiketoimintamalleja, ohjaamaan yrityksen organisatorista muutosta sekä tarjoaa lähteen kilpailuedun ylläpitämiselle. (Teece, 2018)

Warnerin ja Wägerin (2019) mukaan uudet digitaaliset teknologiat ovat muuttaneet dynaamisten kyvykkyysien luonnetta sekä tarkoitusta. Digitaaliset teknologiat, kuten lohkoketju, pilvitekniologiat sekä IoT eli asioiden internet muuttavat yrityksen kyvykkyysien luonnetta, sillä nykyteknologia mahdollistaa yrityksille uudella tavalla operaatioiden skaalaamisen niin nopeuden, helppouden kuin kustannustenkin osalta verrattuna aikaisempaan. Digitaalisten teknologioiden konvergenssisuus ja generatiivisuus korostavat dynaamisten kyvykkyysien merkitystä tulevaisuuden kilpailuedun mahdollistamiseksi ja tuloksekkaan digitaalisen liiketoiminnan luomiseksi. (Warner & Wäger, 2019) Digitaalisten teknologioiden vaikutus kohdistuuakin merkittävimmin yrityksen tavanomaisiin, operatiivisiin tehtävien suorittamiseen tarvittaviin kyvykkyysiin, kuten myyntiin, prosesseihin sekä operatiiviseen johtamiseen, jolloin dynaamisten kyvykkyysien rooli uuden digitaalisen liiketoiminnan mahdollistajana korostuu entisestään. (Teece, 2014a)

Dynaamiset kyvykkyudet käsittävät laajan kokoelman erilaisia aktiviteetteja kuten uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämisen, liiketoimintamallin innovoinnin sekä kumppanuusverkostojen muodostamisen. (Schoemaker ja muut, 2018) Schoemakerin ja muiden (2018) mukaan uuden digitaalisen liiketoiminnan rakentamiseksi tarvittavat dynaamiset kyvykkyudet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat:

1. *Aistiminen* – kyvykkyys tunnistaa markkinan muutokset, sen tuomat uhat sekä mahdollisuudet
2. *Tilaisuuteen tarttuminen* – kyvykkyys tarttua tilaisuuteen
3. *Muutoksen toteuttaminen* - kyvykkyys tehdä tarvittavia muutoksia suunnitelmien toimeenpanemiseksi, kuten liiketoimintamallin muuttamiseksi tai yrityksen resurssipohjan laajentamiseksi

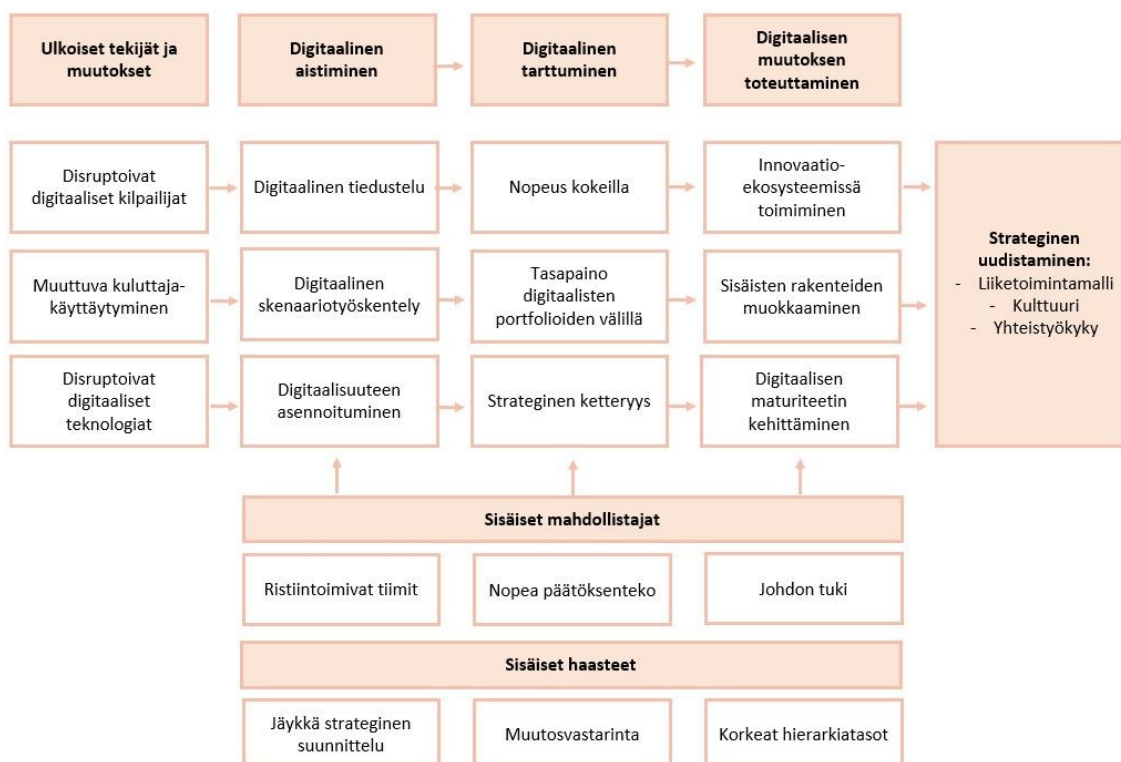
Warnerin ja Wägerin (2019) mukaan yritysten tulee rakentaa vahvoja dynaamisia kyvykkyksiä pystyäkseen kehittämään olemassa olevia liiketoimintallejaan, luodakseen uusia ansaintakeinoja sekä implementoidakseen ne olemassa olevaan toimintaansa mahdol-

listaen paikkansa kasvavassa digitaalisessa taloudessa. Warner ja Wäger (2019) ovat tutkimuksensa kautta syventäneet Teece (2007) kolmen kohdan viitekehystä kuvaamaan dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisen prosessia vakiintuneessa yrityksessä tähdäten digitaaliseen muutokseen. Warnerin ja Wägerin (2019) mallissa prosessin aloituspisteenä toimivat ulkoiset ärsykkeet ja muutokset, kuten uudet kilpailijat, muuttuva kuluttajakäyttäytyminen sekä disruptiiviset digitaalisen teknologiat, jotka käynnistävät tarpeen digitaalisen muutoksen mahdollistavien dynaamisten kyvykkyyksien rakentamiselle. Digitaalisuuden näkökulmasta digitaalinen aistiminen koostuu Warnerin ja Wägerin (2019) mukaan alakyvykkyyksistä, joita ovat digitaalinen tiedustelu uusien kilpailijoiden, trendien sekä asiakkaista tunnistamiseksi sekä digitaalinen skenaariotyöskentely ja digitaalisuuteen orientoitunut asennoituminen yrityksessä.

Warnerin ja Wägerin (2019) tutkimuksessa innovaatiot liiketoimintamalleissa osoittautuivat merkittäviksi vakiintuneiden yritysten digitaalisessa muutoksessa. Tämä vaatii vakiintuneilta yrityksiltä strategista ketteryyttä sekä kyvykkyyttä kokeilla uusia teknologisia ja markkinamahdollisuuksia. Keskeistä oli myös tasapainottelu olemassa olevien, usein tuotepohjaisten liiketoimintamallien kanssa suhteessa uusiin digitaalisiin liiketoimintamalleihin. Myös Danielin ja Wilson (2003) mukaan digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseksi olennaisissa dynaamisissa kyvykkyyksissä korostuu innovatiivisuuden lisäksi suunnitelmien toteuttaminen ja limittäminen olemassa oleviin prosesseihin tai liiketoimintoihin. Digitaalisen muutoksen toteuttaminen puolestaan liittyy innovaatioekosysteemissä toimimiseen, sisäisten rakenteiden uudistamiseen sekä digitaalisen kypsyyden eli maturiteetin parantamiseen yrityksen sisällä. (Warner & Wäger, 2019)

Vakiintuneelle yritykselle digitaalisen aistimisen, muutokseen tarttumisen sekä muutoksen toteuttamisen ydinmahdollistajat muodostuivat nopeasta päätöksenteosta, ristiin toimivista ja monipuolista osaamista sisältävistä tiimeistä sekä vahvasta johdon tuesta. Haasteina puolestaan tunnistettiin perinteisesti jäykkä strategian suunnitteluprosessi, muutosvastarinta sekä korkeat hierarkiatasot. (Warner & Wäger, 2019) Warnerin ja Wä-

gerin (2019) mukaan digitaalinen muutos vakiintuneessa yrityksessä on ehdollinen strategiselle muutokselle liiketoimintamalleissa, yhteistyöhön perustuvaan lähestymistapaan sekä lopulta kulttuuriin. Digitaaliset teknologiat haastavatkin perinteisesti staattisen strategiaprosessin, ja muutosten aistiminen korostuu myös strategisen ketteryyden kontekstissa. Warnerin ja Wägerin (2019) malli on kokonaisuudessaan kuvattu kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisen prosessimalli digitaalisen muutoksen tekemiseksi. (Warner & Wäger, 2019)

Dynaamiset kyvykkyydet tukevat siis keskeisesti yrityksen jatkuvaa evoluutiota digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen suhteen nyt ja tulevaisuudessa. (Tece 2007; Tece 2014a; Helfat & Winter, 2011) Vahvat dynaamiset kyvykkyydet omaava yritys pystyy rakentamaan uutta liiketoimintaa heikentämättä sen nykyisen liiketoiminnan aktiviteetteja, joskin sen on tarpeen vaatiessa oltava valmis väliaikaisesti heikentämään perinteisiä tuottovirtojaan. (Schoemaker ja muut, 2018) Yrityksen tulevaisuuden menestykselle on

merkittävän tärkeää ymmärtää ja kehittää tavoitteellisesti yrityksen dynaamisia kyvykkyksiä, mikäli se tahtoo hyötyä muuttuvan markkinan avaamista mahdollisuuksista ja muodostaa innovatiivisia digitaalisia liiketoimintamalleja menestyksekkäästi yhdistämällä asiakkaiden tarpeet sekä teknologisen evoluution. (Teece & Linden, 2017)

### 2.2.2 Dynaamisten kyvykkyysien kehittäminen

Dynaamiset kyvykkyudet sijaitsevat organisaatiolle tunnusomaisissa prosesseissa, jotka ovat muodostuneet jokaisen yrityksen yksilöllisestä historiasta, tehdyistä investoinneista, organisaation kulttuurista, kokemuksista sekä ongelmanratkaisutekniikoista. *Dynaamiset kyvykkyudet ovat vahvasti sidonnaisia yrityksen kulttuuriin*, ja erityisesti perinteisen toimialan yrityksillä yrityksen historia vaikuttaa siten suoraan sen tulevaisuuteen, uhkien toteutumiseen, mahdollisuuksien hyödyntämiseen tai hyödyntämättä jättämiseen. (Schoemaker ja muut, 2018) Dynaamisten kyvykkyysien tulee olla integroituna sisälle yrityksen kulttuuriin ollakseen aidosti kilpailuetu, sillä kulttuuriin vahvasti sidoksissa olevat yhteiset arvot ohjaavat keskeisesti esimerkiksi riskinottoa, kokeilukulttuurin syntymistä, asennetta jatkuvaan uuden oppimiseen sekä ohjaavat suhtautumista epäonnistumisiin organisaation sisällä. (Teece, 2018) Dynaamiset kyvykkyysien ollessa vahvasti liitoksissa kulttuuriin, syntyneeseen kokempohjaan sekä niiden kautta syntyneeseen käsitäskykyyn yrityksestä ja sen toiminnasta, on yritykselle usein tarpeellista rekrytoida uutta osaamista yrityksen ulkopuolelta tarpeeksi korkealle tasolle muutoksen mahdollistamiseksi ja siten uusien digitaalisten innovaatioiden mahdollistamiseksi. (Schoemaker ja muut, 2018)

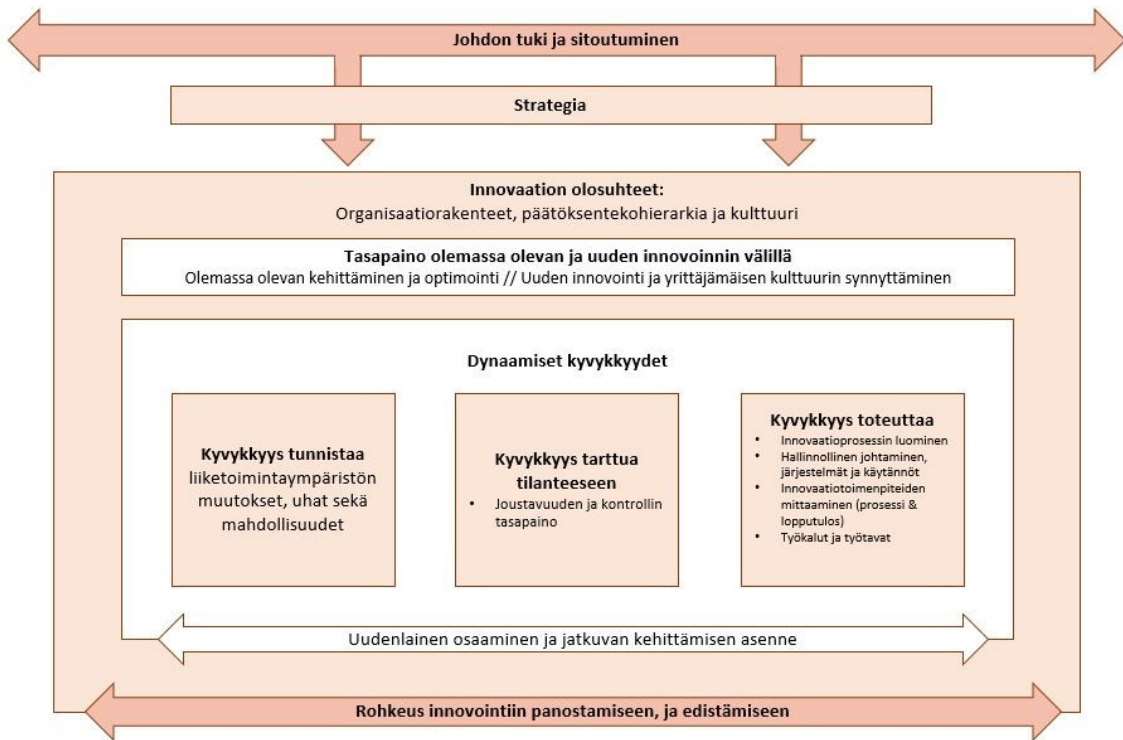
Dynaamisten kyvykkyysien rakentamisessa *johtajuudella on merkittävä rooli*. Navigointi jatkuvasti muuttuvassa maailmassa vaatii yrityksen tai liiketoimintayksikön vetäjältä erityistä johtajuutta pitääkseen yrityksen ketteränä, sitoutuneena sekä kannattavana. Johtajien tulee kehittää yksilöllistä kapasiteettiaan tasapainotella suunnitelman seuraamisen sekä muutoksiin reagoivan improvisoinnin välillä sekä luotava pitkän aikavälin visio

edellyttääkseen vahvojen dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä yritykseen. (Schoemaker ja muut, 2018 ; Cockburn & Smith, 2016) Johtamisen voi luokitella Schoemakerin ja muiden (2018) mukaan kolmeen kategoriaan: operatiiviseen ja yrittäjämäiseen johtamiseen sekä johtajuuteen. Nämä kaikki kolme roolia voivat yhdistyä samassa yksilössä, tai olla jaettuna eri tehtävänkuviin. Operatiiviseen johtamiseen on mahdollista kouluttautua, mutta yrittäjämäistä johtamista sekä johtajuutta on vaikea omaksua, elleivät ominaisuudet ole kehittyneet yksilössä luontevasti. Yrittäjämäinen johtaminen on usein vahvan intohimon kautta uusien kasvupolkujen löytämistä sekä tulevaisuuden vision muodostamista. Johtajuus puolestaan kiteytyy muiden organisaation jäsenten vakuuttamiseen saman visioon sitoutumiseksi sekä yhteisten tavoitteiden eteen työskentelemiseksi koko organisaation laajuudelta. (Schoemaker ja muut, 2018)

Dynaamiset kyvykkyydet ovat itsessään haasteellisia kehittää, mutta samalla vaikeasti kopioitavissa olevaa pääomaa, joka muodostaa pohjan kestäväälle kilpailukyvyille ja uusien mahdollisuuksien löytämiselle. (Schoemaker ja muut, 2018) Teece ja Leih (2016, s. 7) painottavat dynaamisten kyvykkyyksien rakentamista niiden hankkimisen sijaan, sillä siinä missä tavanomaiset kyvykkyydet merkitsevät asioiden tekemistä oikein, dynaamiset kyvykkyydet merkitsevät perustavanlaatuisemmin oikeiden asioiden tekemistä. Dynaamisten kyvykkyyksien rakentaminen vaatii tietoisia toimia, resursseja sekä yhteistyötä. Vahvistaakseen yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä, on olennaista muodostaa käsitys nykytilasta. (Schoemaker ja muut, 2018) Tämä voidaan luoda muun muassa kyvykkyyksikartoituksen kautta listaamalla tarvittavia kyvykkyyksiä, tunnistamalla vajavaisuuden nykyisyyden ja tavoitetilan välillä sekä ottamalla tietoisia askelia niitä kyvykkyyksiä kohti, jotka ovat kaikkein kriittisimpiä yrityksen strategian toteuttamisen näkökulmasta. (Ulrich & Smallwood, 2004) Ylimmän johdon osallisuus yrityksen huomion kääntämiseksi on merkittävän tärkeää tässä onnistumiselle, sillä yrityksen työntekijät mitä luultavimmin keskittyvät mieluummin olemassa olevaan uuden omaksumisen sijaan. (Schoemaker ja muut, 2018)

Yritykset joutuvat tänä päivänä navigoimaan yhä kompleksisemmassa ympäristössä, rakentamaan sekä ylläpitämään rikkaampia verkosto- ja kumppanuussuhteita sekä kohtaamaan laajemman skaalan olemassa olevia sekä uusia kilpailijoita. (Teece & Linden, 2017) Yritysten toimintaympäristöjen ja markkinoiden muuttuessa yritysten tulee arvioida uudelleen myös kilpailulliset kyvykkyytensä, sekä alettava ajatella niitä uudenlaisista näkökulmista. Dynaamisten kyvykkyyksien yksi tärkeimmistä osa-alueista on markkinalla tapahtuvien muutosten tunnistaminen oikea-aikaisesti ennen kilpailijoita, ja kyvykkyys tehdä muutoksia toimintaansa. (Teece ja muut, 1997) Dynaamisten kyvykkyyksien kautta yritys pystyy luomaan, integroimaan sekä uudelleen järjestelemään sisäiset ja ulkoiset kyvykkyytensä kohtaamaan paremmin uudet olosuhteet, jotka muussa tapauksessa johtaisivat markkina-aseman heikentymiseen. (Teece ja muut, 1997) Digitaalisen innovaation yksi ensisijaisimmista tarkoituksista on avata mahdollisuuksia yrityksen ansainnalle, eli toisin sanoen mahdollistaa uusien digitaalisten liiketoimintamallien syntyminen. (Biloshapka ja muut, 2016, s. 41) Vahvat dynaamiset kyvykkyydet ovat elintärkeitä pitkän aikavälin kannattavuuden ylläpitämiseksi, liiketoimintamallien luomiseksi sekä kehittämiseksi. Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet määrittävät keskeisesti, millä laajuudella ja miten nopeasti uusia liiketoimintamalleja voidaan kehittää. (Teece, 2018)

Kuviossa 4 on tässä teorialuvussa käsiteltyjen teorioiden pohjalta muodostettu digitaalisen innovoinnin viitekehys, joka esittelee digitaalisen innovaation mahdollistamisen elementit sekä visualisoi niiden keskinäistä dynamiikkaa vakiintuneen yrityksen näkökulmasta.



**Kuvio 4.** Teoriapohjainen viitekehys digitaaliselle innovoinnille vakiintuneessa yrityksessä.

### 3 Digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään digitaalista liiketoimintaa, sen erityispiirteitä sekä uuden digitaalisen liiketoimintamallin kehittämistä ja kehittämisen johtamista vakiintuneessa yrityksessä.

#### 3.1 Digitaalinen liiketoiminta

Digitaalisen liiketoiminta rakentuu samojen liiketoiminnallisten fundamenttien perustalle, kuin perinteinenkin liiketoiminta, mutta Keen ja William (2013, s. 643) nostavat esiin yhden keskeisen eroavaisuuden. Digitaalisessa liiketoiminnassa asiakkaalle syntyvä arvo ei ole tarjottavan tuotteen tai palvelun muuttumaton, ennalta määrätty tai toimitajan hallinnassa oleva ominaisuus. Digitaalisessa liiketoiminnassa arvon kontrollointi on jatkuvasti entistä vähemmän toimittavan yrityksen tai edes toimialan määriteltävissä. Digitaaliseen liiketoimintaan vaikuttaa keskeisesti asiakkaan valinnanvapauden jatkuva laajentuminen, mikä syntyy markkinoilla tulevien uusien toimijoiden kautta tai muiden yritysten laajentuessa uusiin toimialaympäristöihin sekä siten uusien arvodimensioiden syntymiselle asiakkaan, toisen yrityksen asiakkaan tai yhteistyökumppanin kokemaan arvoon. (Keen & William, 2013, s. 643–644) Prahaladin ja Krishnan mukaan (2017) arvo on siirtymässä yhä enemmän tuotteista kokonaisratkaisuihin sekä kokemuksiin.

Perinteisesti liiketoimintaa on operoitu vahvasti fyysisessä maailmassa, joka perustui fyysiselle tuotetarjoomalle sekä keskittyi asiakkaiden transaktioihin. Digitalisaation ja kehittyneiden teknologioiden myötä monet alat ovat siirtymässä yhä enenevässä määrin kohti digitaalista tilaa, joka on aineeton, palvelupainotteinen sekä keskittyy asiakkaan kokemukseen. (Weill & Woerner, 2013) Digitalisaatio mahdollistaa jatkuvasti niin uuden liiketoiminnan kehittämisen, kuin olemassa olevan liiketoiminnan osa-alueiden kehittämisen asiakaskokemuksen parantamisen, prosessien tehostamisen sekä tiiviimpien kumppanuussuhteiden muodostamisen kautta. (Weill & Woerner, 2013) Keenin ja Wil-

liamsin (2013) mukaan digitaalinen liiketoiminta pohjautuu perustuvanlaatusesti asiakaskokemukselle ja sen tietoiselle suunnittelulle, sillä saman tarpeen täyttämiseen tähtäävät, markkinoille tulevat uudet toimijat avaavat asiakkaan valinnan varaa palveluntarjoajien kesken jatkuvasti. Teknologioiden kehitys on mullistanut myös asiakassuhteiden ja kumppanuuksien koordinoitua sekä kysyntäketjun hallintaa keskeisesti. (Keen & Williams, 2013, s. 644) Palveluiden ja tuotteiden kuluttaminen on myös teknologioiden myötä ensimmäistä kertaa näkyvää, sillä asiakasta sekä heidän käyttäytymisestään on saatavilla eri tavoin tulkittavissa olevaa informaatiota liiketoiminnan suunnittelun ja kehittämisen tueksi. (Ng, 2013) Teknologiaan keskittyminen ei itsessään ole avain menestykseen, vaan digitaalisten teknologioiden hyödyntäminen sellaisen liiketoiminnan kehittämiseen, joka luo vuorovaikutusta yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. (Keen & Williams, 2013, s. 642)

Jokainen yritys toimii tänä päivänä digitaalisella toimialalla. (Keen & Williams, 2013) Muodostaakseen menestyvän liiketoiminnan digitalisaation ja palvelullistumisen muuttamassa maailmassa yritysten, niiden strategioiden, operointimallien sekä arvoketjun tulee muuttua. (Martin-Pena ja muut, 2018) Digitaalisessa ympäristössä uuden liiketoiminnan menestystä ei voi ennustaa varmuudella tai saavutetun tason ylläpitämisen suhteen ei ole koskaan mahdollista saada takuita, mutta erilaisten vaikuttimien huomiointi ja vaiheiden läpikäynti liiketoiminnan rakentamisen varhaisessa vaiheessa edistää todennäköisyyksiä menestyvän liiketoiminnan luomiseen. Yksi tärkeistä askelmerkeistä on riittävien resurssien käyttäminen liiketoimintamallin kehittämiseen. (Teece & Linden, 2017)

### **3.1.1 Digitaalinen liiketoimintamalli käsitteenä**

Liiketoimintamalli on yksi tärkeimmistä työkaluista liiketoiminnan arkkitehtuurin kuvaamisessa. (Teece & Linden, 2017) Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan liiketoimintamalli on liiketoiminnan mekanismi, joka mahdollistaa yritykselle yhtä aikaa sen asiakkaiden palvelemisen ja riittävän tuoton saavuttamisen operaatioiden ylläpitämiseksi sekä tarjoten kompensaaation yrityksen omistajille. Liiketoimintamalli kuvastaa yrityksen

liiketoimintalogiikkaa sekä keinoja tuottaa, toimittaa sekä tallettaa arvoa. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Digitaaliselle liiketoimintamallille ei tutkimusjulkaisuissa ole määritelty yhtä yksiselitteistä, yleisesti hyväksyttyä kuvausta, mutta Veitin, Clemonsin, Benlianin, Buxmanin, Hessin, Kundischin, Leimesterin, Loosin ja Spanninin (2014) määritelmä on yksi käytetyimmistä. Liiketoimintamalli voidaan määritellä digitaaliseksi silloin, kun digitaalisten teknologiat vaikuttavat keskeisellä ja perustavanlaatuisella tavalla siihen, miten liiketoiminta toimii ja miten liiketoiminnan tuotot syntyvät. (Veit ja muut, 2014, s. 48)

Liiketoimintamallin avainelementtejä ovat asiakkaalle syntyvä arvo sekä muodostetun mallin mukaisesta toimimisesta syntyvä liiketoiminnallinen arvo. Asiakkaalle tuotettava arvo syntyy siitä, että yritys tekee liiketoimintamallinsa kautta sellaisia asiakkaaseen vaikuttavia asioita, joista he ovat valmiita maksamaan. Liiketoimintamallista yritykselle generoituva liiketoiminta-arvo kuvaa puolestaan sitä, miten tätä asiakkaan arvoa kaupallistetaan ja käännetään yritykselle tulevaksi toiminnan tuotoksi. (Biloshapka ja muut, 2016, s. 41) Hyvin suunniteltu liiketoimintamalli tasapainottelee asiakkaalle tuotettavan arvon sekä arvon tuottamisen tehokkuuden välillä. (Teece & Linden, 2017)

Teecen (2010) mukaan strategia ja liiketoimintamalli ovat suhteessa toisiinsa erillisiä, mutta keskeisesti linkittyneitä. Liiketoimintamallin voidaan nähdä asettuvan strategian ja yrityksen liiketoimintaprosessien välille, niitä yhdistäväksi komponentiksi. (Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Di Valentin, Burkhart, Vanderhaeghen, Werth & Loos, 2012) Strategia ottaa kantaa laajemmin kilpailijakenttään ja siellä toimimiseen, siinä missä liiketoimintamalli kuvaa arvonluonnin sekä liiketoimintaprosessien mahdollisimman tehokkaan koordinoinnin. (Osterwalder, Pigneur & Tucci; 2005) Liiketoimintaprosessi puolestaan kuvaa lopputuotoksen tuottamiseen tarvittavat eri komponentit. (Andresen, Brockmann & Roztocki, 2011) Liiketoimintamallin linkki prosesseihin on suora, sillä liiketoimintamallin muutoksilla on välitön vaikutus tarvittaviin resursseihin ja lopputuotokseen itsessään. (Bonakdar, Weiblen, Di Valentin, Zeissner, Pussep & Schief, 2013) Liiketoimintallia käytetään usein myös johdon työkaluna ymmärtämään ja kuvaamaan yrityksen liiketoimintalogiikkaa. Näin hyödynnettynä liiketoimintamalli vaikuttaa strategiseen

päätöksentekoon. (Osterwalder ja muut 2005, Seppänen & Mäkinen 2005, Kijl & Boersma 2010) Nämä strategian, liiketoimintamallin ja liiketoimintaprosessien keskinäiset vaikutussuhteet on esitetty Veitin ja muiden (2014) mallin mukaisesti kuviossa 5.



**Kuvio 5.** Liiketoimintamallin rooli strategiaan ja liiketoimintaprosesseihin. (Veitin ja muiden mukaelma, 2014, alkuperäinen Al-Debei, El-Haddadeh & Avison, 2008)

### 3.1.2 Digitaalisen liiketoimintamallin erityispiirteet

Digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuudet eroavat perinteisistä liiketoimintamalleista monella tavoin. Remane, Hanelt, Nickerson & Lutz, 2017) Perinteisessä tuotepohjaisessa liiketoimintamallissa sen kolme osa-aluetta eli asiakkaan arvolupaus, keinot tehdä tuottoa sekä arvon toimitusprosessi ovat löyhästi toisiinsa liitoksissa ja ovat siten analysoitavissa, jopa kehitettävissä erillään toisistaan. Digitaalisessa liiketoimintamallissa nämä kolme osa-aluetta ovat erottamattoman tiukasti toisiinsa sidoksissa, ja muutokset yhteen osa-alueeseen vaikuttavat väistämättä kahteen muuhun. Digitalisaation ja teknologioiden vuoksi entistä tiiviimmin keskenään yhteydessä olevien markkinoiden vuoksi liiketoimintamalli voi myös yhä useammin olla liitoksissa toimialasta riippumatta toiseen liiketoimintamalliin, jolla on eri asiakkaat sekä täysin erilainen liiketoimintalogiikka. (Ng. 2013)

Digitaalisessa liiketoimintamallissa tuotteet ja palvelut ovat myös lähtökohtaisesti monistettavissa ja skaalattavissa ilman erillisiä lisäkustannuksia, sekä niiden arvo usein myös

lisääntyy samassa suhteessa käyttäjämäärien kanssa. (Ng, 2013) Digitaalisessa liiketoimintamallissa arvo myös syntyy keskeisesti asiakkaan kanssa yhteisvaikutuksessa, hyödykkeen kulutuksen tai käytön hetkellä, eikä se siten ole perinteisen liiketoiminnan tapaan yrityksen sisällä syntyvää arvoa, joka sitten myydään edelleen asiakkaille. (Vargo & Lusch, 2008) Weillin ja Woernerin (2013) mukaan asiakaskokemus ei myöskään muodostu enää vain yhteen kontaktipisteeseen tai rajoitu yhteen kulutettavaan palveluun tai tuotteeseen, vaan *digitaalisessa liike-toimintamallissa tulee huomioida asiakaskokemuksen monikanavaisuus sekä huomioida asiakkaalle tarjottavan koko palvelu- ja tuotevalikoiman ja kaikkien toimijoiden yhteisvaikutus*. Neljäntenä erottavana tekijänä digitaalisissa liiketoimintamallissa on digitaalisten alustojen ja käyttöliittymien merkitys. (Iansiti & Levien, 2004) El Sawy ja Pereira (2013) lisäävätkin digitaalisen liiketoimintamallin osaluokiksi myös palvelualueen sekä asiakkaan käyttöliittymän.

Digitaalisuuden kautta datan merkitys digitaalisiin liiketoimintamalleihin on keskeinen, sillä oikein jalostettuna ja oikeassa kontekstissa datassa piilee merkittävä potentiaali liiketoiminnan tuottoihin. Kuluttamisesta sekä asiakkaan kokemuksesta on saatavilla näkyvää tietoa, joka on analysoitavissa sekä toisinaan myös ennustettavissa erilaisien metriikoiden ja työkalujen kautta. Yrityksellä on siten mahdollisuus ymmärtää liiketoimintamallin arvontuottoprosessiaan entistä paremmin, sekä syventää ymmärrystään omista tuotteistaan tai palveluistaan, mikä muodostaa pohjan innovoinnille, asiakkaalle tarjottaville personoiduille ratkaisuille sekä arvon toimittaminen kehittämiselle. Dataan pohjautuva näkyvyys asiakkaan kokemuksesta sekä asiakaskohtainen tieto voi potentiaalisesti tarjota yritykselle kilpailuetua personoitavien palveluiden ja tuotteiden kautta suhteessa muihin toimijoihin. Yksittäisestä asiakkaasta saatava data on myös hyödynnettävissä laajemmin liiketoiminnan kehitystarpeisiin esimerkiksi analysoimalla sitä suurempien asiakasjoukkojen palvelemiseksi ja paremman asiakasarvon tuottamiseksi. (Ng, 2013) Datasta on tullut koko yritystä koskeva, liiketoiminnan kannalta keskeinen resurssi, mikä mahdollistaa tulevaisuuden taloudellista menestystä uusien liiketoimintallien rakentamisen sekä arvonluonnin kehittämisen kautta. (Weill & Woerner, 2013; Ng, 2013)

Digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuuksiin kuuluu myös olennaisesti sen luontainen läpinäkyvyys kaikille sidosryhmille, sekä perinteiseen liiketoimintaan verrattuna lyhempi elinkaari. Asiakkaan vaihtokustannukset digitaalisessa maailmassa eri palveluntarjoajien kesken ovat matalat, tietoa eri palvelutarjoamista ja niihin liitoksissa olevista arvolupauksistaan on saatavilla helposti. Erilaisten palveluiden vertailu on siten sujuvampaa kuin koskaan aikaisemmin, mikä luo vaadetta jatkuvalla kehittämiselle sekä asiakkaiden tarpeiden, mielipiteiden ja kokemusten kuuntelemiselle. (Weill & Woerner, 2013) Uudet digitaaliset liiketoimintamallit ovatkin vain harvoin kerralla menestyksekkäitä, vaan tarvitsevat usein muokkaamista sekä toisinaan jopa kokonaisvaltaista uudistamista toimivan kokonaisuuden luomiseksi. (Schoemaker ja muut, 2018) Yksittäisten asiakkaiden vaikutusvalta liiketoiminnan menestymiseen on erityisesti kehittyneiden kommunikaatioteknologioiden synnyttämien erilaisten alustojen kautta kasvanut merkittäväksi, ja tämän päivän asiakkaat odottavatkin virheetöntä digitaalista vuorovaikutusta. Jokaisen yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta on keskityttävä siihen, kuinka asiakas kohdataan verkossa, sekä miten luodaan tai parannetaan digitaalisia liiketoimintamalleja. (Weill & Woerner, 2013) Nykypäivän liiketoiminnan kentässä korostuu erityisesti jatkuvan oppimisen sekä nopean mukautumisen merkitys, mikä itsessään asettaa haasteen kaikille yrityksille – nuorista kasvuyrityksistä aina vakiintuneisiin, perinteisen toimialan yrityksiin. (Schoemaker ja muut, 2018) Nopea kehitys digitaalisissa teknologioissa, informaation ja kommunikoinnin avartuneet mahdollisuudet sekä innovaation verkostomaisuus ovat avanneet uudet mahdollisuudet liiketoimintamallien innovoinnille. (Bharadwaj ja muut, 2013)

### **3.1.3 Arvontuotto digitaalisen liiketoiminnan ydinelementtinä**

Digitaalisen liiketoiminnan tulee menestyäkseen olla arvokasta sen molemmille osapuolille – taloudellisesti kannattavaa palvelun tarjoajalle sekä generoitavaa relevanttia arvoa asiakkaalle. Nämä kaksi liiketoiminnan puolta ovat vahvasti linkissä toisiinsa, minkä

vuoksi on keskeistä ymmärtää asiakkaan arvon muodostukseen vaikuttavat tekijät digitaalisessa kontekstissa. Arvon muodostumisen merkitys korostuu erityisesti digitaalisessa liiketoiminnassa, sillä digitalisaatio on vaikuttanut lyhyessä ajassa perustavanlaatuisesti siihen, miten ja kenen toimesta arvoa luodaan. (Saunila ja muut, 2017)

Normannin ja Ramirezin (1993) mukaan tuotteet ja palvelut muodostavat yhdessä aktiiviteetti-perusteisen tarjooman, jota kuluttamalla asiakkaat generoivat ja kokevat arvoa. Arvontuottamisen perustavanlaatuisuudet digitaalisessa palveluliiketoiminnassa ovat samat, kuin perinteisissä palveluissa, mutta osa ominaisuuksista korostuu digitaalisessa kontekstissa entisestään. (Saunila ja muut, 2017) *Digitaalisessa liiketoiminnassa arvo määrittyy entistä vahvemmin aina asiakaspinnassa, eikä se siten ole toimitettavan palvelun muuttumaton tai useinkaan yrityksen kontrolloitavissa oleva ominaisuus. Asiakas päättää aina itse, mitkä arvoon vaikuttavat tekijät ovat hänelle merkityksellisiä sekä siten arvioi, miten eri vaihtoehdot asemoituvat suhteessa toisiinsa.* (Keen & Williams, 2013, s.644) Asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavat myös keskeisesti tarpeen täyttämisen tilanne sekä tarjolla olevat muut vaihtoehdot. Digitalisaation myötä asiakkaalla on tarpeidensa täyttämiseen runsaasti valinnanvaraa, mikä laajentuu koko ajan entisestään uusien markkinoille tulijoiden kautta tai olemassa olevien yritysten kehittäessä toimintonsa uusille sektoreille. (Keen & Williams, 2013, s. 643–644)

Asiakkaiden osallisuus arvontuotannossa on korostunut jo aikaisemmassa strategisen johtamisen tutkimusjulkaisuissa erityisesti palvelujen viitekehyksessä, mutta digitaalisten teknologioiden, kuten informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden kehittymisen myötä asiakkaiden rooli on kasvanut entisestään arvoon vaikuttavaksi dynaamiseksi vaikuttajaksi. (Galateanu & Avasilcai, 2014) Asiakkaiden osallistaminen osana arvon tuottamiseen tähtäävien resurssien kohdistamista ja prosessien muodostamista on keskeistä digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä. (Zhang & Chen, 2008) Vargon ja Luschin (2008) mukaan yrityksen on ymmärrettävä asiakkaitaan ja heidän kokemaansa arvoa sekä pyrittävä aktiivisesti osallistamaan tärkeitä asiakkaitaan aidosti liiketoiminnan kehitysproses-

seihin. Asiakkaiden rooli arvon kokemisessa on keskiössä digitaalisissa palvelukokonaisuuksissa, mutta suhteessa perinteiseen, vuorovaikutteelliseen hetkeen ja kasvokkain tapahtuvaan tilanteeseen, sidos on väistämättä erilainen. Asiakas ei suhteessa perinteisiin malleihin samalla tavalla osallistu palvelun ja siten siitä syntyvän arvon tuottamisen prosessiin, sillä palvelun käyttäminen ei ole sidonnainen aikaan tai paikkaan eikä välttämättä pidä sisällään lainkaan reaaliaikaista vuorovaikutteista transaktiota. Näin myös avoimuuden ja kommunikaation rooli korostuu digitaalisissa palveluissa. (Saunila ja muut, 2017). Grönroosin ja Voiman (2013) näkökulman mukaan palvelua tarjoavien yritysten tulisi myös enemmän keskittyä olemaan mukana asiakkaan elämässä niiden palvelujärjestelmien kautta, joihin asiakas on jo sitoutunut, kuin rakentamaan uusia, omia alustojaan palvellakseen asiakkaitaan paremmin. Läheisillä asiakassuhteilla on Chun, Chun, Wangin, Wangin, Ladon sekä Ladon (2016) mukaan tunnistettu olevan monia positiivisia vaikutuksia muun muassa innovatiivisuuteen asiakastyytyvyyteen sekä asiakkaan kokemaan arvoon suhteessa pelkkään osallistamiseen kehitysprosessissa.

Tutkimusjulkaisuissa toimitus- ja arvoketjuajattelu on laajentunut kuvaamaan arvontuottoa useista toimijoista koostuvien, yhteisvaikutteisten arverkostojen kautta. (Galateanu & Avasilcai, 2014) Arvontuottamisen näkökulmasta verkostolla tarkoitetaan yritykistä ja muista toimijoista koostuvaa joukkoa, jotka yhteisvaikutteisesti pyrkii tuottamaan arvoa loppuasiakkaalle, ja samalla kantamaan yhteisesti vastuuta koko verkoston menestyksestä, kukin toimija hallussaan olevan arvontuottamisen osa-alueen kautta. (Bitran, Bassetti & Romano, 2003; Pigneur 2000) Yritykset hyödyntävätkin arvontuotannossaan yhä enenevässä määrin ekosysteemejä, joiden avulla tuotettava arvo muodostuu kokonaisuutena suuremmaksi ja asiakkaalle usein merkittävämmäksi, kuin minkä yritys yksin pystyisi tarjoamaan. (Keen & Williams, 2013, s. 644) Iso osa arvosta syntyykin digitaalisessa liiketoiminnassa yrityksen rajojen ulkopuolella, mikä vaikuttaa keskeisesti liiketoimintamallien muodostamiseen ja niiden operoimiseen. (Nenonen & Stocbacka, 2010) *Arvontuottamisen näkökulmasta verkosto- ja kumppanuussuhteiden johtaminen on yksi merkittävimpiä kyvykkyyksiä uutta liiketoimintaa rakentaessa.* (Pigneur, 2000) Toimialalle tulevat uudet toimijat tarjoavat markkinaa muuttavien toimintalogiikoiden kautta

kokonaan uusia elementtejä asiakkaan kokemaan arvoon ja vaikuttavat siten asiakkaiden odotuksiin kohdemarkkinan lisäksi myös laajemmin toimialarajojen yli. (Keen & Williams, 2013, s. 643–644)

Digitaaliset teknologiat ja sen mahdollistamat uudenlaiset resurssit voidaan nimenomaan nähdä uusien arvontuottomahdollisuuksien löytämisen mahdollistajina. (Saunila ja muut, 2017) Keen ja William (2013, s.644) puolestaan korostavat digitaalisten teknologioiden potentiaalia lisätä uusia elementtejä asiakkaiden, muiden yritysten tai kumppaneiden kokemaan arvoon. Digitaaliset resurssit ovat tänä päivänä valjastettavissa rakentamaan kilpailuetua uudenlaisen arvon tuottamisen kautta, sillä ne ovat käytettävissä arvon tuottamisessa tavalla, joka laajentaa asiakkaiden tietoisia kokemuksia ajan ja tilan kontekstissa. (Saunila ja muut, 2017; Watson, Pitt, Berthon & Zinkhan, 2002) Tämän päivän markkinalla kilpailevat yritykset haluavatkin profiloitua ennen kaikkea toimijoina, jotka tarjoavat ratkaisuja asiakkaan kokonaistarpeeseen. (Galateanu & Avasilcai, 2014)

### **3.2 Digitaalisten liiketoimintamallien kehittäminen**

Digitaalisten liiketoimintamallien kehittäminen poikkeaa keskeisesti perinteisten, fyysisiin paikkoihin sekä ihmisiin nojaavien liiketoimintamallien kehittämisestä. Digitaalisen liiketoimintamallin kehitysprosessissa on huomioitava, mikä taho omistaa asiakaskokemuksen, miten liiketoimintaprosessit muotoillaan saumattoman asiakaskokemuksen luomiseksi kaikissa kanavissa sekä suhtauduttava asiakkaan yritykselle tuottamaan dataan arvokkaana resurssina liiketoiminnalle. (Weill & Woerner, 2013) Kehittääkseen uusia digitaalisia liiketoimintamalleja yrityksen on tunnistettava liiketoimintaympäristönsä, sekä samaan tarpeeseen vastaavat toimijat, sillä innovaatiot eivät synny tai elä tyhjiössä, vaan vuorovaikutuksessa muiden markkinan toimijoiden ja innovaatioiden kanssa. (Weill & Woerner 2013; Teece & Linden, 2017) Lisäksi monet uudet digitaaliset liiketoimintamallit ovat usein muunnelmia jo olemassa olevista liiketoimintamalleista, joten käsitys nykytilasta on edellytys uusien digitaalisten liiketoimintamallien rakentamiselle. (Weill & Woerner, 2013) Weillin ja Woernerin (2013) tutkimuksen mukaan yritykset,

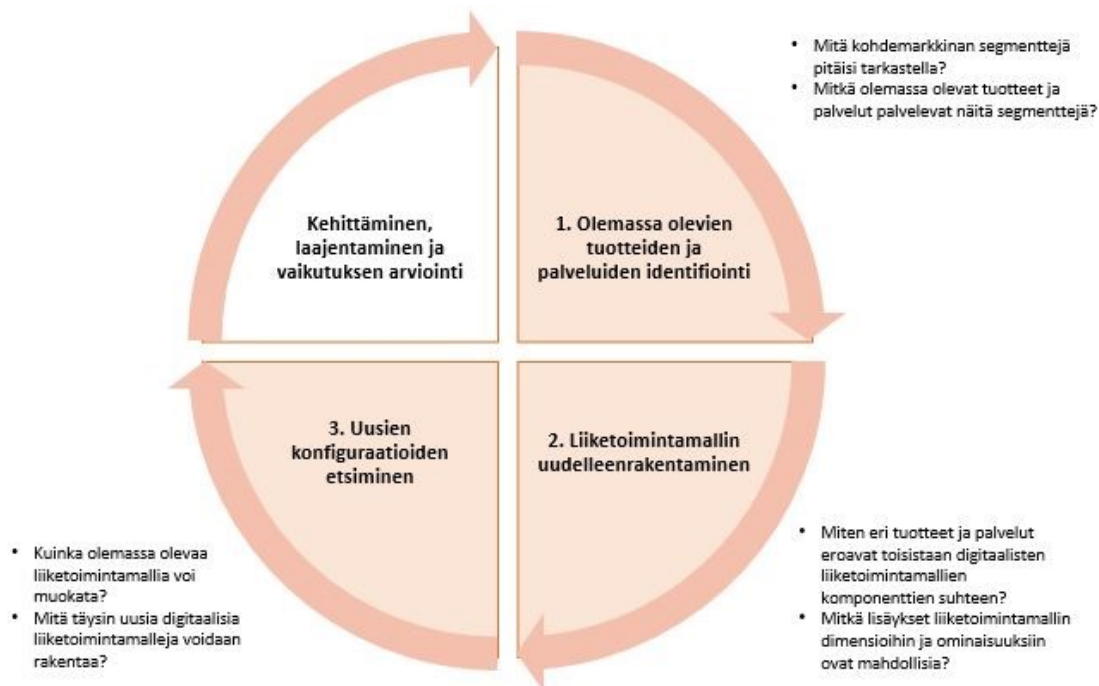
jotka generoivat tuottoa ekosysteemin hallinnan kautta sekä pitävät hallussaan laajaa asiakasymmärrystä, suoriutuvat liiketoiminnallisesti muihin toimialalla toimiviin yrityksiin nähden paremmin.

Toimivan digitaalisen liiketoimintamallin rakentaminen vaatii syvää ymmärrystä asiakastarpeista, sekä teknologisista, mutta myös organisatorisista kyvykkyyksistä sekä resursseista. (Teece & Linden, 2017) Digitaalisten liiketoimintamallien kehittäminen on vahvasti sidoksissa yrityksen dynaamisiin kyvykkyyksiin sekä strategiaan. (Teece, 2018) Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen prosessia edeltää muutoksen tarpeen havaitseminen, mikä on vahvasti liitoksissa yrityksen dynaamisiin kyvykkyyksiin, samoin kuin onnistuminen liiketoimintamallin suunnittelussa ja rakentamisessa. (Teece & Linden, 2017) Vakiintuneille yrityksille toimivan digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen on usein myös prosessi, joka vaatii onnistuakseen yhteistyötä monen yrityksen eri osan tai toiminnon kesken sekä vaatii yrityksen sisäistä uudelleenjärjestäytymistä. (Weill & Woerner, 2013) Uuden digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen prosessissa onkin huomiotava riittävässä määrin yrityksen sisäinen toimintalogiikka sekä koko yrityksen johtamismalli, jotta uudelle digitaaliselle liiketoimintamallin operoinnille luodaan edellytykset ja sen menestymiselle mahdollisuudet. Vakiintuneissa yrityksissä uusien digitaalisten liiketoimintamallien kehittämisessä korostuu erityisesti terävä strateginen johtaminen, henkilöstön vahvat individuaaliset osaamiset sekä yrittäjämäinen asenne. (Schoemaker ja muut, 2018)

Olemassa olevat liiketoimintamallin suunnittelumallit tai -konseptit eivät huomioi riittävässä tasolla digitaalisen liiketoiminnan erityispiirteitä. El Sawy ja Pereira (2013) ovat muodostaneet VISOR-viitekehyksen, joka digitaalisten liiketoimintamallien erityispiirteet huomioiden korostaa asiakkaan kontaktipisteiden, kuten käyttöliittymien tärkeyttä, digitaalisten alustojen keskeistä roolia sekä tarvetta johtaa moniulotteista, digitaalisen liiketoimintaan usein liittyvää monen toimijan ekosysteemiä. El Sawyn ja Pereiran (2013) viitekehys kuvaa digitaalisen liiketoimintamallin koostuvan seuraavasta viidestä komponentista:

1. **Arvolupaus** (*Value Proposition*) – Kuvaa sitä syytä, miksi asiakas on halukas maksamaan kyseisestä tuotteesta tai palvelusta.
2. **Käyttöliittymä** (*Interface*) – Vuorovaikutus asiakkaan ja palvelualustan välillä.
3. **Palvelualusta** (*Service Platform*)– Mahdollistaa palvelun tai tuotteen toimittamisen.
4. **Organisointimalli** (*Organizing Model*) – Liiketoimintaekosysteemin rakenne ja prosessit palveluiden ja tuotteiden luomiseen.
5. **Tuottomalli** (*Revenue Model*) – Tuoton ja kustannusten jakautuminen ekosysteemin osallisten kesken.

Digitaalisten liiketoimintamallien kehitysprosessi koostuu Fichmanin ja muiden (2014) mukaan neljästä iteratiivisesta vaiheesta: havainnoinnista, kehittämisestä, laajentamisesta sekä vaikutuksen arvioinnista. Remanen ja muiden (2017) kuvaaman digitaalisen liiketoiminnan kehitysprosessin havainnointivaihetta voidaan lähestyä systemaattisesti kolmen vaiheen kautta, jotka on kuvattu kuvassa 3.

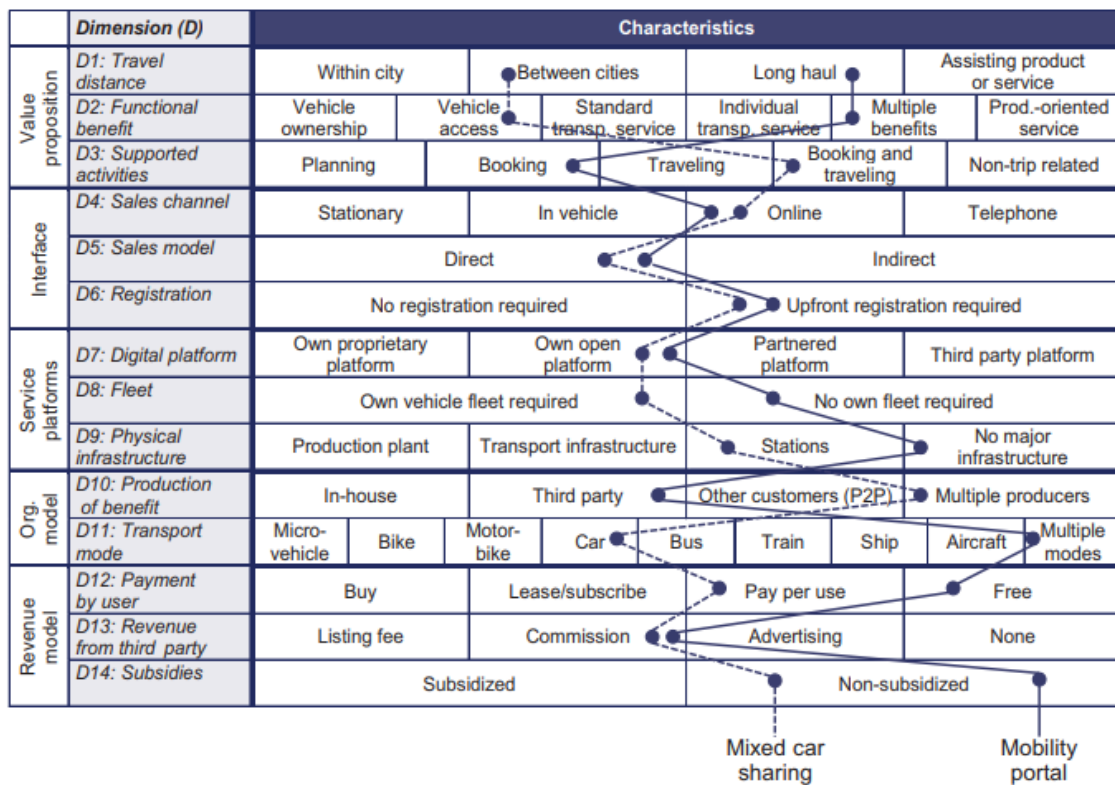


**Kuvio 6.** Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen havainnointivaiheen prosessi. (Remane ja muut, 2017;43)

Havainnointivaiheessa muodostetaan kehityksen perusta tunnistamalla ensin kaikki nykyiset tuotteet ja palvelut, eli toisin sanoen identifioimalla tällä hetkellä asiakkaalle tarjolla olevat vaihtoehdot valitulla markkinalla. (Remane ja muut, 2017) Digitaalisen liiketoimintamallien asiakaskeskeisyyden huomioiden kohdemarkkinan määrittely tehdään asiakkaan näkökulmasta. (Vargo & Lusch, 2008; Remane ja muut, 2017) Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkien niiden palveluiden ja tuotteiden huomioimista, jotka täyttävät asiakkaan saman tarpeen huolimatta niiden muodosta, liiketoimintamallista, yrityksestä tai toimialasta. (Remane ja muut, 2017) Havainnointivaiheessa olennaista huomioida myös ei-digitaaliset tarjoamat digitaalisten innovaatioiden hybridimäisen, tuotetta ja palvelua yhdistävän luonteen vuoksi. (Fichman ja muut, 2014)

Havainnointivaiheessa erilaisten liiketoimintamallien kartoittaminen ja analysointi näiden eri toimijoiden kesken on olennaista. (Remane ja muut, 2017) Markkinoilla olevien tuotteiden ja palveluiden tunnistamisen jälkeen niiden liiketoimintamallin komponentit

puretaan Nickersonin, Varshneyn ja Muntermannin (2013) luokittelumenetelmää hyödyntämällä. Luokittelussa käytetään hyödyksi El Sawyn ja Pereiran (2013) VISOR-viitekehysten ominaisuuksia, joista jokaiselle luodaan yksi tai useampi tunnistettu ominaisuus. Luokitteluprosessi on iteratiivinen, ja ominaisuudet voidaan käyttötarkoituksesta riippuen valita joko aiheen akateemisesta kirjallisuudesta tai tunnistaa aikaisemmassa vaiheessa identifioituista tuotteista ja palveluista tarkemmalla analyysillä. Kuvio 4 erittelee esimerkinomaisesti liikkumisen liiketoimintamallien jaottelun eri dimensioihin, sekä visualisoi liiketoimintamallien eroavaisuudet.



**Kuvio 7.** Esimerkki liiketoimintamallien jaottelusta. (Remane ja muut, 2017;45)

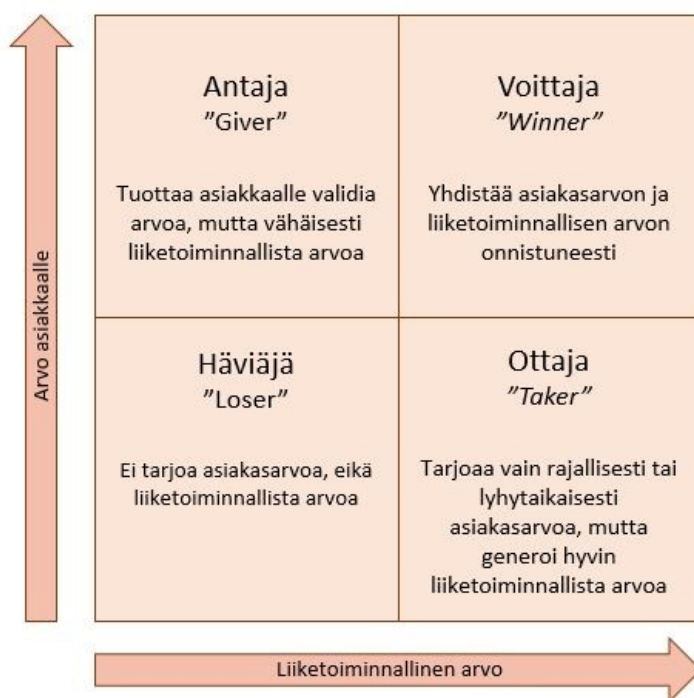
Kahden aikaisemman vaiheen lopputuloksena syntyvä malli mahdollistaa ymmärryksen olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden liiketoimintamallien eroavaisuuksista sekä samankaltaisuuksista. Suurin merkitys uuden digitaalisen liiketoimintamallin rakentamisessa on arvolupauksella, sillä se konkretisoi, mitkä tarjoajat kilpailevat samoista asiakkaista. Kaikkien kohdemarkkinalla samaan tarpeeseen vastaavien

liiketoimintamallien, niin perinteisten kuin uusien, analysointi mahdollistaa heuristisen käsityksen nykyhetkestä uusien liiketoimintamallien suunnittelun pohjalle. (Remane ja muut, 2017)

Uudet digitaaliset liiketoimintamallit jakautuvat Fichmamin ja muiden (2014) mukaan kahteen ryhmään. Ratkaisuksi voi muodostua olemassa olevan liiketoimintamallin muokkaaminen ottamalla mukaan komponentteja tai ratkaisuja muista liiketoimintamalleista joko yhteen tai useampaan liiketoimintamallin osaan tai lopputuloksena voi olla myös kokonaan uusi, kaikilta osa-alueiltaan uudellinen liiketoimintamalli. (Fichman ja muut, 2014) Remanen ja muiden (2017) koostama digitaalisen liiketoimintamallin kehitysprosessi mahdollistaa kokonaan uusien liiketoimintamallien innovoinnin, mutta myös nykyisten uudelleenmuotoilun antamalla työkalut niiden analysointiin. Huomioitavaa on, että mallin pohjalta syntyneiden liiketoimintamalliaihoiden ja -ideoiden liiketoiminnallisen potentiaalin tarkempi analysointi, kuten asiakkaiden tarpeeseen vastaaminen tai taloudellisen hyödyn arviointi tulee toteuttaa erikseen. (Remane, ja muut, 2017)

### **3.2.1 Digitaalisen liiketoimintamallin arviointi**

Liiketoimintamallien keskeiset elementit ovat asiakkaalle tuotettava arvo sekä siitä yritykselle syntyvä liiketoiminnallisen hyöty. Toimiva liiketoimintamalli edellyttää tasapainon näiden elementtien välillä. (Biloshapka ja muut, 2016) Biloshapka ja muut (2016) ovat luoneet liiketoimintamallien analysointiin mallin, joka yhdistää molemmat liiketoimintamallin pääelementit. Mallin perusteella liiketoimintamalli voidaan määritellä näiden elementtien tasapainon mukaan joko häviäjiin, antajiin, ottajiin tai voittajiin. Biloshapkan ja muiden (2016) arvomatriisi on kuvattu kuviossa 8.



**Kuvio 8.** Liiketoimintamallin arvomatriisi. (Biloshapka ja muut, 2016)

Mallin alakulman häviäjä kuvaa sellaista liiketoimintamallia, joka epäonnistuu molemmissa liiketoimintamallin ydinelementeissä. Liiketoiminta ei luo tyytyväisiä asiakkaita, mutta ei myöskään tuotoltaan tarjoa siihen investoidulle pääomalle vastinetta. Tämän tyyppiseen tilanteeseen päätyemiselle on Biloshapkan ja muiden (2016) mukaan kaksi pääsyytä – investointipäätös on annettu huonolle, asiakkailla testaamattomalla idealella tai liiketoimintaa kohtaava luova tuho. Jälkimmäinen kuvaa tilannetta, jossa yritys kohtaa toimialansa mullistuksen ja on kykenemätön muuttamaan liiketoimintamalliaan uudessa kilpailutilanteessa tarpeellisella tavalla tai riittävän ajoissa. Häviäjä-kategoriasta nouseminen on vaikeaa, sillä vaikka yritys lopulta saisi luotua ratkaisun asiakkaidensa tarpeisiin ja toiveisiin, markkinat harvoin palkitsevat riittävän merkittävillä myynnin tai kateen nousuissa. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on liike-elämässä kommunikoinnin ykköspaikkaa pitänyt Blackperry, jonka strategiamuutoksen jälkeiset myöhäiseksi jääneet panostukset oman Android-puhelimensa kehittämisessä ovat jääneet täysin Applen ja Samsungin jalkoihin. (Biloshapka ja muut, 2016)

Toisen neljänneksen ottaja-kategoria kuvaa liiketoimintamallia, jossa yritys pysyttelee huomattavassa ja tuottoisassa markkinapositionsaan kuitenkin tarjoamatta tai mahdollistamatta asiakkailleen merkittävää arvoa. Markkinaposition ja liiketoiminnallinen tulos perustuu tällöin pääasiassa korkeaan brändiarvoon sekä menneiden toimien kautta syntyneeseen hyvään maineeseen. Markkinaposition on siten hauras, ja johtaa ilman toimenpiteitä väistämättä häviöjä-kategoriaan tippumiseen. Ottaja-kategoriassa voivat pysyä ainoastaan valtiovallan kautta tuetut monopoliyritykset tai yritykset, joiden markkinatilanne on muutoin vääristynyt. (Biloshapka ja muut, 2016)

Kolmanteen antaja-kategoriaan kuuluvat yritykset, jotka antavat enemmän, kuin ottavat. Tämän tyyppisellä liiketoimintamallilla toimivien yritysten asiakkaat ovat pääsääntöisesti todella tyytyväisiä, sillä koettu asiakasarvo on erinomainen suhteessa kustannukseen. Liiketoimintamalli ei kuitenkaan pysty tuottamaan tästä arvosta riittävää taloudellista lopputulosta, eli sen mekanismit arvon kaupallistamiseksi eivät ole toimivia. Usein syynä ovat ongelmat arvolupauksen toteuttamisen kustannusten arvioinnissa ja siten riittävän laskutuksen muodostamisessa arvon tuottamisen vastineeksi, jolloin kulut ylittävät tulot tai lopputulos jää muuten kannattamattomaksi. Antaja-kategoria on tyypillinen positio erityisesti useille startupeille, joiden liiketoimintamalli perustuu ilmaisien palvelujen tarjoamiseen ilman realistista ja toimivaa mallia tarjotun arvon kaupallistamiseksi. (Biloshapka ja muut, 2016)

Neljäntenä, optimaalisena sekä tavoiteltuna kategoriana on voittaja. Tämä kategoria pitää sisällään yritykset, joka pystyvät tarjoamaan korkeaa asiakasarvoa asiakkailleen yhdistettynä asiakkaiden keskuudessa oikeutetuksi koettuun vastineeseen sekä siten kannattavaan arvontuottamiseen. Yksikään yritys ei saavuta tai pysy tässä kategoriassa ilman harkittuja toimia, ja useat merkittävät virheet liiketoimintamallin kummassakin pääelementissä voivat johtaa yrityksen tippumiseen ottaja- tai antaja-kategoriaan. Voittajakategoriaan pääseminen mahdollisimman pian liiketoiminnan alettua sekä siellä pysyminen on samaan aikaan tavoite, että haaste jokaiselle yritykselle. Saavuttaakseen tämän, yritysten on innovoitava rohkeasti uusia palveluita tai palvelu- ja tuoteyhdistelmiä, jotka

tarjoavat yliveraisen asiakaskokemuksen sekä sisältäen keinot kannattavaan arvontuotamiseen vaarantamatta asiakaskokemusta. Voittaja-kategorian yrityksille ominaista on myös jatkuva brändipääoman kasvattaminen tavalla, joka viestii relevantilla tavalla toiminnan arvolupauksesta. (Biloshapka ja muut, 2016)

Biloshapkan ja muiden (2016) malli toimii myös johtamisen työkaluna. Digitaalisessa liiketoiminnassa arvomatriisin kautta voidaan löytää liiketoiminnan nykyinen tila, ja määrittää sen perusteella strategia niin asiakasarvon, kuin liiketoiminnallisenkin arvon maksimoimiseksi. Objektiiivinen seuranta nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista, sekä liiketoiminnallisesta arvosta suhteessa kilpailijoihin edesauttaa muutosten havaitsemista sekä siten reagointia riittävän ajoissa tasapainon ylläpitämiseksi näiden kahden menestyvän liiketoiminnan mahdollistavan elementin välillä. Arvomatriisi auttaa ymmärtämään liiketoimintamallien elementtien keskinäisen sidonnaisuuden sekä ohjaa jatkuvan toiminnan tarkasteluun, yrityksen position uudelleenarviointiin sekä tehokkuuden analysointiin. Voittavissa liiketoiminnoissa hyöty luodaan niin asiakkaalle, kuin yhtälailla taloudellisessa mielessä palvelua tuottavalle yrityksellekin. (Biloshapka ja muut, 2016)

### **3.2.2 Digitaalisen liiketoiminnan implementoinnin haasteet**

Uuden digitaalisen liiketoiminnan operoiminen sekä integroiminen olemassa olevaan liiketoimintaan tai sen osaan voi osoittautua haasteelliseksi vakiintuneille yrityksille johon muun muassa tekemisen tapaan liittyvistä kulttuurillisista eroista, budjetointiin liittyvistä ristiriidoista sekä muista vaikuttimista, jotka koskettavat uuden luomisen suhteen vain olemassa olevia yrityksiä. (Teece & Linden, 2017) Uuden innovointi vaatii yritykseltä huomattavia resursseja, ja digitaalisen liiketoimintamallin erityispiirteet vaativat usein yritykseltä laajempaa, perustavanlaatuista muutosta rakenteeseen sekä tapaan toimia. (Ng, 2013)

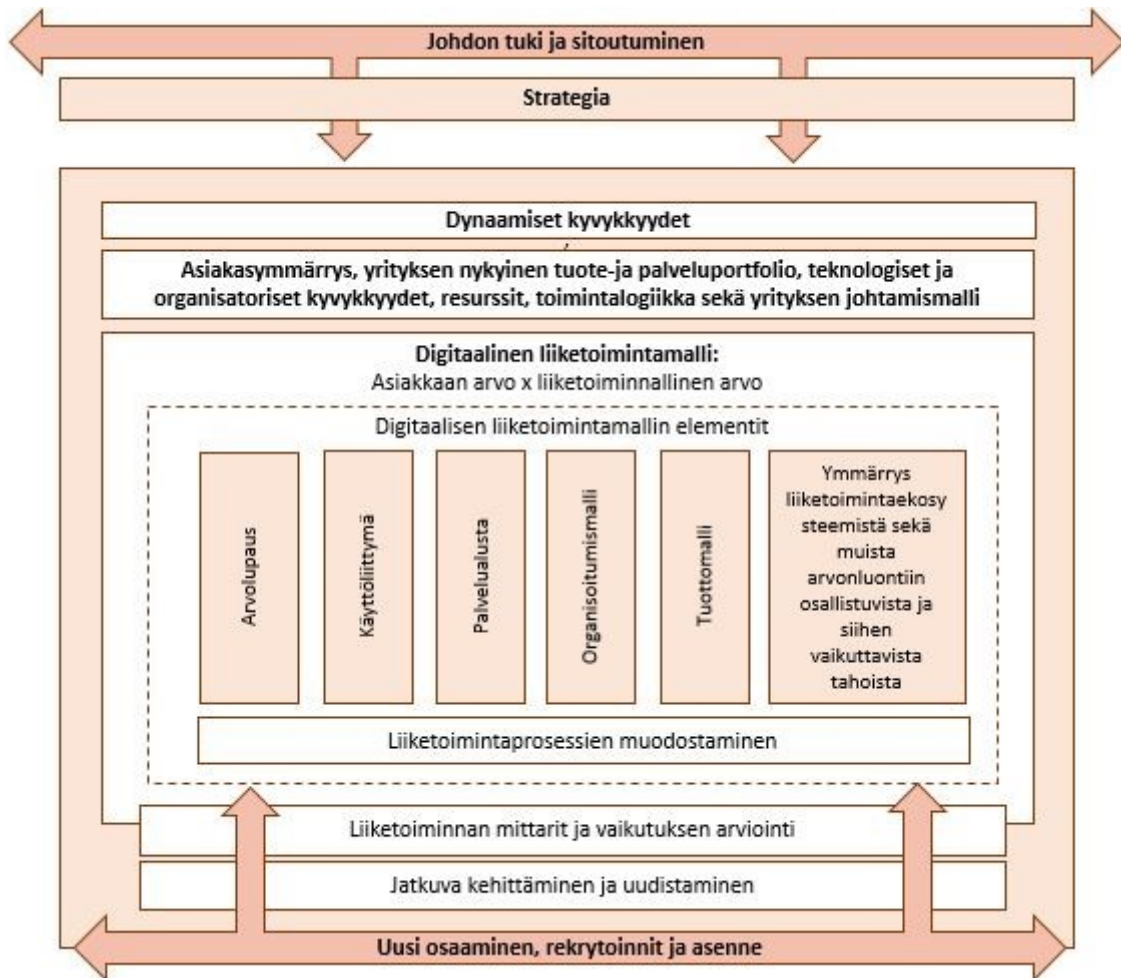
Uuden digitaalisen liiketoiminnan ja vakiintuneen perinteisen liiketoiminnan toisistaan poikkeavat operointilogiikat, kuten muutokset yleensä, paljastavat kuilun yrityksen olemassa olevien aktiviteettien sekä uuden liiketoiminnan operointiin tarvittavien aktiviteettien välillä. Näiden kyvykkyyskuilujen täyttäminen vaatii realistista kuvaa nykyisistä kyvykkyyksistä sekä analyysia tarvittavista kyvykkyyksistä, kuten osaamisesta, sisäisistä toimintamalleista tai prosesseista. Kyvykkyyskuilujen strategisesta merkityksestä riippuen kuilut voidaan kuroa umpeen joko kehittämällä kyvykkyksiä sisäisesti tai hankkimalla ne ulkoa arvioimalla rakentamiseen kuluva aika suhteessa mahdollisuuden hankkia tarvittavat kyvykkyudet ulkoa. Kyvykkyyskuilujen täyttäminen on sitä haasteellisempaa, kalliimpaa ja aikaa vievämpää, mitä kauempana halutut kyvykkyudet ovat siitä, mitä yritys tällä hetkellä tekee teknologisesti, liiketoiminnassaan tai markkinoinnissaan. (Teece & Linden, 2017) Huomioitavaa on, että nykyisen liiketoiminnan kanalta epärelevanttien kyvykkyyskuilujen integrointi nykyiseen organisaatioon sellaisenaan voi osoittautua erittäin haastavaksi ja epäonnistua herkästi, mikäli organisaation muutuskkyvykkyys eli dynaamiset kyvykkyudet ovat matalat. (Teece, 2018) Mitä merkittävämmän uusi liiketoimintamalli poikkeaa olemassa olevasta ja siten kyvykkyyskuilujen määrän ollessa suurempi, sitä hankalampi se on integroida yrityksen olemassa olevaan liiketoimintaan tai sen prosesseihin. (Teece & Linden, 2017)

Dynaamisilla kyvykkyyksillä onkin merkittävä rooli uuden digitaalisen liiketoiminnan integroimisessa. Uuden digitaalisen liiketoimintamallin integroituminen vakiintuneeseen yritykseen voi osoittautua haastavaksi ja jo itse kehitysprosessia kohtaan voi ilmaantua vastarintaa erityisesti silloin, kun yrityksen kulttuuri ei ole muutoksille suotuisa. Myös uuden liiketoiminnan ja olemassa olevan kehittämiseen käytettävien resurssien, kuten budjettien jakautumisen aiheuttamat mahdolliset ristiriidat tai kehityksessä toisinaan risteävät tavoitteet ovat iso haaste uuden liiketoiminnan integroimiselle. (Teece & Linden 2017; Svanh, Mathiassen, Lindgren & Kane, 2017). Usein ratkaisuna vakiintuneissa yrityksissä onkin erottaa uuden liiketoiminnan kehittämien omaksi yksikökseen, jolle asetetaan omat tavoitteensa, kannustimensa sekä jopa erilliset työskentelytilat. Huomatava on, että samoin kuin hankittaessa kyvykkyksiä ulkoa esimerkiksi yritysostoin, myös

näin kehitetty uusi liiketoiminta tulee usein ennen pitkää jalkauttaa yritykseen tavalla tai toisella. (Teece, 2018) Tämän kaltainen uuden liiketoiminnan kehittäminen täysin itenäisenä toimintona vaatii myös erittäin korkean tason resursseja ja erityisen merkittävää sitoutumista yritykseltä. (Teece & Linde, 2017)

Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen lisäksi implementointi muuhun yritykseen vaatii ennen kaikkea johtajuutta. Organisaatio ei sitoudu muutokseen, mikäli sen ylin johto ei toimi muutoksen ajurina eivätkä perustavanlaatuiset liiketoimintamallin muutokset suhteessa onnistu ilman terävää strategista johtajuutta. (Schoemaker ja muut, 2018) Kriittisen muutosvaiheen aikana on tärkeää, että työntekijöitä läpi yrityksen rohkaistaan uuteen sekä heille asetetaan muutoksen kannalta oikeita tavoitteita. Uuden liiketoiminnan implementointiin liittyy myös uuden digitaalisen liiketoiminnan vaikuttavuuden mittaaminen ja tuloksista kertominen. Uuden digitaalisen liiketoiminnan suhteen ennen aikainen keskittyminen perinteisen liiketoiminnan kanssa verrannollisiin taloudellisiin tuloksiin voi rampauttaa kyvykkyyttä tuottaa parempia tuloksia pitkällä tähtäimellä. Uudet digitaaliset liiketoimintamallit, jotka muuttavat keskeisiä elementtejä suhteessa olemassa olevaan, vaativat sitoutumisen ja riittävien resurssien lisäksi riittävästi operointiaikaa onnistuakseen. (Teece & Linden, 2017; Teece, 2018)

Kuviossa 4 on kuvattuna ensimmäisen ja toisen teorialuvun perustalle rakennettu viitekehys digitaalisen liiketoimintamallin rakentamisesta sekä uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä.



**Kuvio 9.** Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen teoriapohjainen viitekehys.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkielman toteuttamisen sekä analysoinnin menetelmän valintaan vaikuttavat keskeisesti tutkimusongelma sekä teoreettiset lähtökohdat. (Hirsjärvi & Hurme 2011, s. 28). Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen valittua metodologiaa, perustellaan sekä kuvataan tutkimusotteen valinta ja empiirisen aineiston keräys- sekä analysointitapa.

### 4.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkielma voidaan toteuttaa joko kvalitatiivista eli laadullisista tai kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää käyttämällä. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun tutkimuskysymyksen ytimessä on säännönmukaisuuksien löytäminen ja tutkittavan aiheen monimuotoisuuden ymmärtäminen. (Glesne & Peshkin, 1992) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on löydösten kautta kuvata todellisuutta sekä tarkastella tutkittavaa aihetta monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti kvantitatiivisille tutkimuksille tunnusomaisten hypoteesien tai teorian testaamisen sijaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 164, Metsämuuronen, 2008) Tähän tutkielmaan valittiin laadullinen tutkimusote tutkittavan aiheen monitahoisen luonteen sekä tutkimuskysymysten löydöksiin pyrkivän asettelun vuoksi. Vähäisesti tutkitun aihepiiriin sekä tutkimuksen kartoittavan tarkoituksen vuoksi tutkimukselle ei asetettu hypoteesia, sillä hypoteesin puuttuminen jättää tilaa aineistolle, ja siitä keskeisesti erottuvien asioiden esiintuomiselle. (Puusa & Juuti, 2020)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä empiirisen tutkimusaineiston hankintaan on useita tapoja, joista yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Haastattelu valitaan aineiston keruumenetelmäksi usein monitahoisiksi tunnistettujen tutkimusaiheiden kohdalla sekä tilanteissa, joissa tutkittava aihe on vähän kartoitettu tai osaksi jopa tutkimaton. Haastattelututkimuksessa haastateltavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille sekä ne sijoitetaan osaksi laajempaa kontekstia. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 34–35) Muodoltaan teemahaastatteluna toteutetun tiedonkeruun tuloksena syntyy tutkit-

tavaa aihetta avaava, ymmärrystä laajentava aineisto, josta voidaan muodostaa luotettavia päätelmiä tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamien merkitysten tärkeyden, samoin kuin merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Kananen, 2017) Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sallii myös tarvittaessa kysymysten täsmentämisen ja väärinymmärrysten oikaisemisen sekä tarvittaessa haastateltavan vastausten syventämisen jatkokysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, Tuoma & Sarajärvi, 2018)

Laadulliselle tutkimukselle on tunnusomaista, että tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksella harkintaa käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009) Alastalon, Åkermanin ja Vaittisen (2017, s. 214–216; 218–220) mukaan tutkimuksen lähtökohdista asiantuntijaksi määritellään henkilö, jolla on tutkittavasta ilmiöstä pätevää tietoa tapauskohtaisesti toiminnan, vuorovaikutuksen tai ammatin kautta. Asiantuntijahaastattelu toteutetaan usein puolistrukturoituna eli muunnelmana teemahaastattelusta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori, 2017) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin tutkittavan aiheen asiantuntijoiden keskuudessa toteutettava puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä laadullisen tutkimuksen teorian mukaan menetelmä mahdollistaa parhaiten monimuotoisen ja syvemmän tiedon keräämisen vähän tutkimusta aiheesta. Tutkimuksen aihepiiriä on myös mahdollista käsitellä useasta eri näkökulmasta, se on monitahoisesti ymmärrettävissä, eikä käsitteille ole akateemisessa kirjallisuudessa yksiselitteisiä merkityksiä. Haastattelumuotoisella aineistonkeruumenetelmällä voitiin näin varmistaa, että kaikki haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla sekä tarpeen vaatiessa vastauksia voidaan tarkentaa ja syventää luotettavan tutkimustiedon kerryttämiseksi.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tutkittavat teemat on määritelty ennalta ja ne ohjaavat haastattelun etenemistä, mutta menetelmä mahdollistaa myös joustavuuden esimerkiksi kysymysjärjestyksen tai kysymysten esittämisen vapaalle muotoilulle (Hirsjärvi & Hurme, 2011) Teemahaastattelun runko muodostetaan teoreettisesta viitekehky-

sestä ja tutkimuksen aihepiiristä tunnistetuista keskeisistä teemoista, jolla mahdollistetaan tutkimuksen tarkoituksen kannalta relevantin tiedon ja ymmärryksen saaminen sekä tutkimuskysymysten näkökulmasta aihepiirissä pysyminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsjärvi & Hurme 2011)

Tässä tutkielmassa haastattelun teemat ja haastattelun kysymysrunko koostettiin tutkielman teoriakatsauksen muodostaman ymmärryksen pohjalle, ja jatkojalostettiin tutkijan sekä toimeksiantajaorganisaation toimesta. Tutkija työskentelee uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen parissa tämän tutkielman toimeksiantajayrityksessä, ja alustavaa haastattelurunkoa käytiin läpi yhdessä tutkielman tilaajan kanssa, jolla mahdollistettiin haastattelurungon tarkoituksenmukaisuus sekä riittävän yleiskielisyyden kautta ymmärrettävyys. Haastattelurungon kysymykset pyrittiin muodostamaan mahdollisimman ohjailemattomaan muotoon, jotta saatava aineisto olisi luotettavaa ja kuvastaisi todellisuutta mahdollisimman hyvin. Haastattelu jakautui kahteen tutkimusongelmaa heijastavaan pääteemaan, jotka olivat seuraavat:

1. Digitalisaation vaikutukset, digitaalinen innovaatio sekä yrityksen kyvykkyydet uuden innovoimiseksi
2. Uuden digitaalisen liiketoiminnan rakentaminen ja kehittämisen johtaminen

Haastattelurunko eteni logiikaltaan teoriaosan mukaisesti isoista kokonaisuuksista, kuten digitalisaation vaikutuksista ja yrityksen innovointikyvykkyyksistä kohti tarkempia kokonaisuuksia, kuten digitaalisen liiketoiminnan ja liiketoimintamallin kehittämistä käytännössä. Haastattelurunko on kokonaisuudessaan tutkielman liitteenä (Liite 1).

## **4.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kohderyhmä**

Tässä tutkielman asiantuntijahaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina liikkeenjohdon asemassa oleville, digitaalisesta liiketoiminnasta ja/tai yrityksen digitaalisesta kehityksestä vastaaville johtajille. Asiantuntijat valittiin vakiintuneen aseman saavuttaneiden

sekä perinteikkääksi koettujen toimialojen Suomen kirjanpitolain (1336/1997) mukaisesti liikevaihdon perusteella määritetyistä suurista yrityksistä. Yrityksen valittiin aloilta, joissa ydinliiketoiminta on kohdannut perustavanlaatuisia muutoksia digitalisaation ja teknologioiden aiheuttamista muutoksista, mikä on johtanut yrityksessä uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen perinteisen rinnalle. Valinnan ulkopuolelle jäivät tutkimusongelman rajauksen mukaisesti yritykset, jotka digitalisoivat pääasiassa analogisia, yksittäisiä prosesseja digitaaliseen muotoon, eivätkä valinnantekohetkellä varsinaisesti panosta uuden kehitykseen, innovoi tai rakenna uudenlaista digitaalista liiketoimintaa.

Tutkielman aineistonhankinnan kannalta rajaukseen sopivien asiantuntijoiden identifiointin jälkeen yksitoista määritelmään sopivaa johtajaa yhdeltätoista eri toimialalta kontaktointiin suoraan sähköpostitse. Haastattelupyynnössä kerrottiin tutkielman tarkoitus, toimeksiantaja, haastattelujen alkuvuoteen 2020 sijoittuva toteutusaikataulu sekä haastattelussa käsiteltävät teemat. Haastattelupyynnöt personoitiin kevyesti perustuen haastateltavista ja heidän työnantajayrityksistään tutkijan ammattitaidon kautta kertyneen hallussa olevan tai muutoin saatavilla olevan tiedon mukaisesti pyrkien mahdollisimman hyvään myöntävään vastausprosenttiin. Haastattelupyynnöt lähetettiin muutamassa tapauksessa kahteen kertaan. Lähetetyistä haastattelukutsuista kahta vastaanottajaa ei tavoitettu, yksi kieltäytyi ja kahdeksan ilmoittivat osallistuvansa mielellään haastatteluun. Aihe koettiin haastateltavien keskuudessa kiinnostavaksi, ja haastatteluajat löytyivät haastateltavien vastuullisista positioista huolimatta aikataulullisesti varsin nopeasti. Haastattelukutsun lähettämisessä valmistauduttiin myös vastamaan tarkempiin lisäkysymyksiin aineistoon käsittelystä sekä haastattelun yksityiskohdista, kuten toteuttamista vasta kasvotusten tai verkkoneuvotteluna.

Tutkielmaan haastateltiin pääasiassa Chief Digital Officer-position tai vastaavan työnkuvan liiketoimintavastuullisia henkilöitä tutkielman rajauksen kannalta oleellisissa yrityksissä. Chief Digital Officerin rooli on Rickardsin, Smajen ja Sohonin (2015) mukaan kyvykkyyden rakentamista, sekä digitaalisen teknologian aiheuttaman disruption johtamista

viitaten kaikkeen yrityksen toimintaan olemassa olevan uudistamisesta täysin uuden liiketoiminnan kehittämiseen. Suheimatin, Praetoriuksen ja Vangin (2018) mukaan roolin henkilöt ovat usein organisaation muutosagentteja. Haastatellut asiantuntijat edustavat toimialoiltaan pankki- ja rahoitusala, vähittäiskauppaa, vaate- ja tekstiiliteollisuutta, tietoliikennetoimialaa, viihteen sekä median toimialaa. Kirjallisuuskatsauksessa esitetysti digitalisaation uhkien ja mahdollisuuksien hyödyntäminen kiteytyy kaikille yrityksille toimialasta riippumatta yhteisien elementtien, kuten strategian, liiketoimintamallien rakentamisen sekä dynaamisten kyvykkyyksien tasolle, joten kohdejoukon edustamien yritysten toimialojen eroavaisuudet toimeksiantajayritykseen verrattuna eivät ole tutkielman ja siitä saatavien tulosten kannalta haittaavia tai vääristäviä, vaan edesauttavat tutkielman tavoitetta. (Rogers, 2018) Haastateltavista jokaisella on pitkä kokemus digitalisaation aiheuttamista liiketoiminnan kohtaamista muutoksista sekä digitaalisen liiketoiminnan rakentamisesta useilla toimialoilla.

### **4.3 Tutkimushaastatteluiden toteutus**

Tutkielman empiirinen aineisto koostuu seitsemästä asiantuntijahaastattelusta eri toimialoilta (Taulukko 2). Haastatteluista viisi toteutettiin kasvotusten haastateltavien edustamien yritysten toimitiloissa, ja kaksi verkkotapaamisen kautta haastateltavan sairastumisen ja koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi. Kahdeksasta haastattelusta yhteen verkkotapaamiseen jätettiin saapumatta, joten tutkimushaastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän. Haastattelut toteutettiin helmikuusta huhtikuuhun vuoden 2020 aikana, ja niiden kesto vaihteli 37 minuutista 55 minuuttiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin kahdella ääninauhurilla ja litteroitiin sanatarkasti myöhempää analysointia varten. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun tallentamisesta litterointitarkoituksiin ja kerrottiin aineiston käsittelystä, kuten nauhojen poistamisesta pro gradu-työn valmistuttua sekä tutkielman tulosten anonymisoinnista. Haastattelun aikana tehtiin myös vapaamuotoiset muistiinpanot tutkijan toimesta.

**Taulukko 2.** Tutkimuksen haastateltavat.

Haastateltava	Haastateltavan työvuodet	Haastateltavan rooli	Toimialan kuvaus	Yrityksen liikevaihto	Pörssiyhtiö
H1	10 +	Chief Digital Officer	Vaatetus- ja tekstiiliteollisuus	xxx miljoonaa	Ei
H2	20+	Chief Digital Officer	Teleoperaattoritoiminta, tietoliikenne	xxx miljoonaa	Kyllä
H3	15+	Director, Vod	Sähköinen viihde, media	xxx miljoonaa	Ei
H4	20+	Chief Digital Officer	Vähittäiskauppa	xx xxx miljoonaa	Kyllä
H5	20+	Acting Chief Digital Officer	Tavaratalokauppa	xxx miljoonaa	Kyllä
H6	20+	Director, Customer Experience Business	Media- ja markkinointitoimisto	xx miljoonaa	Ei
H7	20+	EVP, Chief Commercial and Digital Officer	Pankki- ja rahoitusala	xxxx miljoonaa	Kyllä

#### 4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analysoinnin tarkoituksena on luoda hajanaisesta aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta olennaista, selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jonka avulla aineistosta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tutkielman aineiston analysointimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on kvalitatiivisissa tutkimuksissa laajasti käytössä oleva analyysimenetelmä, jonka avulla

aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestellä aineisto tiiviiseen ja yleiseen muotoon johtopäätösten muodostamista varten luomalla sanallinen, selkeä kuvaus tutkittavasta aiheesta sekä löytämään aineistosta merkityksiä sekä merkityskokonaisuuksia. (Grönfors & Vilkkä 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2018) Sisällönanalyysillä pyritään tulkintaan ja päättelyyn, joka etenee empirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasti ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä on olennaista jo varhaisessa vaiheessa tunnistaa tutkimuksen kannalta merkittävät asiat sekä tutkimusongelmaan vastaavat tekijät, sillä laajasta laadullisesta aineistosta on usein löydettävissä monia muitakin mielenkiintoisia tutkimuskulmia sekä havaintoja. Aineistoa tuleekin käsitellä systemaattisesti tutkimuksen tarkoituksen täyttämiseksi ja tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Aineistoa on käsiteltävä niin, että sen kautta pyritään kertomaan kaikki, mitä kyseisestä aineistosta tutkimuksen aiheen ja rajauksen kannalta on saatavissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voidaan analysoida logiikaltaan induktiivisella eli yksittäisestä yleiseen tai deduktiivisella eli yleisestä yksittäiseen keskittyvällä otteella. (Tuomi, Sarajärvi 2018; 109–110) Tässä tutkielmassa analysointilogiikka on induktiivinen, sillä tutkielman tarkoituksena on luoda viitekehys sekä yhtenäinen käsitys uuden digitaalisen liiketoiminnan innovoinnista ja rakentamisesta perinteisessä yrityksessä. Miles ja Huberman (1994) kuvaavat tämän kaltaista aineistolähtöistä eli induktiivista aineiston analyysiä kolmivaiheiseksi prosessiksi, joista ensimmäisenä on aineiston redusointi eli pelkistäminen, toisena klusterointi eli ryhmittely sekä viimeisenä abstraktointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ryhmittelyssä aineisto voidaan jakaa teemoihin, joissa keskeistä on aineistossa esiintyvien teemojen vertailu ja kuvailu sekä painotus siitä, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään aineiston analyysin avulla teemahaastatteluista esiin nousseet keskeisimmät tutkielman tulokset. Tutkielman tulokset esitetään teoriaosuuden logiikan mukaisesti edeten isommista linjoista, kuten kyvykkyyksistä innovoida ja luoda uutta liiketoimintaa kohti digitaalisen liiketoimintamallin rakentamista ja kehittämisen johtamista.

### 5.1 Digitalisaation vaikutukset yritystoimintaan

Tutkimushaastattelun ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä digitalisaation vaikutuksista yritystoimintaan. Kysymyksen tarkoituksena oli luoda konteksti pohjustamaan haastattelua, sekä toimia lämmittelynä aihepiiriin pariin. Digitalisaation vaikutuksiin haastateltavat viittasivat myös suoraan tai epäsuoraan koko haastattelujen ajan, mikä kuvastaa hyvin aihepiiriin laajuutta ja moninaisia vaikutuksia liiketoimintaan.

Haastateltavien vastaukset digitalisaation vaikutuksista liiketoimintaan olivat jaettavissa kahteen eri tasoon, jotka ovat keskeisesti linkissä toisiinsa. Ensimmäisenä näistä haastateltavat nostivat esiin ison mittakaavan muutokset yrityksen **toimintaympäristöön, yrityksen roolin** muokkaantumiseen suhteessa muihin toimijoihin sekä tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta tarvittaviin **kyvykkyyksiin** nyt ja tulevaisuudessa. Seuraavalla tasolla vaikutukset kohdistuvat yrityksen **liiketoimintamalliin**, sen **johtamiseen** sekä operatiiviseen toimintaan liittyviin asioihin, kuten tapaan toimia eli yrityksen **prosesseihin** sekä erityisesti kehittämiseen tarvittavaan **osaamispääomaan**. Haastateltava H2 kuvaili digitaalisten teknologioiden vaikutuksen jakautuvan kahteen osa-alueeseen, jotka olivat yrityksen operatiivisen toiminnan tehostaminen, sekä uudenlaisen asiakaskokemuksen rakentaminen, mikä linkittyy itsessään suoraan uuden digitaalisen liiketoiminnan rakentamiseen. H4

Haastateltavan H4 mukaan digitalisaatio muuttaa keskeisesti myös tapaa ajatella. Hänen mukaansa digitalisaatio on aiheuttanut siirtymisen lineaarisesta ajattelusta kohti ekosysteemejä ja verkostojen hallintaa, mikä on muutoksineen monelle perinteiselle toimialle kivuliasta. Yrityksen liiketoiminta tapahtuu yhä enenemässä määrin monen toimijan monivaikutteisessa verkostossa, jota myös haastateltava H7 korosti painottamalla arvoketjun osallisten muutosta sekä koko arvoketjun laajentumista **verkostoihin**. Liiketoiminnan toimintaympäristön ja **roolien muuttuva dynamiikka** mainittiin myös keskeisenä tekijänä useammassa haastattelussa. Haastateltavan H7 mukaan yritys joutuukin usein tunnistamaan uudelleen oman roolinsa suhteessa asiakkaihin ja kilpailijoihin sekä tietoisesti kirkastamaan, mikä on tulevaisuudessa sille sopiva, kilpailukykyinen rooli sekä asetelma muuttuneessa toimintaympäristössä. Vastaavanlainen tarve syntyy, kun digitalisaatio vapauttaa regulaation alaisia toimialoja, tai joitakin liiketoiminnan osa-alueita, jonka seurauksena markkinoille syntyy uudenlaista kilpailua. (H7) Markkinoiden avauduttua avoimelle kilpailulle, uudet kilpailijat tuovat mukanaan uusia toimintamalleja ja tapoja palvella asiakasta, mitkä voivat muokata yrityksen toimintakenttää merkittävästi lyhyessäkin ajassa. Digitalisaation vaikutukset yrityksen toimintaympäristön ja –logiikan muuttumiseen, ja siten muutoksiin kilpailijoiden ja muiden ekosysteemin toimijoiden keskinäisessä dynamiikassa aiheuttavat yritykselle tarpeen asemoitua sekä ajatella liiketoimintansa uudella tavalla.

Digitalisaation koettiin kokonaisuudessaan olevan suurin liiketoimintaan vaikuttanut ja vaikuttava voima, jonka muutokset ovat eri vaiheissa eri toimialoilla. (H6) Haastateltavan H1:n mukaan sen aiheuttamalta muutokselta tai sen vaikutuksilta ei kuitenkaan säästy yksikään toimiala. Muutos lähtee loppukädessä aina asiakkaasta ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta, ja voi tapahtua yllättävänkin nopeasti. Haastateltavan H3:n mukaan vakiintuneille yrityksille **muutoksen nopeus** tulee usein yllätyksenä, ja mikäli yritys ei ole valmistautunut kohtaamaansa muutokseen tai ”opetellut pelaamaan sitä peliä” eli valmistautunut uudenlaiseen tapaan tehdä, kehittää ja operoida, altavastaajan rooli on väistämätön.

*”Kun se lähtee se digipyörä pyörimään, se saattaa vetäistä puolessatoista vuodessa sen koko bisneksen ihan toisenlaiseksi.” H3*

Digitalisaation kontekstissa keskeistä on haastateltavien mukaan myös se, ettei muutos tapahduttuaankaan pysy tietynlaisena. Digitaaliset teknologiat ja niiden moninaiset vaikutukset generoivat kokoajan uutta muutosta, eikä digitaalinen maailma ole koskaan valmis tai staattinen. **Muutoksen jatkuva luonne** koskettaa kaikkia yrityksiä ja toimialoja yhteisesti, vaikka muutosnopeudessa itsessään onkin toimialoittain eroavaisuuksia. Tämän vuoksi jatkuvaan muutokseen valmistautuminen sekä muutoksen havaitseminen on haastateltava H1:n mukaan korostunut liiketoiminnan operoinnissa sekä kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Digitaalinen muutos tuo mukanaan perustavanlaatuisen vaateen kehittyä yrityksenä sekä kehittää menestynyttäkin liiketoimintaa jatkuvasti. (H6, H4)

*”Kyllä se pitää koko ajan pitää tutka päällä. --- Digitalisaatiossa ei ole mikään muu varmaa, kuin että muutos tapahtuu koko ajan.” H3*

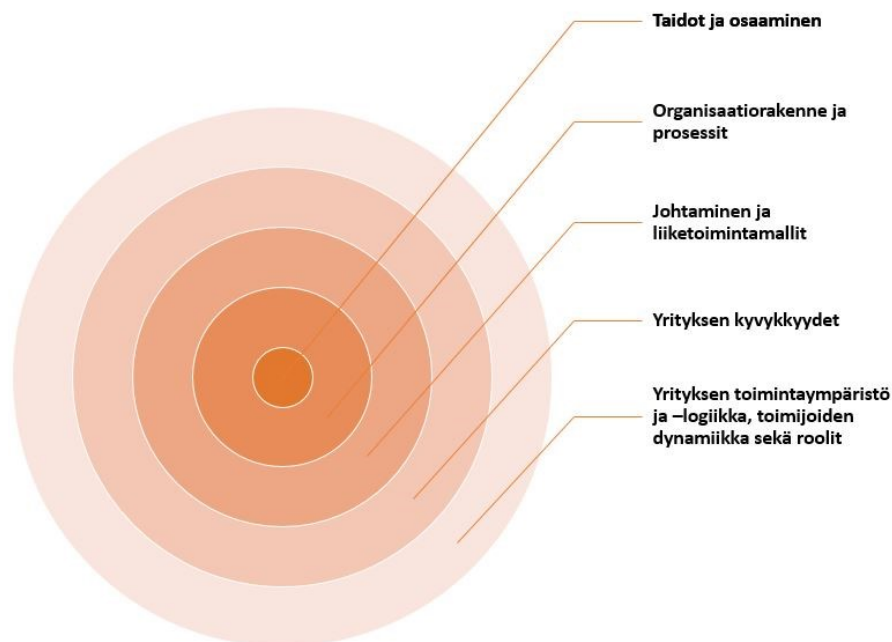
Haastatteluaineistosta on tunnistettavissa kolme perustavanlaatuisesti liiketoimintaan vaikuttavaa digitalisaation aiheuttamaa muutosta, jotka ovat muutoksen nopeus ja jatkuva luonne sekä arvon syntyminen liiketoimintaekosysteemeissä yhden yrityksen tai toimijan sijaan. Nämä kolme perustavanlaatuista digitalisaation vaikutusta liiketoimintaan on kuvattu kuviossa 10.



**Kuvio 10.** Digitalisaation perustavanlaatuiset vaikutukset liiketoimintaan.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että digitalisaatio vaikuttaa keskeisesti yritysten tapaan toimia, sekä tarvittaviin kyvykkyyksiin. Näkökulma digitalisaatiosta prosessien uudistajana, ja tehokkuuden mahdollistajana nousi esiin useissa haastatteluissa. Kaikki haastateltavat suhtautuivat digitaalisiin teknologioihin ja sen aiheuttamiin muutoksiin liiketoiminnassa **parempien vaihtoehtojen mahdollistajana – niin prosessien kehittämisen kuin uuden liiketoiminnan rakentamisen näkökulmasta**. Markkinalle tulleet uudet toimijat ja tavat toimia ajavat perinteisetkin yritykset siihen tilaan, että niiden on pakko muuttaa toimintamallejaan pysyäkseen mukana kilpailussa. (H1, H4) Digitalisaatio mahdollistaa teknologian kautta uusia toimintatapoja, sekä muuttaa yrityksen prosesseja eli tapaa tehdä ja toimia, joka liittyy keskeisesti osaamiseen ja henkilöstöön. Yksi keskeisesti kaikissa haastattelussa korostunut teema oli uuden osaamisen ja taitojen tarve. Uudenlaisen toiminnan rakentamiseen ja kehittämiseen tarvitaan **uudenlaista osaamista**. Prosessikehityksen myötä ihmisiä on myös mahdollista käyttää niihin toimintoihin ja tehtäviin, joissa heitä on viisainta käyttää, kuten haastateltava H6 kuvasi ”*siellä, missä inhimillinen kontakti luo lisäarvoa.*” Haastateltavan H7 mukaan ei ole mitään järkevää syytä sille, ettei digitalisoitavissa tai automatisoitavissa oleville prosesseille niin tehtäisi, mikä korostaa entisestään uudenlaisen osaamisen merkitystä yritysten liiketoiminnassa tulevaisuudessa. Tämän hetken suurin haaste monella yrityksellä haastattelujen mukaan

onkin uuden osaamisen löytäminen ja rekrytointi, mutta myös muutos tekemisen tavassa. Digitalisaatio ottaa kantaa myös **organisaatorakenteisiin**, sillä tekemistä ei pysty enää totutulla tavalla sijoittamaan vain yhteen organisaation paikkaan. Kuviossa 11 on visualisoituna digitalisaation vaikutukset yrityksen näkökulmasta tutkimusaineistoon perustuen.



**Kuvio 11.** Digitalisaation vaikutukset yritysten näkökulmasta.

Digitalisaatioon suhtauduttiin kaikissa haastatteluissa ennen kaikkea mahdollisuutena parantaa ansaintaa eli liiketoiminnallista tulosta tai luoda uutta digitaalisesti mahdollistettua liiketoimintaa. Haastateltavat H7 ja H4 korostivat, ettei digitalisaatioon ei tule suhtautua itseisarvona tai sellaisenaan avaimena onnistuneeseen liiketoimintaan, vaan keskeistä on ymmärtää, mitä digitaalisten teknologioiden ja niiden ajaman muutoksen avulla voidaan saavuttaa muuttuneessa ympäristössä, uusilla rooleilla ja asemoitumisella sekä jatkuvasti kehittyvillä toimintatavoilla.

*”Digitalisaatiohan ei itsessään ole arvo, vaan se mitä sillä saadaan aikaiseksi olemassa olevassa liiketoiminnassa.” H4*

## 5.2 Digitaalinen innovointi vakiintuneessa yrityksessä

Haastatteluissa keskityttiin tutkielman rajauksen mukaisesti toisena teemana vakiintuneen yrityksen kyvykkyyksiin innovoida uutta. Innovaatioilla tarkoitetaan tutkielman rajauksen mukaisesti digitaalisesti mahdollistettuja palveluinnovaatioita tai palvelua ja tuotetta yhdistäviä innovaatioita.

### 5.2.1 Digitaalisten innovaatioiden mahdollistaminen

Tutkimushaastatteluissa haastateltavilta tiedusteltiin vakiintuneen yrityksen keinoista ylläpitää kilpailukykyään jatkuvassa muutoksessa olevassa maailmassa. Kaikissa haastatteluissa korostui keskeisenä tekijänä **muutoksen tunnistaminen**, sekä **muutosten toteuttaminen** riittävän ajoissa ja riittävän painokkaasti. Tämä koettiin haasteelliseksi erityisesti vakiintuneille yrityksille, jotka ovat olleet pitkään olemassa ja omaavat siten usein menestyksekkään historian, joka on syntynyt nykyistä stabiilimmalla markkinalla. Vakiintuneet toimijat ovat tottuneet markkinansa lainalaisuuksiin, pystyneet kerryttämään parhaita käytäntöjä sekä vakiinnuttamaan vuosien saatossa omia toimintamallejaan. Yrityksen olemassa olevan liiketoiminta on pitkän toimintahistorian kautta hyvin hallussa ja positio markkinalla usein merkittävä, jolloin muutoksille sokeutuminen ja omiin totuttuihin toimintamalleihin tukeutuminen on validi riski tulevaisuuden muutosten näkemiselle, saati niiden ennustamiselle.

*”Se on yksi iso asia, että pitää pysyä pois siitä, että ajattelisi sen oman todellisuuden olevan kaikkien todellisuus.” H4*

Oman lisänsä muutosten havaitsemiseen lisää myös jokaisen haastateltavan nostama, kaikkein vaikuttavimman muutoksen alkulähde, eli **asiakas**. Digitalisaation aiheuttama muutosnopeus on teorian sekä haastatteluvastausten perusteella nopeatempoista ja aiheuttaa merkittäviä muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä ja mieltymyksissä. (Reddy & Reinartz, 2017) Haastateltavien mukaan asiakkaiden vaatimukset palvelutavoille tai

ylipäättään odotuksille voivat syntyä myös muilta toimialoilta koetuista palvelukokemuksista tai uusista kuluttamisen normeista, mikä saa aikaan nopeaakin muutosta asiakkaiden tarpeissa. Haastateltavien H1 ja H7 mukaan asiakkaiden tottuminen uuteen palveluun tai tapaan toimia voi viedä aikaa, mutta huomattuaan uuden tavan paremmaksi tai sopivammaksi, ihmisten mieltymykset muuttuvat nopeasti. Tulevaisuuden liiketoiminta ja kilpailuedun säilyttäminen vaatii keskeisesti syvää ymmärrystä asiakkaista sekä markkinan muutoksista kuten erilaisista trendeistä, mikä syntyy erilaisista tietolähteistä, kuten datan tarjoamasta tiedosta ja sen asiakaslähtöisestä analysoinnista. Haastateltavien mukaan innovaatio vaatii syntyäkseen syvällistä asiakasymmärrystä, sekä näkemystä liiketoimintaan vaikuttavista trendeistä tai muista markkinalla tapahtuvista muutoksista.

*”-- Insight on järjettömän tärkeä työkalu, trendien ja insightin ymmärtäminen kulluttajan näkökulmasta, jotta uusiutuminen siinä vakiintuneessa liiketoiminnassa tapahtuu ennen kuin on liian myöhäistä.” H2*

Isoilla, vakiintuneilla yrityksille asiakasymmärryksen haaste syntyy haastateltavan H6:n mukaan usein siitä, että vain harvoin tarvittavan tason asiakasymmärrys ja ylin johto kohtaavat toisensa. Vakiintuneessa yrityksessä ei myös useinkaan ole vastuutettu asiakasymmärrystä kenellekään, yrityksessä kenelläkään ei ole siihen täyttä omistajuutta eikä siihen siten suhtauduta riittävän syvällisellä tai ennen kaikkea konkreettisella tasolla. Johdon asettaman strategian toteuttaminen ohjaa toiminnan painopistettä, tehtäviä asioita sekä ohjaa rekrytointeja ja palkitsemista. Usein vaarana on, että perinteisen toiminnan johtamismallit ohjaavat henkilöstöä liian kapeaan sektoriin sekä ottamaan vastuuta toiminnasta vain tehtävänkuvauksessa määrättyllä rajauksella. Tällöin muutokset asiakaskäyttäytymisessä, tarpeissa sekä markkinalla jäävät herkästi huomaamatta, isot mahdollisuudet hyödyntämättä ja niiden kautta syntyvät innovaatiot syntymättä. (H6) Asiakkaan ollessa muutoksen alkulähde, tarkoittaa tämä monen vakiintuneen yrityksen kohdalla tarvetta perustavanlaatuiselle muutokselle aidosti asiakaslähtöiseksi yritykseksi sekä kerran voitokkaaksi osoitetun liiketoimintamallin muuttumattomasta pyörittämisestä

jatkuvan kehitystarpeen aistimiseen. Vakiintunut yritys ja sen toimintatavat ovat muodostuneet sen toimintahistorian myötä, ja monessa haastattelussa ilmeni toimintalogiikan muuttamisen asiakaslähtöiseksi vaativan tietoista ja tavoitteellista päätöstä, joka syntyy johdon ymmärtäessä uuden liiketoiminnan merkityksen tulevaisuuden kilpailuedulle ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Yrityksen on jatkuvasti pohdittava sen tekemien päätösten ja toimien vaikutusta asiakkaaseen. (H1, H3)

Innovoinnin mahdollistamisen perusta muodostuu kaikkien haastateltavien mukaan yrityksen ylimmän johdon sekä omistuspohjasta riippuen omistajien näkemyksestä. Innovaatioiden tärkein mahdollistaja on kaikkien haastateltavien mukaan **johto, johdon sitoutuminen ja tuki**, sekä **uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen rooli strategiassa**. Innovaatio tarvitsee tapahtuakseen ajattelun muutosta, uusia kyvykkyyksiä sekä rakenteita, eikä muutos synny yrityksen sisältä ilman ylimmän johdon mandaattia ja sitoutumista uuden kehittämiseen.

*”Se menee top-down, ei bottom-up tämmöisessä perinteisessä yrityksessä.” H4*

*”Pitää olla strategiassa digitaalisuus, pitää olla tuki ja valmiudet, jotta saadaan rullattua läpi organisaation.” H3*

Haastateltavat H1 ja H2 huomauttivat vakiintuneiden yrityksiensä johdossa kuitenkin toisiksi vain harvoissa tapauksissa olevan digitaalisen liiketoiminnan taustaa tai omakohtaista osaamista digitaalisen liiketoiminnan lainalaisuuksia tai digitaalisten innovaatioiden luonteesta. Johdon kannalta tärkeimmäksi muodostuikin **näkemyksensä sekä vahva ymmärrys uuden liiketoiminnan kehittämisen tärkeydestä tulevaisuuden kilpailuedun mahdollistajana**. Haastateltavan H1:n mukaan varsinainen digitaalisen liiketoiminnan osaaminen usein rekrytoidaan johtoryhmätasolle yritykseen muualta – usein kokonaan toiselta toimialalta. Näkemys jatkuvan kehittymisen elintärkeydestä sekä vahva sitoutuminen kehitykseen on siten tultava johdolta, mutta panostusten lisäksi johdolta vaaditaan haastateltavien H1 ja H4 mukaan myös halukkuutta oppia uudesta liiketoiminnasta

sekä mukautumiskykyisyyttä. Kaikkien haastateltavien mukaan onnistuneiden henkilövalintojen lisäksi uuden kehittämiseksi tulee antaa riittävät resurssit, mandaatti toimia sekä vapaudet tehdä ja organisoida toimintaa. Yrityksen johdon, mutta myös omistuspohjasta riippuen omistajien ymmärrys innovoinnista ja toiminnan jatkuvan kehittämisen tärkeydestä on pohja mille tahansa muutostoimenpiteelle vakiintuneessa yrityksessä, sillä sen vaikutukset ulottuvat moneen innovaatioon ja innovointiin vaikuttavaan keskeiseen tekijään, mutta leikkaavat läpi tavalla tai toisella koko yrityksen – hyvässä, kuin pahassa. Tämä korostui keskeisesti jokaisessa haastattelussa.

*” --- hankitaan niitä ihmisiä, jotka osaa sitä vetää ja itsellä [toimitusjohtajalla] vahva usko siihen, että tämä on oikea tie.” H1*

*”Sieltä lähtien se digimuutos, tulee läpi organisaation. --- Se tulee strategiasta, toimenpiteistä. Se tulee palkkauksesta, mitä porukkaa palkataan ja mistä ihmisiä palkitaan. Koko stoori menee läpi kaikesta.” H3*

Uuden digitaalisen liiketoiminnan mandaatti tulee tulla johdolta ja näkyä strategiassa, mutta haastateltavien mukaan se tulee ennen kaikkea elää todeksi toimenpiteiden ja panostusten kautta. Uuden liiketoiminnan rakentaminen ja **innovointi vaatii aikaa ja resursseja**, jotka ovat useimmiten pois jostain muusta yrityksen toiminnosta samaan aikaan, kun digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen on epävarmaa ja poikkeaa ennustamattoman luonteensa vuoksi yrityksessä totutuista kehitystoimista. Taloudellisen panostuksen lisäksi kaikkien haastateltavien mukaan yritykseen tarvitaan uuden luomiseksi **uutta osaamista sekä ymmärrystä digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen lainalaisuuksista.**

*”--- ne pitää elää todeksi. Muuten se on pelkkiä juhlapuheita, ja vuosikertomuksessa olevia yleisiä lauseita.” H2*

Vakiintuneilla yrityksillä haasteena uuden digitaalisen liiketoiminnan suhteen onkin usein **strategian aito toteuttaminen**, joka nousi useassa haastellussa eri muodoissaan. Strategia saatetaan yrityksessä laatia huolella, mutta sitä ei kehitetä edelleen tai sen toteuttamisessa epäonnistutaan etenkin, kun innovoinnista generoituvan uuden digitaalisen liiketoiminnan luonne eroaa perinteisestä, olemassa olevasta liiketoiminnasta monin tavoin. Yksi suurimmista haasteista haastateltavien mukaan onkin tasapainon löytäminen olemassa olevan liiketoiminnan optimoinnin ja kehittämisen sekä uuden kehittämisen välillä, sillä toiminta itsessään voi olla keskenään hyvin erilasta sekä kehittämisen tavat usein eroavat toisistaan merkittävästi.

*”Jos ihmiset ei ole oikeissa paikoissa, silloin ei voi sanoa, että se on yrityksen strategiassa tai siihen oikeasti panostetaan” H3*

Kaikkien haastateltavien vastauksissa innovaatioiden ja uuden liiketoiminnan mahdollistajana korostui **rohkeus**. Vakiintuneiden yritysten uuden digitaalisen liiketoiminnan innovointi vaatii ennen kaikkea rohkeutta panostaa uuden liiketoiminnan innovointiin, tehdä tarvittavia muutoksia, sekä tukea luonteeltaan ennustamatonta ja epävarmaa digitaaliseen innovaatioon tähtäävää prosessia, mutta joka potentiaalisesti generoi pitkällä aikavälillä välttämätöntä kilpailuetua sekä olemassa olon jatkuvuutta. Rohkeus astuu kukaan keskeisesti myös siinä vaiheessa, kun innovoinnin kautta löydettyjä uuden liiketoiminnan aihoiden jatkokehityksestä tai muusta edistämisestä tehdään päätöksiä, joiden tueksi ei ole saatavissa varmaa takuuta onnistumisesta. Rohkeuteen liittyy myös keskeisesti uuden kehittämisen tavoitetaso, mikä on tunnistettu haaste vakiintuneissa yrityksissä, sillä liian usein uuden tekeminen jää haastateltavan H3:n kuvaamasti *”nurkkiin pyörimiseksi”*. Hänen mukaansa uuden innovoinnissa korostuu myös vapaus innovoida innovaation tarkoituksesta johdettujen raja-aitojen puitteissa. Haastateltavien H3 ja H5 mukaan uuden kehittämistä tehdään myös määrällisesti aivan liian vähän, ja uuden kehittämisen volyyymi jää vakiintuneissa yrityksissä pieneksi, mikä vähentää onnistumisen mahdollisuuksia.

*”Kun on tunnistettu, että tommoista pitäisi tehdä ja katsottu, että tämmöiset kyvykkyydet, niin sitten se supertärkeä on rohkeus. --- Jos näkee vaan esteitä, mikä voi mennä pieleen, niin se on tuhoon tuomittu alusta lähtien.” H1*

*”Pitää olla tosi rohkea, ajatella isosti. Ja vetäistä niitä läpi, koska jos sä haluat oikeasti tehdä jotakin, ei se tule sillä että pelataan nurkissa” H3*

**Kulttuurin merkitys** uuden innovoinnissa sekä lopulta uudistumisen onnistumisessa nousi esiin jokaisen haastateltavan toimesta, ja sen merkitystä korostettiin erityisesti niin mahdollistajana kuin estäjänäkin. Haastateltavan H5:n mukaan useissa tapauksissa vakiintuneiden yritysten helmasynti on kulttuuri, joka ei rohkaise muutokseen. Haastateltavien mukaan muutoksille ja kehitymiselle suotuisa kulttuuri omaksuu strategian ja edesauttaa koko yrityksen tasolta kehittymistä, sisäistä hyväksyntää ja helpottaa väistämättömiä ristiriitoja olemassa olevan ja uuden välillä, mikä on äärimmäisen arvokasta uusien innovaatioiden luomiselle ja potentiaalille menestyä. Haastateltavan H2:n mukaan yritys, jonka kulttuuri on päinvastainen, tekee kehittämisestä puolestaan vaikeaa ja raskasta sekä luo paljon sisäistä ristiriitaa ja negatiivista ilmapiiriä. Nuorempien yritysten on merkittävästi helpompaa rakentaa yrityskulttuuri jatkuvaa kehitystä ja innovointia tukevaksi, kun taas vakiintuneissa yrityksissä takamatkalta lähdetään erityisesti, jos yrityksessä ei ole ennestään juuri lainkaan innovaatiokulttuuria, esimerkiksi omaa tuotekehitystä. (H4) Haastateltava H5:n mukaan kulttuurin muuttaminen muutoksille suotuisaksi ja koko henkilöstön saaminen jatkuvasti asioita kehittävään malliin tunnistettiin erittäin haastavaksi johtamisen lajiksi. Haastateltavien H2:n ja H3:n mukaan innovaatioille ja kehitymiselle avoin kulttuuri on merkittävä voimavara, joka edesauttaa muutoksen syntymistä, kiihdyttää innovointia kaikilla alueilla sekä nopeutta adaptoitumista uuteen.

*”Haluan korostaa, että kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Joko se syö sen positiivisessa mielessä, tavallaan siis varmistaa uudistumisen, uuden liiketoiminnan ja innovoinnin tai sitten se nauraa räkäistä naurua strategiassa kirjoitettuun sanaan uusiutuminen ja uudet liiketoiminnot.” H2*

Kulttuurin merkitys yrityksen tulevaisuuden kannalta on siis varsin merkittävä, ja se itsessään vaikuttaa monella tasolla yrityksen kyvykkyyteen innovoida. Haastateltavan H4 mukaan vakiintuneet isot yritykset ovat tottuneet asemaansa suhteessa muihin liiketoimintaympäristönsä toimijoihin, mikä näkyy historian kautta syntyneissä valtasuhteissa esimerkiksi vähittäiskaupan alalla alihankkijoihin tai jälleenmyyjiin. Hänen mukaansa tämä luo itsessään toimintakulttuurin, joka vaikuttaa niin yrityksen työntekijöiden suhtautumiseen, mutta johtaa myös johtotasolla usein kapeaan näkemykseen omasta roolista suhteessa muihin. Tämä aiheuttaa edelleen kyvyttömyyttä nähdä uuden innovaation mahdollisuuksia yrityksen ekosysteemissä, mikä itsessään usein vaatii uudenlaista asemoitumista ja vakiintuneiden asioiden uudelleen tarkastelua eri näkökulmasta. (H4) Tietoinen ja strateginen uudelleenasemoituminen tai oman roolin tarkastelu on olennaista innovaatioiden mahdollistamiselle sekä pitää itsessään sisällä potentiaalia innovaatioon. Kulttuurin vaikutus näkyy keskeisesti päivittäisessä toiminnassa, sekä suhtautumisessa uuteen.

*”Kyllä se on kaikki täällä jo keksitty. -- Se on hirveän myrkyllistä ajattelua.” H4*

Innovaatioiden kannalta suotuisaan kulttuuriin liitettiin haastateltavien H3, H2 ja H4 mukaan keskeisesti yhdessä tekeminen ja psykologinen turvallisuus, mutta myös asioiden haastaminen rakentavalla tavalla, avoin keskustelu risteävistä asioista tai näkökulmista sekä odotus siitä, että kaikki ovat tekemisessä täydellä teholla mukana. Haastateltava H3:n mukaan on tärkeää, että asioista voidaan keskustella turvallisessa tilassa, jossa *”ihmisten sijaan asiat keskustelevat”*.

*”Turvallinen ympäristö työskentelyyn, enkä tarkoista tämmöistä fyysistä tilaa, vaan henkistä turvallisuutta. Jokaisella on vapaus, oikeus ja velvollisuus esittää omia ajatuksia ja tulla myös kuulluksi sitä kautta.” H4*

*”Kulttuuri on siinäkin tosi tärkeä, eli kannustetaan siihen eli niitä asioita ei teilata.”*

*H3*

Digitaalisten innovaatioiden kontekstissa korostuu haastateltavien mukaan entisestään myös kyvykkyys myöntää virheet ja epäonnistumiset, mikä on ainoa keino välttää taker-  
tumasta niihin liian pitkäksi aikaa sekä mahdollistaa epäonnistumisista oppiminen. Tämä  
koskee koko organisaatiota, ja usein johdon esimerkki ohjaa kulttuurin muodostumista  
erityisesti näiltä osin. Haastateltavien H5 ja H7 mukaan virheiden hyväksymisen kulttuuri  
ja virheliikkeiden avoin myöntäminen lähtee johdosta ja tulkitaan heidän toimistaan. Vir-  
heiden sallimisen lisäksi johdolla on iso vaikutus kulttuuriin ja sellaisen ilmapiirin synty-  
miseen yrityksen sisällä, joka innostaa muutokseen. Kulttuuriin ja ilmapiiriin vaikutetaan  
tietoisesti viestimällä systemaattisesti tekemisen syistä, tarkoituksesta sekä ennen kaik-  
kea merkityksestä. Yrityksen henkilöstön on ymmärrettävä, miksi uuden liiketoiminnan  
kehittäminen on merkittävää ja miksi tehdään niitä panostuksia, joita se vaatii. Ihmis-  
luonteelle on ominaista suhtautua muutoksiin varauksella, ja kokea muutokset uhkaa-  
vinakin, jolloin pelkkä aktiivinen viestintä on merkittävästi roolistaan huolimatta ole vielä  
riittävä asenteiden muuttumiseen. Tämän koettiin korostuvan erityisesti uuden liiketoi-  
minnan suhteen, sillä olemassa olevan liiketoiminnan henkilöstön koettiin monessa ta-  
pauksessa herkästi tuntevan uhkaa niin oman työn jatkuvuudesta sekä ristiriitaa poik-  
keavista työtavoista. (H3, H1) Haastateltavan H6 mukaan merkittävän tärkeää olisikin  
muuttaa yrityksen henkilöstön asennoitumista muutokseen, ja luoda parhaassa tapauk-  
sessa ymmärrys siitä, että muutos on kaikilla tasoillaan loppumatonta eikä paikalleen  
jääminen ole vaihtoehto.

*”Se koko ilmapiiri, koko se ajattelumaailma pitäisi saada käännettyä. Se on sitä  
tärkeintä muutosjohtamista, kaikki muu tulee sitten perässä ” H2*

Haastateltavan H2 mukaan innovaatiolle suotuisan kulttuurin johtamista voidaan johtaa  
asiakaslähtöisen toimintatavan aidon implementoinnin kautta, mikä itsessään pakottaa

jokaisen työntekijän itse oivaltamaan, missä muutoksen täytyisi tapahtua suhteessa asiakkaaseen. Asiakaslähtöisen toimintatavan voimaa korosti myös haastateltava H6, jonka mukaan parhaassa tapauksessa yrityksen tarjotessa aineksia toiminnan muuttamisessa asiakaslähtöisemmäksi, muutokselle voi syntyä jopa sisäistä kysyntää. Haastateltavan H3 mukaan muutos lähtee edistymään uuden liiketoimintaa ohjaavasta tarinasta, tulevaisuuden menestyksen reseptistä eli ajattelutavan muutoksesta, josta on saatu jo jonkin asteisia näyttöjä ja suotuisia tuloksia. Kulttuuria ja ilmapiiriä on siis vakiintuneessakin yrityksessä mahdollista ja suositeltua kehittää, mutta suotuisan kulttuurin saavuttamisen ylläpitämisestä tulee yhtä lailla pitää kiinni. Kaikissa haastatteluissa merkittävänä tekijänä nousi esiin uusien henkilöiden rekrytointi, jossa osaamisen lisäksi kiinnitetään huomioita myös asenteeseen ja kulttuurilliseen sopivuuteen. Kulttuurin muuttuminen tukemaan aitoa yhteistyötä, turvallista haastamisesta sekä yhteisiä ponnisteluja tulevaisuuden menestyksen rakentamiseksi on yritykselle valtava voimavara. (H2)

*”Aluksi oli tosi vaikeaa saada ihmiset sparraamaan keskenään, saati kun tahdottiin heidän haastavan toisiaan. Ja nykyään toi jengi on ihan liekeissä.” H3*

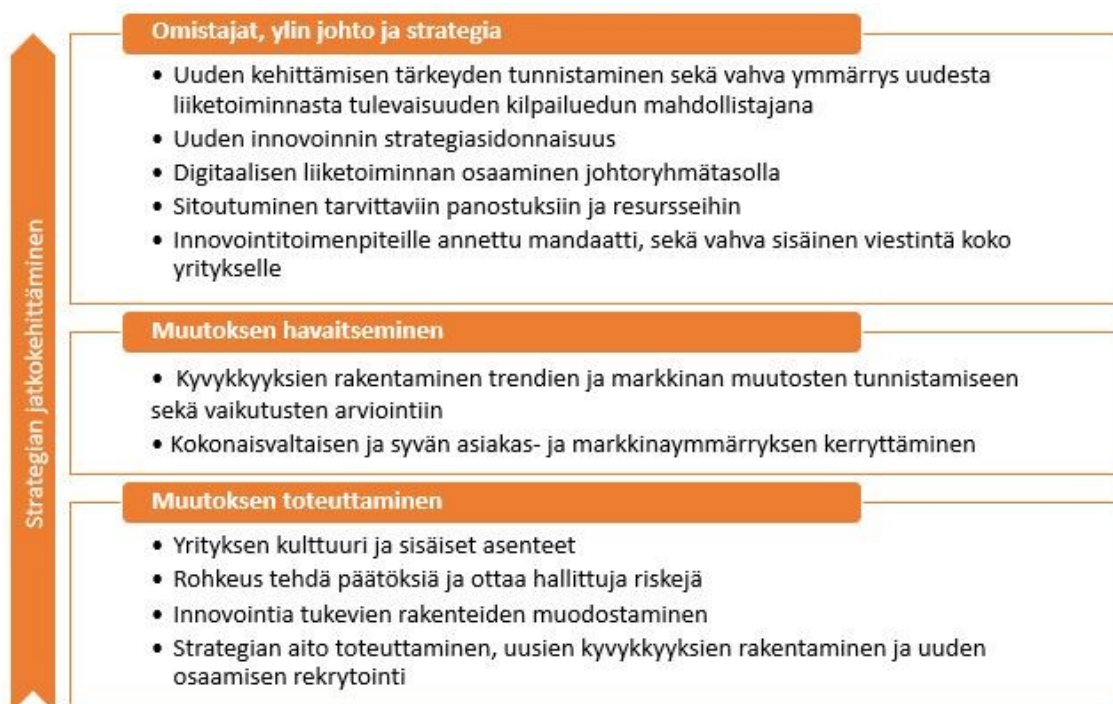
*”Kyllä se on työyhteisöissä, missä saadaan se dynaamisuus ja tiimiytyminen ja eri asiantuntijat yhteen, toimii parhaimmillaan sellaisena innovaatioiden dynamona.”*

*H3*

Innovointi vaatii haastateltavien mukaan johdon ja omistajien täyden tuen, mandaatin oikeille ihmisille sekä strategisen merkityksen, mitkä yhdessä strategian toteuttamisen sekä kulttuurin kanssa tehdään todeksi. Haastateltava H2 tiivistä kokonaisuuden yhdeksi lauseeksi.

*”Johdon tuki, mandaatti ja julkilausuma strategiassa, kaikki tämä on tärkeää, mutta jos se ei toteudu ja kulttuuri ei tue sitä, niin se on yhtä tyhjän kanssa.” H2*

Tutkielman aineiston perusteella vakiintuneiden yritysten innovoinnin mahdollistamisen osa-alueet on tiivistetty kolmeen osa-alueeseen, jotka on kuvattu kuviossa 12.



**Kuvio 12.** Digitaalisen innovoinnin mahdollistamisen osa-alueet vakiintuneessa yrityksessä.

### 5.2.2 Digitaalisen innovoinnin johtaminen ja innovaatioprosessin muodostaminen

Haastatteluissa digitaalisen innovoinnin johtamisen koettiin pitävät sisällään innovoinnin **tarkoituksen kirkastamisen** lisäksi **suotuisan ympäristön luomisen** sekä yrityskohtaisten **innovointikäytäntöjen luomisen**. Yhteisenä tekijänä haastateltavien kesken korostui se, että digitaalisten innovaatioiden syntymistä voi ja tulee johtaa, sekä tehdä se systemaattisesti.

”-- voidaan johtaa innovaatioita. Ja pitäisikin johtaa.” H4

*”Mä edustan koulukuntaa, jossa innovaatio tarvitsee luovuutta tapahtuakseen. -- Kun todellisuudessaahan tämmöistä luovuutta ja sitä kautta syntyvää innovaatiota, voi vahvasti johtaa.” H2*

Johtaakseen innovointia on keskeisesti ymmärrettävä, mistä siinä pohjimmiltaan on kysymys, ja mitä se tarkoittaa. Kaikki haastateltavat korostivat innovoinnin olevan ennen kaikkea yrityksen kehittämistä, eteenpäinviemistä sekä olemassa olevien elementtien järjestämistä uudella lailla tai uuteen järjestykseen digitaalisia teknologioita hyödyntämällä. Yksikään haastateltavista ei kokenut innovoinnissa arvoa innovoinnin vuoksi, vaan korosti innovaatioiden kontekstissa tarkoituksenmukaisuutta, toiminnan johdettavuutta sekä innovoinnin punaisen langan löytämistä. Haastateltavien H4 ja H2 mukaan innovaation ja luovuuden käsitteellä voi vakiintuneessa yrityksessä olla muodostunut jopa negatiivinen kaiku, ja innovointiin voidaan suhtautua ”hörhöhommana” tai ”hassuina ideoina”. Haastateltava H7 nosti esiin innovaatioiden ja markkinan uusien liiketoimintalähtöjen tai haastajien ympärillä olevan usein paljon ”hypeä” eli nostetta esimerkiksi mediassa ilman, että niillä tosiasiaassa on lainkaan liiketoimintapotentiaalia. Kaikkien haastateltavien mukaan innovointi on yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyyn ja elinvoimaisuuden ylläpitämisen kannalta elintärkeä, strateginen ja tarkoituksen kautta johdettava yrityksen prosessi.

*”Innovaation johtamisessa pitää johtaa innovaation tarkoitusta.” H7*

Haastattelussa painotettiin erityisesti innovoinnin strategisuuden tärkeyttä, ja menestyneen innovoinnin mahdollistava punainen lanka näkyi kaikissa haastatteluvastauksissa vähintään epäsuorasti. **Onnistunut ja aidosti liiketoimintaa edistävä innovointi on strategista.** Innovointi koettiin isossa mittakaavassa yhdeksi entistä tärkeämmäksi aktiviteetiksi, sekä osaksi yrityksen strategian toteuttamista – samaan tapaan, kuin mitä tahansa yrityksen aktiviteetti. Innovointi ei ole päämäärätöntä rönsyilyä, vaan sen tulee olla **tarkoituksenmukaista, johdettavaa systemaattista toimintaa**, joka on strategista ja noudattaa valittua linjaa, tarkoitusta. Innovaatioiden johtamisen keskiössä on myös innovaation tarkoitukseen ja panostuksiin sitoutuminen ja siten innovoinnin systemaattisuudesta huolen pitäminen.

*”Se systemaattisuus siinä innovaatioiden johtamisessa, tehdään sen kautta, mitä on päätetty ja siinä pysytään. Ei voi hötkyillä siinä matkan varrella” H1*

*”Innovointi, joka tukee strategiaa, on järkevää” H7*

Digitaalisen **innovoinnin suunnan, strategian tai muuten kuvatun tarkoituksen löytäminen on vakiintuneessa yrityksessä innovoinnin edellytys**, joka ohjaa innovointiin tärkeitä toimia ja tehtäviä valintoja. Haastateltavien H1:n, H2:n ja H7:n mukaan moni vakiintunut yritys lähtee miettimään innovoinnille tarkoitusta ja tavoitteita omista ydinosaamisistaan sekä kyvykkyyksistään – toisin sanoen vakiintuneen toimintansa kautta syntyneestä arvokkaasta tiedosta ja taidosta sekä tunnistetuista ydinkyvykkyyksistä, joita voidaan digitaalisten teknologioiden ja arvon luontiin liittyvien muutoksien kautta lähteä miettimään uudelleen. Vakiintuneiden yritysten innovointi onkin usein vahvasti linkissä olemassa olevaan, mikä on yhtä aikaa haaste sekä mahdollisuus, edistäjä että hidastaja. Vakiintuneiden yritysten historia on generoinut yrityksille tietotaitoa ja sellaisia kyvykkyyksiä, joista digitaalisten teknologioiden sekä uuden osaamisen kautta voidaan luoda uutta. Haastateltava H7:n mukaan innovaation strategian määrittelyyn vaikuttaa keskeisesti yrityksen asemoituminen omassa ekosysteemissään eli yrityksen tunnistettu nykyinen rooli sekä tavoitteellinen tahtotila. Innovaatioiden tarkoitusta ohjaakin haastateltavien mukaan yrityksen kirkas asemoituminen ja visio.

Innovaation johtamisessa on haastateltava H4:n mukaan tärkeää tukea **innovoinnin rakenteita**, pyrkiä luomaan sekä kehittämään **innovaatioon tähtäviä prosesseja**, sillä *”uudet liiketoimintamallit ja palveluratkaisut ei itsestään synny”*. Vakiintuneen yrityksen olemassa olevat rakenteet ovat muotoutuneet tukemaan olemassa olevaa liiketoimintaa, sen luonteenomaisuuksia sekä toimivia yhteistyömalleja. Uuden digitaalisen liiketoiminnan innovointi istuu harvoin sellaisenaan näihin rakenteisiin, eikä henkilöstöllä useinkaan todellisuudessa ole valmiuksia, aikaa tai resursseja uuden miettimiselle nykyisen työnsä ohessa. (H4)

*”Mikä on se realismi, onko sulla mahdollisuus innovoida sen oman työsi lisäksi. Onko oikeasti orgaania, joka veisi sitä läpi ja fasilitoisi sitä keskustelua niin, että pakottaisi siihen kulttuuriin kaiken kaikkiaan” H4*

Uuden digitaalisen liiketoiminnan innovointi siis harvoin onnistuu olemassa olevilla rakenteilla ja toimintamalleilla, jotka on luotu logikaltaan usein poikkeavan olemassa olevan liiketoiminnan pyörittämiseen sekä korkeintaan osa-alueittaiseen pienkehitykseen. Vakiintuneiden yritysten henkilöstö on myös usein tottunut vastaamaan tarkasti omasta osa-alueestaan liiketoiminnan pyörittämisessä, kun taas digitaalinen innovaatio vaatii uutta, **kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa ja kokonaisvastuuta asioiden edistämiseksi** eikä tämänlaiselle kehittämiselle usein ole yrityksessä vakiintunutta tai toimivaa mallia ja se usein koetaan vieraaksi, jopa uhkaavaksi. (H4) Liiketoimintaa aidosti eteenpäin vievät ideat eivät synny vahingossa ”saunalauteilla” tai välähdyksinä yksittäisen johtajan mielessä satunnaisuuksien lukuun ottamatta, vaan vaativat niitä generoivan prosessin. Innovaatiot tarvitsevat haastateltavien mukaan syntyäkseen selkeän struktuurin sekä jatkuvan luonteen. (H6; H5) Vakiintuneessa yrityksessä saatetaan innovoida, mutta usein vain sykäyksittäin tai osa-alueittain pienkehityksen omaisesti, yksittäisinä lähtöinä. Haastateltavan H6:n mukaan aitoa innovatiivisuutta, puhumattakaan digitaalista edelläkävijyyttä, ei pääse syntymään, jos tekeminen koostuu projekteista eikä ole luonteeltaan jatkuvaa. Merkittävä osa innovaatioiden johdettavuutta sekä systemaattisuutta onkin innovaatioprosessi, joka koettiin kaikkien haasteltavien taholla elintärkeäksi. Kaikki haastateltavat korostivat innovaatioiden johtamisessa nimenomaan **jatkuvuutta, struktuuria** sekä **systemaattisuutta**.

*”Innovaatiohan on jatkuvaa hypoteesien tekemisistä, jatkuvaa testaamista ja siitä uuden oppimista.” H6*

Innovoinnin johtamisessa pitää tietää, *”miksi ollaan tekemässä ja mitä tavoitellaan”*. (H7) Tähän on haastateltavan H7:n mukaan monia malleja, joista esimerkkinä innovaation johtaminen horisonteittain määrittämällä, minkä verran olemassa olevia palveluita ja

tuotteita tulee uudistaa olemassa oleville asiakkaille, minkä verran olemassa olevaa kehitetään uusille asiakkaille ja edelleen pisimmälle vietyinä kokonaan uusien palveluiden kehittämiseen, joka on kokonaisuuksista kompleksisin.

Keskeinen osa innovaatioprosessin luomista sekä johtamista ovat haastateltavien mukaan **henkilöstön ja osaamisen merkitys**. Haastateltavat H1, H4 ja H3 korostivat erityisesti uuden innovoinnin ja sen mahdollistavan muutoksen olevan hankalaa, liki mahdollonta toteuttaa pelkästään olemassa olevan liiketoiminnan henkilöillä ja talossa jo olevalla osaamisella. Innovaatioprosessin johtamisessa uudenlaisen osaamisen **rekrytointi** onkin haastateltavien mukaan merkittävässä asemassa, minkä tueksi on tärkeää tunnistaa tarvittavat kyvykkyydet ja osaamiset, joita yrityksessä uuden luomiseksi tarvitaan. Innovoidakseen digitaalista liiketoimintaa on yritykseen hankittava digitaalisuuden lainalaisuudet ja digitaalisen kehittämisen taitavaa henkilöstöä, joka usein tulee muilta toimialoilta tai erilaisista yrityksistä.

*”Ne on ne muutosajurit, jotka pystyy osoittamaan, että tämä on modernia juttua, tästä haetaan sitä edelläkävijäasemaa ja sitä kautta se tulee. Koska jos tekee vain sillä vanhalla porukalla, muutoksen tekeminen on hyvin vaikeaa.” H3*

Resurssit ovat kuitenkin miltei aina rajalliset, ja vain harvoin yritys pystyy irrottamaan tai rekrytoimaan riittävän kokoista tiimiä keskittymään vain innovaation luomiseen. Vakiintuneessa yrityksessä innovaatio onkin usein aina enemmän tai vähemmän sidoksissa olemassa olevaan liiketoimintaan sekä sen tapoihin toimia. (H3) Näin myös yrityksen olemassa oleva nykyinen osaaminen sekä kulttuuri vaikuttavat entistä merkittävämmiin innovaatioihin syntymiseen. Uuden osaamisen hankkiminen on elintärkeää uusien innovaatioiden luomiseksi, mutta myös ympäristön ja rakenteiden tulee olla suotuisia ja yritykseen sopivat käytännöt muodostaa, jotta osaamisesta saadaan generoitua uutta ja mahdollistettua sille elinkelpoisuuden perusta. Ympäristöön innovoida vaikuttavat kes-

keisesti myös yrityksen **kulttuuri ja asenteet**, ja merkittävä osa innovaation mahdollistamisen johtamista on haastateltavien mukaan ympäristön muokkaaminen ja suotuisan kasvuympäristön luominen yrityksen sisälle.

Yrityksen innovaatioprosessin muodostaminen on aina yrityskohtaista, sillä siihen vaikuttavat keskeisesti yrityksen **historia, asemoituminen ja strategia, olemassa olevat kyvykkydet sekä tahtotila**. Innovaatioprosessille ei näin ollen voida haastateltavien mukaan muodostaa yhtä kaikille toimivaa kaavaa, ja usein prosessi myös mukautuu yrityksen ja sen toiminnan kehittymisen mukana. Innovaatioprosessit ovat kuitenkin pakollisia innovaatioiden synnyttämiseksi, joten prosessia täytyy kaikkien haastateltavien mukaan keskeisesti johtaa ja itsessään kehittää jatkuvasti.

*”Se on tosi tärkeä koittaa luoda niitä prosesseja sinne taustalle, sillä muuten se jää kaiken muun tekemisen jalkoihin. Niille pitää antaa se aika, sovittaa se tapa organisaatioon ja sitten jaksaa viedä niitä eteenpäin.” H3*

**Innovaation ollessa strateginen aktiviteetti, tulee sitä myös mitata.** Innovaation johtamisen suhteen kaikissa haastattelussa tuli eri tavoin ilmi **mittarien luomisen tärkeys** itse prosessiin mittaamisessa sekä sen generoimien aloitteiden arvioimisessa jatkokehitystä varten. Osan innovointiaktiviteettejaan yrityksen haastateltavien on löydettävä myös keinot ja mittarit sille, mitä ja millä perusteilla generoituneita ideoita lähdetään kasvatamaan ja kehittämään kohti tarkempaa liiketoiminnan suunnittelua. Tämä linkittyy keskeisesti innovaation tarkoitukseen eli punaiseen lankaan. Samaan tapaan, kuin innovaatioprosessitkaan eivät ole yksinkertaisia tai kaikille sopivaa mallia ei ole, ei myöskään tapaan mitata ole yhtä oikeaa keinoa tai mallia, vaan se on suoraan liitoksissa innovaation tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Mittareiden asettamista ohjaa keskeisesti se, mitä innovoinnilla halutaan saada aikaiseksi, sillä määriteltyjen mittareiden tulee kertoa etenemisestä kokonaisuuden, että toiminnan kannalta oikeissa asioissa.

*”Ideoita pitää tulla ja pitää olla lähes tehdasmainen tapa arvioida niitä.” H5*

*”Jos se sama määrä rahaa laitetaan uuden miettimiseen, joka on ihan uutta ja vierasta, ei oo mitään mallia siihen. Tää on ehkä se iso kipupiste kaiken kaikkiaan.”*

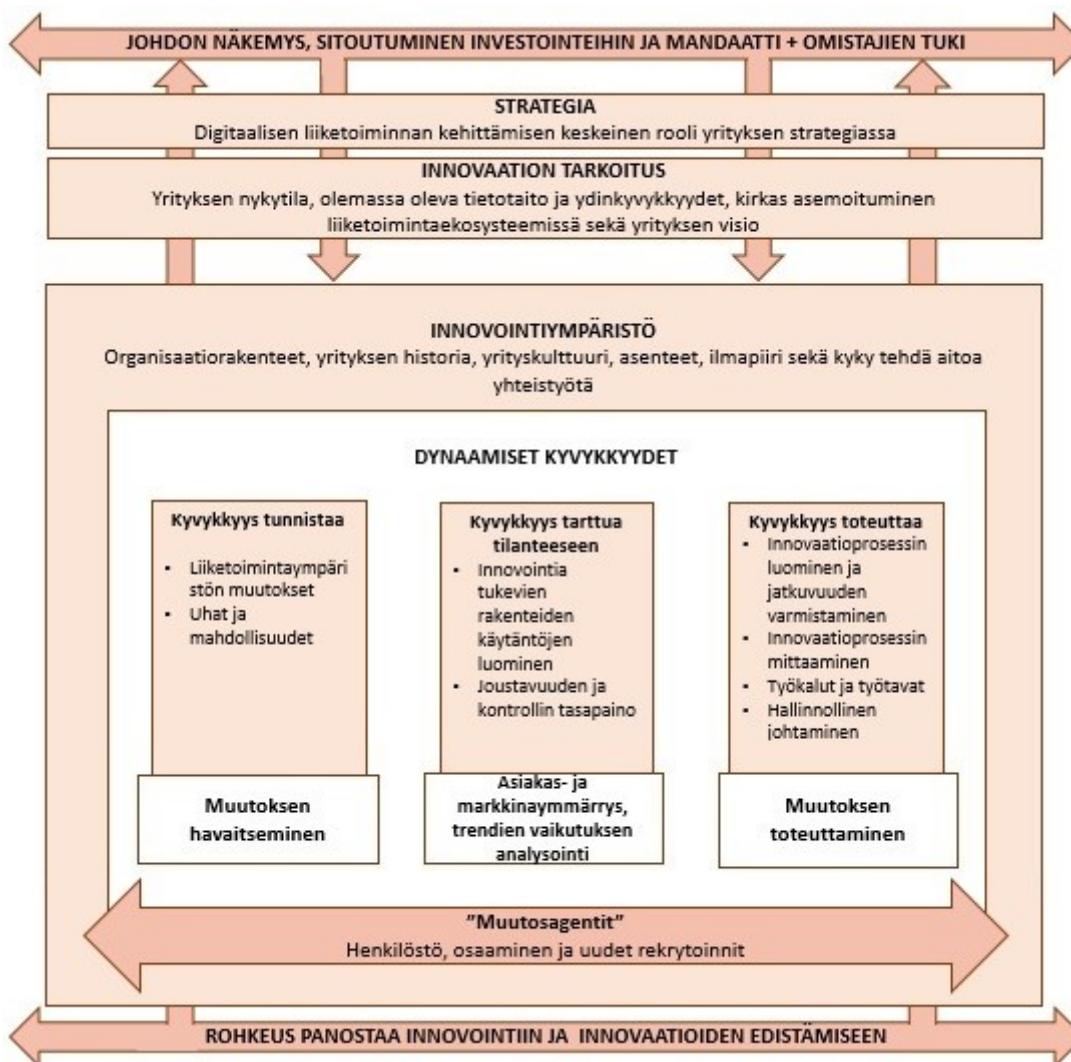
H4

Kuviossa 13 on tiivistetysti visualisoitu innovaatioiden johtamisen kokonaisuus aina tarkoituksen määrittämisestä innovaatioprosessin lopputulosten mittaamiseen ja itse prosessin toimivuuden arviointiin.



**Kuvio 13.** Digitaalisen innovaation johtaminen vakiintuneessa yrityksessä.

Kuviossa 14 kuvataan tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksen luvussa kaksi esitetyn digitaalisen innovoinnin viitekehysten pohjalta jalostettu viitekehys digitaaliselle innovoinnille vakiintuneessa yrityksessä tutkimuksen tuloksiin perustuen.



**Kuvio 14.** Viitekehys digitaalisesta innovoinnista vakiintuneessa yrityksessä.

### 5.3 Digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen vakiintuneessa yrityksessä

Uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen mahdollistetaan yrityksen kyvykkyydellä ja valmiuksilla innovoida uutta. Digitaalisen innovaation tarkoitus on luoda uutta liiketoimintaa, ansaintaa tai muuten lisätä liiketoiminnallista arvoa. Uusi digitaalinen liiketoiminta itsessään voi olla innovaatio.

### 5.3.1 Digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen on investointi

Haastateltavien mukaan uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen on nähtävä ennen kaikkea investointina kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi sekä kasvun generoimiseksi uusin tavoin. Digitaalisen liiketoiminnan logiikka on usein hyvinkin poikkeava yrityksen olevaa olevasta liiketoiminnasta, jolloin uuden liiketoiminnan perustan rakentaminen vie aikaa. Tämä vaatii haastateltavien mukaan konkreettisesti yrityksen **johdolta sitoutumista** investointeihin sekä **sietokykyä epävarmuudelle** ja hyväksyntää alkuvaiheen usein tyypilliselle **huonolle tuotto-panos -suhteelle**.

*”Se, että aletaan myymään verkossa ei tapahdu yön yli. --- Sen liiketoiminnan suunnittelun pitää olla systemaattista työtä, ja siihen pitää osata varata investointivuosia.” H2*

*”Aina sen uuden liiketoiminnan kehittämien vie investointeja ensimmäiset vuodet, se ei ole heti rahaa tekevä”. H3*

Digitaaliselle liiketoiminnalle ominainen **ennustamaton luonne** luo haasteen tarkasti ennustettuihin ja totutuilla mittareilla perusteltuihin investointeihin tottuneelle vakiintuneelle yritykselle. Kaikki haastattelijat korostivat digitaalinen liiketoiminnan olevan ennen kaikkea **pitkäjänteinen investointi**, joka ei useinkaan ala heti tuottaa haluttua taloudellista tulosta, vaan menestyksekkäätkin palvelut ja toiminnot ottavat aikaa. Digitaalisen liiketoiminnan perustoimintojen rakentamisen lisäksi myös asiakkaille täytyy antaa aikaa tottua ja arvioida uusien toimintamallien hyödyllisyys ja siten osoittaa liiketoiminnan tulevaisuus.

*”Ja lähes aina semmoisessa tilanteessa [ylivoimaisen suuri osuus syntyy nykyisistä tuotteista] innovaation tuominen ei ole taloudellisesti kovin motivoivaa, koska siihen pitää laittaa suhteessa paljon rahaa ja se tuotos voi olla hyvin pitkän aikavälin päässä.” H7*

*”Se on tosi pelottavaa ---, meillä ei oo siihen exceliä valmiina, mitä se tulee tuotamaan. H4*

*”Näissä digitalisissa hankkeissa, joissa haetaan kilpailuetua, pitää vähän ottaa riskiä, ja nähdä pidemmälle. Hyväksyä se lyhyen aikavälin kuoppa tavallaan.” H1*

Digitaalisen liiketoiminnan investointeihin tarvittava riskiotto on haastateltava H3:n mukaan vakiintuneelle yritykselle keskeisesti helpompaa, mitä aikaisemmin yritys tunnistaa tarpeen uuden kehittämiseksi ja on tilanteessa, jossa yrityksen olemassa oleva liiketoiminta, toisin sanoen uuden liiketoiminnan rahoittaja, ei ole vielä kriisissä tai tulovirta on muutoin vakaa. Vakiintuneissa yrityksissä *”lähes aina vanha rahoittaa uuden”*. (H5) Olemassa olevan liiketoiminnan ja uuden liiketoiminnan rahoitussuhteet voivat potentiaalisesti aiheuttaa yrityksessä ristiriitoja. Siinä missä olemassa oleva toimii vakiintuneessa yrityksessä miltei aina uuden rahoittajana, on huomioitavaa, että uuden liiketoimintaan laitettavat investoinnit sekä muut resurssit ovat jostain muusta, usein juuri olemassa olevasta toiminnasta pois. Haastateltava H4:n mukaan uudelle liiketoiminnalle tarvittavia investointeja ja resursseja on haastavaa ja usein mahdotontakin perustella olemassa olevan liiketoiminnan kanssa samanlaisilla perusteilla, sillä suhteessa uuteen liiketoimintaan, olevan liiketoiminnan fundamentit ovat tuttuja, toiminta ennustettavampaa ja investoinnit perusteltavissa odotettavissa olevalla tuotolla, josta yrityksellä usein jo kokemusta. Haastateltava H3:n mukaan uuteen liiketoimintaan ominaisen alun huonon taloudellisen suoriutumiseen lisäksi ristiriitoja voi aiheuttaa uuden liiketoiminnan alkuvaiheelle ominaiset, olemassa olevaa liiketoimintaa haittaavat vaikutukset.

*”Todennäköisesti sillä mitä tehdään, on jonkinlaisia downside-vaikutuksia johonkin olemassa olevaan tekemiseen.” H3*

*”Aluksi se ei kauheasti vielä tuota, on enemmän vaan vaiva ja saattaa jopa meidän kontekstissa aiheuttaa konflikteja -- Se on paljon tuota, että siinä alkuvaiheessa*

*nähdään, että se on kustannus ja pahimmassa tapauksessa sotkee vaan sitä perinteistä liiketoimintaa.” H1*

### **5.3.2 Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen edellytykset vakiintuneessa yrityksessä**

Vakiintuneilla yrityksillä on kaikkien haastateltavien mukaan haasteidensa vastapainona valtavasti mahdollisuuksia ja edellytyksiä uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Näistä merkittävimpiä haastatteluissa nousseita asioita olivat **rahoitus ja resurssit**. Olemassa olevan liiketoiminnan tuoman rahavirran päälle on suhteessa uusiin yrityksiin huomattavasti helpompaa kehittää uutta liiketoimintaa, sillä olemassa oleva liiketoiminta tukee yrityksen taloutta, tasoittaa riskiä digitaalisen uuden liiketoiminnan ennustamattoman luonteen huomioiden sekä antaa tilaa ja aikaa tehdä kokeiluja. Vakiintuneiden yrityksen talous on monessa tapauksessa vakaalla pohjalla, mutta tarvittaessa myös lisärahoituksen hankkiminen on tunnetulle, vakavaraiselle yritykselle usein helpompaa.

*”Sen olemassa olevan kassavirran päälle on paljon helpompi tehdä aika isokin investointi ilman, että se olisi riski sen yrityksen jatkuvuudelle.” H7*

*”Jos me vaan halutaan, voidaan hyvin heittää viidestä kymmeneen miljoonaan konsernitasolla kehittämiseen, eikä se tuntuisi missään, tehtäisiin jotakin muuta vain vähemmän” H4*

Resursseihin liittyy etuna keskeisesti myös olemassa oleva, historian hioma **ymmärrys liiketoiminnan perusprosesseista**. Liiketoiminnan pyörittämiseen tarvittavat perusprosessit ovat usein vakiintuneella yrityksellä hyvin hallussa, ja edesauttavat myös uuden liiketoiminnan kehittämistä. Haastatteluissa tällaisia toimintoja nousi esiin yritysten toimialoista riippuen esimerkiksi rekrytointi, logistiikka, sopimusten muodostaminen sekä muun juridinen tuki. (H2, H7) Digitaalinen liiketoiminta on monella tavalla perinteisestä

poikkeavaa, mutta samat peruslainalaisuudet edellä mainituissa perustoiminnoissa toimivat hyvin samankaltaisesti.

*”Onhan se vakiintunut yritys joissakin asioissa tosi hyvä. Niissä perusprosesseissa, mitä se pyörittää.” H2*

*”Se tekee liikkumisesta nopeampaa, kun ei tarvitse miettiä, mistä näitä asioita saa tai miten diilejä tehdään.” H3*

Vakiintuneella yrityksellä on liiketoiminnan perusprosessien lisäksi muodostunut tietotaitoa, joka voi mahdollistaa uuden liiketoiminnan laajentamisen tai toimia parhaassa tapauksessa itsessään arvokkaana resurssina uuden liiketoiminnan rakentamisessa. **Ydinosaaminen** korostui uuden digitaalisen liiketoiminnan mahdollistajana monessa haastattelussa, ja yritysten toimialasta riippuen tämän hyödyntämisen tavat voivat olla hyvin vaihtelevat. Haastateltavien H2 ja H3 esimerkeissä esimerkiksi tietoliikennetoimijalle kertynyt ydinosaaminen teknologioiden arvioinnista ja käyttöönottamisesta on suuri vahvuus, siinä missä lastenvaatteita valmistavalle yritykselle kasvupohjaa uudelle liiketoiminnalle oli kertynyt vuosien kautta saatu data ja vahva osaaminen siitä, miten lapset kasvavat ja mitä tarpeita vaatetukselle milloinkin on. Haastateltavan H6 mukaan **olemassa oleva tietotaito** on potentiaalisesti voimakas tukijalka uuden liiketoiminnan kehittämiseksi, mutta toisinaan arvokas tieto voi esiintyä pääasiassa hiljaisena tietona, eikä se siten ole keskeisesti mukana päätöksenteossa. Käytännöntasolla vakiintunut, ison koko luokan yritys on haastateltavan H7 mukaan myös usein tottunut tuottamaan palveluita ja tuotteita isoille volyyymeille asiakkaita ja ymmärtää siten tämän kaltaisen liiketoiminnan riskit sekä huomioitettavat asiat.

*”Kyllä se tietotieto talon sisällä supersuper hyvä juttu” H3*

*”Enemmän vain sitä kombinaatiota sen uuden jengin, joka tulee toimialan ulkopuolelta ja sen toimialaosaamisen yhdistämisestä. Se on tosi tärkeää.” H1*

Haastatteluissa nousi esiin muun muassa osaaminen toiminnan skaalaamisessa sekä kyvykkyys tuotantoon viemiseen liittyvistä testauksista, joka voi usein puuttua uudemmilta sekä pienemmiltä yrityksiltä. Haastateltavan H2 mukaan uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen tarvittaviin kyvykkyyksiin vaikuttaa keskeisesti myös se, miten paljon yrityksen ydinosaaminen palvelee uuden liiketoiminnan tarpeita. Olemassa oleva osaaminen koettiin haastatteluissa riittämättömäksi uuden liiketoiminnan kehittämiseen ja innovointiin, mutta oikein käytettynä todella arvokkaaksi omaisuudeksi, kuten haastateltava H3 ilmaisi *”sieltä talon sisältähän saa sitä tietotaitoa ja monesti se on niin, että joku henkilö saattaa sanoa jonkin yhden asian, josta se uusi ihminen pystyy kehittämään jotakin ihan uutta”*. Haastattelussa mainittiin monessa tapauksessa **toimialatuntemuksen** ja olemassa olevien lainalaisuuksien tuntemisen olevan pakollistakin uuden kehittämiseksi. Haastateltavien H1 ja H4 mukaan toimintahistorian kautta syntyneen tietotaidon yhdistäminen uuteen ajatteluun sekä uuteen digitaaliseen osaamiseen edesauttaa voitavan kombinaation löytämistä tulevaisuuden liiketoiminnassa.

*”Uudessa liiketoiminnassahan parasta on se, että sen vanhan liiketoiminnan asetteja ja kyvykkyyksiä pystyttäisiin hyödyntämään uudella tavalla. Tuomaan jotakin lisää, jotakin sellaista, mitä ei aikaisemmin siinä ole ollut” (H5)*

Olemassa olevan liiketoiminnan kautta vahva ydinosaaminen sekä mahdollisesti **hyvä ydintuote** nousi esiin useassa haastattelussa, ja erityisesti tuotantoa sisältävissä yrityksissä uusi liiketoiminta oli rakentunut edelleen relevantin, hyväksi koetun tuotteen ympärille. (H3, H2, H1) Haastateltavien H6 ja H7 mukaan yritysten olemassa olevassa toiminnasta saatavissa havainnoista koettiin oikein hyödynnettynä myös löytyvän paljon indikaatiota tulevaan, ja uusien liiketoimintojen kokeilun ja testaamisen olevan helpompaa olemassa olevalla asiakaskannalla. Iso merkitys koettiin olevan myös yrityksen historiasta löytyvällä **tarinalla** sekä **vahvalla, tunnetulla brändillä**. Brändin merkityksen nostivat esiin kaksi haastateltavaa, ja kolmas korosti yrityksen tarinan sekä historian merkitystä kuluttajien silmissä, mutta myös luovan uskottavuutta neuvottelukumppanina. (H1, H7, H3)

*”Tässä bisneksessä, ---, se on tosi tärkeä se uskottavuus. Ja se että sulla on taustaa, jonka takia sun kanssa halutaan tehdä kahdenkymmenen miljoonan sopimus.” H3*

*”Vahva core. Meidän tapauksessa meillä on vahva tuote, ja melko vahva brändi..”  
H1*

Haastateltava H3 nosti esiin myös vakiintuneen yrityksen kerryttämän **valmiin kontaktiverkoston roolin**. Etuina vakiintuneelle yritykselle haastateltava H4 mainitsi yrityksen toimintaekosysteemi erityisesti silloin, kun sen operoimassa lähiverkostossa on merkittävä määrä erilaisia alihankkijoita, tavarantoimittajia ja erilaisia päämiehiä. Hänen mukaansa tämä olemassa oleva kontaktiverkosto pitää itsessään sisällään uuden liiketoiminnan edistämiseen tarvittavia kumppanuuksia, mutta oman roolin uudelleen ajatella myös potentiaalisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

*”Jos me osattaisiin orkestroida tätä hyvin, voitaisiinko me tehdä yhdessä enemmän eikä vaan yksin aina.” H4*

Kuvioon 15 on koostettu tutkimuslöydökset uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämistä tukevista elementeistä, joita haastateltavat nostivat esiin etuina nimenomaan vakiintuneille, suuren kokoluokan yrityksille.



**Kuvio 15.** Uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämistä tukevat elementit vakiintuneessa yrityksessä.

### 5.3.3 Digitaalisen liiketoimintamallin rakentaminen

Johdon mandaatin, uuden liiketoiminnan kehittämisen strategisen merkityksen sekä riittävien kehitystyöhön saatavien panostuksen jälkeen itse uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen on vasta alussa. Digitaalinen liiketoiminnan kehittämiselle ei ole yhtä oikeaa mallia, sillä uuden digitaalisen liiketoiminnan kehitysprosessiin vaikuttaa yrityksen **tarkoitus, asemoituminen sekä kehitykselle asetetut tavoitteet, sekä resurssit**. Digitaalisen uuden liiketoiminnan kehittämisen tarkoitus on tukea strategiaa, ja muodostua kannattavaksi, vaikka hyöty realisoituisi vasta tulevaisuudessa. Digitaalisen liiketoiminnan suunnittelussa keskeistä on liiketoimintamalli, joka voi jo itsessään olla innovaatio poiketessaan yrityksen nykyisestä toimintamallista.

Digitaalisen liiketoiminnan ja sen mallin muodostamiselle on haastatteluissa nähtävissä keskeisiä yhteisiä piirteitä, ja huomioitavia tekijöitä sekä esiin tuli myös useita ehdotettuja lähtökohtia. Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen kompleksisuudesta kuvaa kuitenkin hyvin haastateltavan H7 spontaani vastaus siihen, mistä uuden liiketoimintamallin kehittäminen kannattaisi aloittaa.

*”Se on tiedätkö miljardin dollarin kysymys” H7*

Haastateltava H5:m mukaan tärkeintä uusien digitaalisten liiketoimintamallien kehittämisessä on ymmärtää asiakkaan todellista ongelmaa. Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen tärkeimmäksi lähtökohdaksi kaikki haastateltavat mainitsivat eri näkökulmista asiakkaat, johon useampi haastateltava viittasi itsestäänselvyytenä, mutta yhä edelleen asiana, joka vaatii korostamista. Uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä on ymmärrettävä asiakasrajapintaa sekä löydettävä keinot tuottaa tarvittava tietoa ja ymmärrystä. (H7) Haastateltava H5:n mukaan asiakkaan todellinen ongelma ja todellinen tarve ovat usein aivan muuta, kuin ensimmäiseksi kuviteltu, jolloin ratkaisu voi löytyä esimerkiksi kokonaan uudelta sektorilta. Hänen mukaansa **asiakasymmärryksen** lisäksi kehittämisessä pitää havainnoida ja ymmärtää trendejä sekä analysoida niiden vaikutusta asiakkaisiin ja markkinaan. Uudesta innovaatiosta voidaan haastateltava H7:n mukaan olla yrityksen sisällä hyvin innoissaan ja voidaan kokea hienoksi lopputulemaksi yrityksessä olevasta osaamisesta, mutta ilman aitoa asiakastarvetta ja sitä kautta kysyntää, eli toisin sanoen rahoitusta, innovaatio on turha. Hänen mukaansa uusia palveluita tai liiketoimintaa ei voi tehdä sen vuoksi, että yrityksessä on pätevää osaamista jollakin sektorilla, jos lopputulema ei aidosti palvele asiakasta.

Haastateltavan H7:n mukaan yhtäläillä pelkkä innostus uuteen on huono mittari innovaatioille, vaan mukana on aina oltava **kaupallinen potentiaali tai vastaava vaikutus liiketoimintaan**. Haastateltava H4:n mukaan luodakseen aitoa markkina- ja asiakasymmärrystä on myös seurattava edelläkävijäyrityksiä, heidän liiketoimintaansa sekä kohdistet-

tava katse omaa toimialaa laajemmaksi, sillä vaikutukset ovat usein risteäviä. Huomioitavaa haastateltavien mukaan on, että asiakastutkimukset tai erilaiset tutkimusryhmät ovat vain harvoin riittäviä uuden liiketoiminnan kehittämisen suhteen, sillä tutkittavat vain harvoin paljastavat tai usein edes tiedostavat aitoja motiivejaan sekä osaavat helposti vastata suotuisammin kyselyihin, kuin todellisuus on. Haastateltavien H2 ja H1 mukaan uutta liiketoimintaa ei voi siten tislata suoraan asiakastutkimuksista tai haastatteluista, vaan on keskeinen taito osata rakentaa aito asiakasymmärrys, jalostaa siitä kaupallinen potentiaali sekä luoda siitä liiketoimintamalli, jota lähdetään testaamaan.

*”Silloin sun pitää itse osata yhdistää paljon sitä tavallaan megatrendeissä olevaa tietoa, jotta sä pääset enemmän sellaisen foresightin puolelle. Se on taito osata rakentaa se insight siihen alkuun.” H2*

Keskeistä uuden liiketoiminnan kehittämiseksi on haastateltavien mukaan myös identifioida, millaiset ovat yritykset **tämän hetkiset kyvykkyydet** eli mitkä asiat yritys tekee erityisen hyvin ja löytyisikö näistä kyvykkyyksistä uudella tavalla jalostettuna uniikkia kilpailuetua, ja siten pohjaa uudelle liiketoiminnalle. Haastateltavan H3:n mukaan on merkittävää myös tunnistaa, millaisia asioita, työkaluja tai osaamista tarvitaan, jotta tunnistetua tarvetta tai muutoin hahmoteltua uutta liiketoimintaa voidaan kehittää ja operoida. Usein jo uuden liiketoiminnan innovointiin tarvittavia kyvykkyyksiä täytyy alkaa kehittää tietoisesti etukäteen, jotta uuden liiketoiminnan kehittäminen on ylipäättään mahdollista ja asiakasymmärrystä antavaa informaatiota voidaan alkaa kerätä kehittämisen ja sitä on määrältään riittävästi päätöksenteon tueksi. Näin voi olla esimerkiksi silloin, kun yrityksen nykyinen datapohja ei ole riittävä tai kerätty data ei ole tarpeeksi rikasta uuden liiketoiminnan kehittämiseen tarvittavan tiedon näkökulmasta, jolloin esimerkiksi datan keräämisen tapaa tai analysoinnin kyvykkyyttä tulee hankkia, jotta uuden liiketoiminnan suunnittelun tueksi saadaan tarvittavaa tietoa. (H3) Data nostettiin usean haastateltavan toimesta merkittävän tärkeäksi löydösten tekemisen näkökulmasta, mutta siihen viitattiin myös pohjana uusille liiketoimintamalleille. Aidon asiakasymmärryksen saavuttaminen ja sen yhdistäminen kaupallisesti menestyksekkäällä tavalla vaatii työkaluja, dataa

sekä analysointikyvykkyyttä, mutta tärkeimpänä oikeita tekijöitä, heidän ammattitaito-  
aan, mutta myös **vahvaa yhteistyötä läpi yrityksen**. Digitaalisen liiketoiminnan haastei-  
den koettiin olevan niin monimutkaisia ja vaikuttavan yrityksen toimintaan niin monella  
tavalla, ettei niitä ratkaista ilman yhteistyötä ja monipuolista kokemusta, näkemystä sekä  
osaamista. (H3)

Digitaalisen liiketoiminnan haasteellisen ennustettavuuden nimissä yrityksen tulee hy-  
väksyä, ettei toimista voi varmuudella etukäteen tietää, onnistuvatko ne. Haastateltavan  
H5:n mukaan aito kyky kokeilla uutta liiketoimintaa asiakasrajapinnassa, ja testausten  
nopea toteuttaminen helpottaa kerätyn ymmärryksen validoimista sekä pienentää riskiä  
suhteessa siihen, että toiminta rakennettaisiin pitkälle valmiiksi ennen ensimmäisiä ai-  
toja testejä. Hänen mukaansa vakiintuneille yrityksille on ominaista pyrkiä rakentamaan  
liian valmista ja liian hiottua lopputulosta sekä vaatimaan liian täydellistä tietoa päätök-  
sen tueksi. Päätöksenteon ja liikkumisen hitauden vuoksi kokeiluvaiheeseen eteneminen  
sekä siten aidon asiakastarpeen validoiminen vie vakiintuneissa yrityksissä usein liian pit-  
kään. Liiketoiminnasta riippuen on kuitenkin huomioitavaa, että usein palvelun tai  
muussa muodossa olevan liiketoiminnan tulee olla joka tapauksessa riittävään pistee-  
seen kehitettynä, joka sekin vaatii resursseja. Lisäksi johto voi usein kokea keskeneräisen  
tuotteen tai palvelun markkinoille viennin potentiaalisesti ”ryvettävän brändiä”. **Kokei-  
lut, koemyynnit ja testaukset** ovat kuitenkin digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen yti-  
messä, ja harkitusti tehtyinä sekä oikeita asioita mitattuna niiden avulla saadaan arvo-  
kasta tietoa aidosta asiakastarpeesta tai suhtautumisesta uuteen. Haastateltavana H5  
mukaan vakiintuneen yrityksen on hyvä määritellä myös osa-alueet, joilla kokeiluja ei  
tehdä liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi, sekä huomioitava yrityksen ”jäyk-  
kyselementit”, kuten esimerkiksi pörssi-yhtiötä velvoittavat säännöt.

*”Todellinen tapa erityisesti digitaalisessa maailmassa on kokeilla asioita, että löy-  
tyykö tälle kysyntää ja käyttäjiä, tuleeko ne uudelleen käyttämään tätä palvelua  
vai ei” H5*

*”Jos meillä on ajatus siitä, mihin meidän pitäisi olla ja mikä se asiakkaan todellinen tarve on, mutta ei olla ihan varmoja eikä haluta tehdä investointeja mustaan aukkoon. Tehdään tuotteesta semmoinen versio, kuin se olisi ikään kuin olemassa.” H5*

Uuden liiketoiminnan kehittämisen prosessissa sekä erityisesti kyvykkyydessä tehdä kokeiluja korostuu kaikkien haastateltavien mukaan yrityksen ja sen johdon valmiudet tehdä nopeita päätöksiä. **Päätöksenteko** muodostuu vakiintuneille yrityksille usein haasteelliseksi niin rakenteiden, kuin digitaalisen liiketoiminnan olemassa olevasta liiketoiminnasta poikkeavan logiikan takia. Yrityksen budjetit suunnitellaan pääsääntöisesti edelleen vuosikohtaisesti, ja liikkumavaraa vuoden aikana on melko marginaalisesti, kuten haastateltava H5 nosti esiin. Samalla digitaalisen liiketoiminnan ytimessä ovat nopeasyklisyys sekä ketterä eteneminen, ja innovaatioprosessin generoimat lopputulokset voivat herkästi vanhentua ilman nopeaa päätöksenteko- ja toimeenpanokykyä. Perinteisen liiketoiminnan tapa projektoida toimii harvoin ennustamattoman ja kokeiluihin nojaavan digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen, tai vähintäänkin hidastaa tahtia merkittävästi. Vuosisuunnittelusykli on tarpeellinen, mutta liikkumavara vuoden sisällä jää usein vakiintuneissa yrityksissä varsin pieneksi, joka rampauttaa kokeilukykyä ja tekee liikkumisesta hidasta. (H4)

*”Halutaan liian kaunis, liian täydellistä tietoa päätöksen tueksi, eli ei uskalleta tehdä niitä päätöksiä tai ottaa hallittuja riskejä” H5*

*”Hitaus on sellainen, jos asioita uudessa liiketoiminnassa, digissä mietit puoli vuotta, niin se juna meni jo. Se on ihan varma.” H3*

Ketterään tekemiseen liitoksissa ovat myös päätöksenteon tasot sekä rakenteet. Päätöksen tekeminen täytyy olla mahdollista uuden liiketoiminnan kehittämisen piirissä, kuten esimerkiksi tarvittavat rekrytoinnit, ulkoisten kumppaneihin liittyvät päätökset sekä kes-

keiset, pienemmän mittakaavan päätökset tulee olla tehtävissä nopeasti tiimin tai osaston sisällä. Huomioitavaa kuitenkin on, että myös digitaalisessa liiketoiminnan suhteen tulee olla kyvykkyys tehdä pitkäjänteisiä päätöksiä ja pystyä sitoutumaan niihin, sillä esimerkiksi erilaiset järjestelmähankkeet tai esimerkiksi verkkokaupan taustatoimintoihin tehtävät **investoinnit** ovat suuria ja kustannuksiltaan merkittäviä panostuksia, joiden tulee kantaa vuosia eteenpäin. Mikäli uusi liiketoiminta on sidoksissa olemassa oleviin järjestelmiin tavalla tai toisella, uuden kehittämisen haaste voi syntyä myös vanhoista järjestelmistä ja niiden rajoituksista. Toisinaan uuden liiketoiminnan tekeminen vaatii uudistuksia koko yrityksen järjestelmissä tai vaativat merkittäviä uudistuspanostuksia, jotta uudet innovaatiot ovat ylipäättään mahdollisia. (H5)

**Tavoiteasetanta sekä oikeiden mittareiden luominen** on keskeistä digitaalisessa liiketoiminnassa toiminnan strategisuuden varmistamiseksi. Uuden liiketoiminnan kehittämistä, kyvykkyyttä kokeilla ja tehdä päätöksiä edesauttaa johdon aidon sitoutumisen sekä rohkeuden lisäksi hallittujen riskien ottaminen, toisin sanoen toiminnan mittaaminen siihen sopivilla mittareilla. Tämä on usein haasteellista vakiintuneille yrityksille, sillä uuden liiketoiminnan mittarit poikkeavat olemassa olevan liiketoiminnan mittareista, eivätkä kuvaa toimintaa riittävällä tasolla etenkin epävarmassa ja usein huonosti tuottavassa alkuvaiheessa. Uuden liiketoiminnan kehittämässä oleellinen osa on hyvän liiketoimintasuunnitelman muodostaminen, sekä sen määrittäminen, mitä pitäisi tapahtua missäkin valituissa mittareissa, jotta liiketoiminta katsotaan potentiaalisesti ja siten jatkokehitettäväksi tai tulevaisuudessa elinkelpoiseksi. (H3) Innovoinnin tarkoitus ja punainen lanka ohjaa uuden liiketoiminnan kehittämisen suuntaa, mutta johtoryhmätasolla **potentiaalinen mittaamiselle tulee kehittää päätöksentekoa tukevat arviointitavat sekä mittarit**. Usein vakiintuneet yritykset arvioivat kokonsa puolesta myös uuden liiketoiminnan skaalautuvuutta sekä sitä, onko uudella liiketoiminnalla potentiaalia kasvaa riittävän isoksi. (H4) **Rohkeus ottaa hallittuja riskejä** nousee tällöin konkreettisesti keskiöön. Yhtenä työkaluna uuden liiketoiminnan hyötyjen ja haittojen analysoinnissa mainittiin muun muassa skenaariotyöskentely, joka on samalla sujuva tapa laajaan osallistamiseen

yrityksen sisällä ja siten vaikuttaa sisäisen sitoutumisen parantamiseen. (H3) Skenaario-työskentely nousi esiin myös H5:n mukaan oivana keinona riskien realisoinnin arvioimisessa, ja erityisesti tällöin tarvittavien toimien toteuttamiseen varautumisessa. (H5) Uuden liiketoiminnan suhteen tulee jatkuvasti seurata myös sitä, mitä asioita opitaan matkan varrella ja kuvaavatko alussa määritellyt mittarit aidosti liiketoiminnan kehitystä. (H3) Oikein mittarien asettaminen on reaktiivinen prosessi, ja kuten haastateltava H3 kuvasi, *”mitä nopeammin oppii, sitä nopeammin löytää suunnan ja palapelin palaset alkaa hahmottua.”* Mittaamisessa on huomioitava myös riittävän ajan antaminen uuden liiketoiminnan potentiaalille arvioinnille, sillä liian lyhyessä ajassa asiakkaat eivät ole vielä tottuneet uuteen toimintamalliin tai tottuneet siihen. Toisinaan tilanne on myös se, että kehitystä tehdään osissa ja pitkäjänteinen kokonaisuus muodostuu vasta myöhemmin. Uudelle digitaaliselle liiketoiminnalle löydettävä sellaiset mittarit, jotka kertovat liiketoimintamallista riippuen oikeista asioista. Digitaalisessa liiketoiminnassa mitattavuus on kuitenkin tehtävissä, sillä teknologioiden myötä digitaalisessa liiketoiminnassa kaiken voi mitata ja havainnoida. (H3) Uusien hankkeiden kohdalla on myös keskeistä viedä niitä määrätietoisesti läpi, ja varmistaa perusta niiden elinkelpoisuuden potentiaalille ottamalla kokonaisvaltaisen omistajuuden kautta. Rajattu omistajuus ei toimi uudessa digitaalisessa liiketoiminnassa, vaan kuten haastateltava H4 kuvasi kehittämiseen tarvittavaa omistajuutta ja asennetta, *”pitäisi olla sen oman asiansa toimitusjohtajia, tehdä kaikkensa se eteen, että mä haluan, että se onnistuu loppuun asti”*.

*”Niitä päätöksiä pitää pystyä tekemään, ja jotta voi tehdä, sulla pitää olla tosi hyvät tyytit tekemässä.” H3*

Keskeiseksi liiketoiminnan kehittämisessä korostui **ammattitaitoiset ja oikealla osaamiselle varustetut tekijät**, ikään kuin liiketoiminnan kehittämisen *”voimajoukko”*, kuten haastateltava H3 kuvasi. Uuden innovoinnissa oikean osaamisen ja asenteen omaaminen on elintärkeää. Digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen sisältää monimutkaisten ja monitahoisten haasteiden ratkaisua, mahdollisuuksien tunnistamista sekä sisukkuutta viedä asioita läpi yrityksessä, joka on rakentunut olemassa olevan liiketoiminnan ympärille.

Uuden kehittämiseen sopivien henkilöiden luonteenomaisuuksissa korostui haastateltavien mukaan ammattitaidon lisäksi yrittäjämäisyys sekä *”t-shaped employee”* eli työntekijät, jotka omaavat oman ydinosaamisalueensa lisäksi laaja-alaisesti ymmärrystä muista kokonaisuuteen vaikuttavista asioista. **Asenteen merkitys** on olennainen, ja haastateltavan H1:n mukaan on ominaista, että uuden kehittämiseen keskittyneissä tiimeissä nähdään mahdollisuuksia ongelmien sijaan. Uuden liiketoiminnan kehittämisessä korostuvat vahvasti henkilötekijät. **Yrittäjämäistä asennetta, vahvaa päämäärätietoisuutta sekä periksi antamattomuutta ja sinnikkyyttä** tarvitaan, sillä usein muutos ajattelussa tapahtuu yrityksessä hitaasti ja vaatii lannistumattomasti toistoja. (H7, H4, H3, H1) Uuden kehittämisen prosessien ensimmäiset läpivedot ovat myös usein haasteellisia ja raskaitakin, sillä prosessi itsessään, yritykselle sopiva tapa kehittää sekä keinot johtaa innovointia hakevat vielä muotoaan. Ajan ja kerrytettyjen oppien myötä tekeminen kehittyy sujuvammaksi, kunhan tekijöillä on kestävyyttä vetää läpi prosesseja ja löytää väsymättömästi ratkaisuja eteen tulleisiin haasteisiin. (H3) Uuden kehittäjän rooli on myös kyseenalaistaa olemassa olevaa, mikä voi vakiintuneessa yrityksessä olla etenkin alkuun itsessään haasteellista, mutta myös epäkiitollista, jopa pelottavaa. Kuten haastateltava H4 kuvasi, uuden kehittäjä haastaa aina tavalla tai toisella olemassa olevaa

*”Se vaatii sellaista pitkäjänteisyyttä, hermoja ja vähän sellaista pelisilmää.” H3*

Taulukossa 3 on esitetty tutkimustulosten perusteella digitaalisen liiketoimintamallin kehitysprosessin elementit.

**Taulukko 3.** Digitaalisen liiketoimintamallin kehitysprosessin elementit.

<b>Digitaalisen liiketoimintamallin kehitysprosessiin vaikuttavat tekijät</b>	
<b>Yrityksen strategia, rooli ja positio, kehittämisen tavoitteet ja käytössä olevat resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luovat pohjan uuden liiketoimintamallin rakentamiselle</li> <li>- Onnistuneesti viestittynä edesauttavat yrityksen laajuisen yhteistyön syntymistä uuden kehittämiseksi</li> </ul>
<b>Asiakas- ja markkinaymmärrys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaan todellisen ongelman ymmärtäminen ja syvän asiakasymmärryksen keräämisen kyvykkyyksien varmistaminen</li> <li>- Yli toimialojen ulottuva ymmärrys markkinoista, trendeistä sekä muista asiakkaiden tarpeisiin sekä käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä</li> </ul>
<b>Kaupallinen potentiaali tai muu vastava liiketoiminnallinen vaikutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasymmärryksen pohjalle perustettu kysynnän arviointi</li> <li>- Suoran ansainnan tai muun taloudellisen vaikutuksen arviointi</li> </ul>
<b>Yrityksen kyvykkyydet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olemassa olevien kyvykkyyksien potentiaalin ja hyödyllisyyden arviointi uuden liiketoimintamallin näkökulmasta</li> <li>- Uuden liiketoimintamallin operoimiseen tarvittavien kyvykkyyksien tunnistaminen ja arviointi suhteessa nykyisiin</li> </ul>
<b>Kehitystiimin osaaminen ja asenne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koko prosessi vaatii vahvaa ammattiosaamista ja määrätietoista, yrittäjämäistä asennetta</li> </ul>
<b>Ketterä kehittäminen ja kyvykkyys kokeilla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uuden liiketoimintamallin ketterä kehittäminen, testaukset ja kokeilut todellisen potentiaalin validoimiseksi</li> <li>- Digitaalisen liiketoimintamallin jatkuva kehittäminen koko elinkaaren ajan</li> </ul>
<b>Rohkeus ja päätöksenteko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyvykkyys tehdä nopeita päätöksiä yrityksen eri tasoilla</li> <li>- Rohkeus edetä, ottaa perusteltuja riskejä ja antaa riittävästi aikaa investoinnille</li> </ul>
<b>Tavoitteet ja toiminnan mittaaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uuden digitaalisen liiketoiminnan tavoitteisiin ja luonteeseen sopivien mittareiden luominen</li> <li>- Mittaamiskyvykkyyksien rakentaminen ja mittareiden jatkuva seuranta, joilla mahdollistetaan liiketoimintamallin kehittäminen sekä luotettava tieto liiketoiminnan edistymisestä</li> </ul>

### 5.3.4 Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen johtaminen

Digitaalisen liiketoiminnan johtamisessa on keskeisintä ymmärtää **jatkuvan kehittämisen tärkeys**. Vakiintuneelle yritykselle menneisyydessä vallalla olleet kehitysmallit ovat tutumpia, ja siten vain harva vakiintunut yritys on aidosti jatkuvan kehittämisen mallissa. Digitaalisen liiketoiminnan luonne vaatii jatkuvaa tarkastelua, muutosten aistimista sekä sen tulee rakennusvaiheen lisäksi koko toimintansa ajan kehittyä. Tällöin myös liiketoiminnan johtaminen on erilaista suhteessa perinteiseen, ja vaatii erilaisia taitoja sekä resursseja menestyäkseen täydellä potentiaalilla. Digitaalisessa liiketoiminnassa jatkuvan kehittämisen vaade syntyy haastateltavien mukaan ennen kaikkea asiakkaiden, markkinan ja liiketoimintaympäristön muutoksesta. Asiakkaat päättävät aina lopulta liiketoiminnan kohtalon ja erityisesti digitaalinen liiketoimintamalli elää välittömässä vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja markkinoiden muutoksen kanssa. Tämä edesauttaa myös oppimista ja luo ketterää kehittämisen kulttuuria, mikä on haastateltava H4 :n mukaan kautta historian ollut erityisesti yrittäjien toimintatapa ja vahvuus. Hänen mukaansa jatkuva kehittäminen ja innovatiivisuus onkin liiketoiminnassa ajatuksena kaikkea muuta kuin uusi. Hänen esimerkissään muuan muassa vähittäiskaupan yhtiöissä myymätön tuote poistuu kauppiaan hyllyistä tai sen myyntipaikkaa vaihdetaan pikaisesti, mikäli asiakkaat eivät osta sitä ja nykyinen tilanne tai ratkaisu koetaan pikaisesti toimimattomaksi. Haastateltavan H7 mukaan huomioitavaa myös on, ettei joillakin toimialoilla rakenteensa vuoksi ole samankaltaista toiminnan ”erotuomaria” valmiiksi olemassa, jolloin palautteet uudesta liiketoiminnasta, palvelusta tai sen hyödyllisyydestä eivät välity ollenkaan tai ainakaan riittävän ajoissa ilman oikeaa mittarointia ja systemaattista tiedonkeruuta.

Uuden digitaalisen liiketoiminnan johtamisessa on varauduttava eri tasolla esiintyviin **konflikteihin**, sisäisiin kuin ulkoisiin. Uusi liiketoiminta voi hyvin aiheuttaa ristiriitoja sisäisesti, mutta myös olemassa olevien kumppaneiden ja asiakkuuksien osalta, mikäli uusi liiketoiminta poikkeaa merkittävästi olemassa olevan liiketoiminnan logiikasta ja tavasta,

jolla yritys on tottunut toimimaan. Yrityksen henkilöstön osalta muutosvastarinnan esiintyminen on haastateltavien mukaan usein väistämätöntä, ja voimakkuus riippuu muun muassa siitä, miten paljon uuden liiketoiminnan logiikka poikkeaa olemassa olevasta liiketoiminnasta. Vanhan liiketoiminnan usein rahoittaessa uutta ja varmistaessa yrityksen jatkuvuuden, panostusten voidaan kokea jakautuvan epäreilusti suhteessa tuottoihin, mutta myös työtapojen erilaisuus voi aiheuttaa konflikteja. Usein vakiintuneissa yrityksissä vanhan liiketoiminnan resursseja tai prosesseja käytetään tavalla tai toisella kehittämisessä, tai mikäli uutta liiketoimintaa on tehty kokonaan erillisellä tiimillä, tulevat haasteet viimeistään toiminnan limittymisvaiheessa vastaan. Vakiintuneissa yrityksissä toimintamallit ovat usein vakiintuneita, tekeminen noudattaa määrättyä kaavaa sekä työn lopputulos on paremmin ennustettavissa. Haastateltava H1:n mukaan digitaalinen liiketoiminta on nopeasyklistä, ja monesti asioita tehdään ketterämmällä kehitysmallilla, ja jo ajattelumalli on erilainen – asiat vaativat selvityksiä, eikä välttämättä olla edes varmoja, mitä tarvitaan tai kaikkiin kysymyksiin ole saatavilla vastauksia. Vastaavanlaisista tilanteista haastatteluissa tuli esimerkkinä ulkoisten jälleenmyyjäkumppaneiden kautta myyvän, valmistavan yrityksen panostaminen omaan verkkokauppaan, mikä itsessään söi alkuperäistä, jälleenmyyjiin nojaavaa mallia, mutta oli tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta merkittävää ja muodostui kasvun perustaksi.

*”Vanhoissa firmoissa ongelma ei ole oppiminen, vaan poisoppiminen.” H3*

Uuden innovoinnin tärkeyden taso sekä kunnianhimon asettaminen näkyy konkreettisesti yrityksen **johdon viestinnässä**. Haastateltavan H3 mukaan uusi digitaalinen liiketoiminta tulee nostaa esiin jokaisessa yritysinfossa ja väsymättömästi kommunikoida sen tärkeyttä koko yritykselle ylimmän johdon osalta. Uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen tärkeyttä tulee nostaa esiin selkeästi, mikäli siitä tahdotaan menestystä. Sama näkemys jaettiin toimialansa digitaalista edelläkävijäyrityksessä työskentelevän H1:n haastattelussa, jossa digitaalisuus oli nostettu päämäärätietoisesti yrityksen ykkösasiaksi jo miltei vuosikymmen sitten, vaikei markkina ollut siihen vielä valmis, mutta väsymät-

tömällä viestinnällä tärkeyttä korostettu ja ”*naulattu organisaation muistiin.*” Hänen mukaansa digitaalisessa liiketoiminnassa tulokset tulevat usein viiveellä, jolloin viestinnän suhteen muutos reaali maailmassa on usein hitaampaa, kuin viestiminen siitä, miten tärkeää sen uusi liiketoiminta tai sen kehittäminen on. Haastateltava H3:n mukaan systemaattinen viestintä edesauttaa koko henkilöstön sitoutumista valittuun linjaan sekä tehyihin panostuksiin uuden kehittämiseksi, mitä itsessään luo suotuisempaa kulttuuria ja tukee onnistumista.

*”Jos sä haluat digin tai uuden liiketoiminnan ykköseksi, sitä pitää nostaa.” H3*

Haastateltava H5 puolestaan painotti haastattelussaan, ettei uutta liiketoimintaa saa liiaksi nostaa jalustalle tai viestiä siitä perinteistä hienompana ja parempana, vaan henkilöstölle tulee tuoda käsitys, että **molemmat ovat tärkeitä** tulevaisuuden kannalta. Tasapainottelu olemassa olevan ja uuden välillä on yksi suurimmista uuden liiketoiminnan johtamisen haasteista. Tässäkin suhteessa uuden liiketoiminnan johtamisessa iso rooli on viestinnällä, mutta myös henkilövalinnoilla. Uuden liiketoiminnan kehittämisen vetäjäksi on löydettävä henkilö, joka vahvan digitaalisen liiketoiminnan ammattiosaamisen lisäksi pystyy viestimään selkeästi uuden liiketoiminnan hyödyistä yritykselle pitkällä aikavälillä sekä tekemään uuden liiketoiminnan kehittämisestä ymmärrettävää. (H1) Haastateltava H3 korosti ymmärryksen ja suunnan kommunikoinnin työkaluna tarinaa, eli selkokielistä ja ymmärrettävää kertomusta siitä, miksi tehdään ja mitkä asiat uutta liiketoimintaa ohjaavat.

*”Pitää olla henkilö, joka pystyy asettumaan molempiin, ---, uuteen ja vanhaan. Rakentaa sitä siltaa. --- Se on pitkälti siitä kiinni, että sun pitää saada molempien puolien luottamus siinä.” H1*

**Uuden liiketoiminnan vetäjällä** on myös oltava laajasti ymmärrystä monesta osa-alueesta, esimerkiksi digitaalisesta teknologiasta, viestinnästä, palvelukehityksestä, kehittämisen tavoista ja ostopolusta sekä operoitavan liiketoiminnan alasta. Laaja-alainen

osaaminen parantaa edellytyksiä toimia vakiintuneessa yrityksessä uuden kehittäjänä, mutta on pakollista toimivan kehitystiimin muodostamiseksi. Kehitystiimin merkitys onkin keskeinen, ja sen tulee pitää sisällään erikoisosaajia digitaalisen liiketoiminnan eri osa-alueilta. (H3) Uuden digitaalisen liiketoiminnan johtaminen on myös **esteiden poistamista tiimin työskentelyn tietä, tavoitteiden asettamista sekä asenteen ylläpitämistä.** (H3; H1)

*”Tällaiset tavoitteet ovat sillä tavalla tärkeitä, että kun me halutaan olla ketterä tiimi, ja niillä on semmoinen iso tavoite, niin altavastaajana aina sä saat sen organisaation sellaiseen fiilikseen, että ne on taistelussa ja niillä on joku, mitä ne koittaa tehdä.” H3*

*” Se on aika uskomaton se tavoitteiden asettamisen voima. ”H1*

*”Aikanaan oli hyvin henkilövetoista, niin nyt se on nimenomaan tiimivetoista. Ja se tiimi on se stara, ei se vetäjä. Se olisi tosi tärkeä ymmärtää” H3*

Yksittäisten työntekijöiden ja henkilöstön muutosvastarinnan lisäksi ristiriitoja voi ilmaantua tulosvastuutasolla, erityisesti silloin, mikäli olemassa olevan ja uuden liiketoiminnan tulosvastuullisten tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Tämä vaikuttaa haasteltava H5:n mukaan luonnollisesti edelleen myös yksittäisiin työntekijöihin, heidän tavoitteisiinsa, mutta myös asenteeseen uutta kohtaan. Näissä tilanteissa ylimmän johdon sitoutuminen punnitaan, sekä näkemystä koetellaan käytännössä. Konflikteja helpottaa ymmärrys uuden liiketoiminnan kehittämisen tärkeydestä ja olemassa olevan liiketoiminnan arvokkuudesta, mutta myös käsitys siitä, että olemassa oleva ja uusi liiketoiminta ovat harvoin toisiaan poissulkevia. (H4) Haastateltavan H3 kokemuksen mukaan uusi liiketoiminta perinteisesti koetaan enemmän uhkana, kuin se todellisuudessa on.

*” On siinä haastetta. ---. Jos tulosvastuulliset henkilöt kokee, että tämä uusi business syö tai pienentää mun mahdollisuutta päästä tavoitteisiini. Ja päinvastoin. -*

*--. Silloinhan ne lähtee tappelemaan keskenään, ja tulee ristiriitoja. Eikä se johda koskaan mihinkään hyvään tilanteeseen.” H7*

*”Se ei ole joko tai, vaan sekä että.” H4*

lhanteellinen ja tavoiteltu tila yrityksessä on, kun uudet osaamiset ja uuden kehittämisen asenne on saatu ulotettua koko organisaatioon. Haastateltavan H3 mukaan muutoksen tekemiseksi on kuitenkin merkittävän tärkeää johtaa **rytmittämällä uuden tekemistä**. Samalla tavalla, kuin uuden osaamisen rekrytointi on tärkeää rytmittää ja valmistaa ympäristöä oikeilla edellytyksillä, koettiin myös uuden osaamisen laajentamisessa sekä uuden kehittämisessä usein parhaaksi edetä vaihe kerrallaan. Useamassa haastattelussa korostettiin, ettei uuden liiketoiminnan kehittäjiä ole tarkoituksenmukaista tuoda yritykseen omana erillisenä kuppikuntanaan tai luoda vastakkainasettelua, mutta uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen alkuvaiheessa oman, erillisen ydintiimin muodostaminen koettiin perustelluksi toiminnan aloittamiseksi sekä ensimmäisten tulosten saamiseksi. Johdon vahvalla viestinnällä voidaan helpottaa muutosvastarintaa ja asenteita, mutta usein aito sisäinen hyväksyntä tulee vasta myöhemmin, kun uudesta liiketoiminnasta kasvaa merkittävä osa liiketoimintaa. (H1)

Monessa haastattelussa uuden kehittäminen oli alkanut omalla pienemmällä tiimillään, joka oli hiljalleen lähtenyt laajenemaan. Tämä korostuu erityisesti yrityksissä, joissa uuden digitaalisen liiketoiminta tai digitaalinen muutos itsessään on merkittävästi poikkeavaa verrattuna perinteiseen liiketoimintaan. (H3) Erityisesti kehittämisen alkuvaiheessa uuden kehittämiseen asetettu oma tiimi pystyy saavuttamaan tuloksia helpommin ja nopeammin pystyessään keskittymään tavoitteisiin täysipainotteisesti. Tarvittavan tiimin koko ja tarvittavat työroolit riippuvat kehitettävästä liiketoiminnasta. Toiminnan ollessa alussa kooltaan pienempää, voi tiimin koko olla pienempi, mutta tällöin tiimin jäsenten yksilökohtainen osaaminen korostuu entisestään. Toisinaan uuden liiketoiminnan operoinnin roolit voivatkin olla päällekkäisiä ja yhdistyä yhdessä työntekijässä, riip-

puen rakennettavan ja kehitettävän liiketoiminnan luonteesta ja kokoluokasta. (H2) Eri-tyisesti digitaalisen liiketoiminnan suhteen pitkän kehityshistorian omaavien yritysten edustajien H1:n ja H3:n haastatteluissa korostui nimenomaan haastateltujen johtajien rooli siinä, miten olemassa olevaa ja uutta digitaalista liiketoimintaa tuodaan lähemmäs toisiaan, liiketoiminnan haasteiden ratkaistaan poikkitieteellisesti sekä osaamisen laajennetaan koko organisaatioon.

*”Täytyy ymmärtää ne työroolit, jotka siihen vaaditaan” H2*

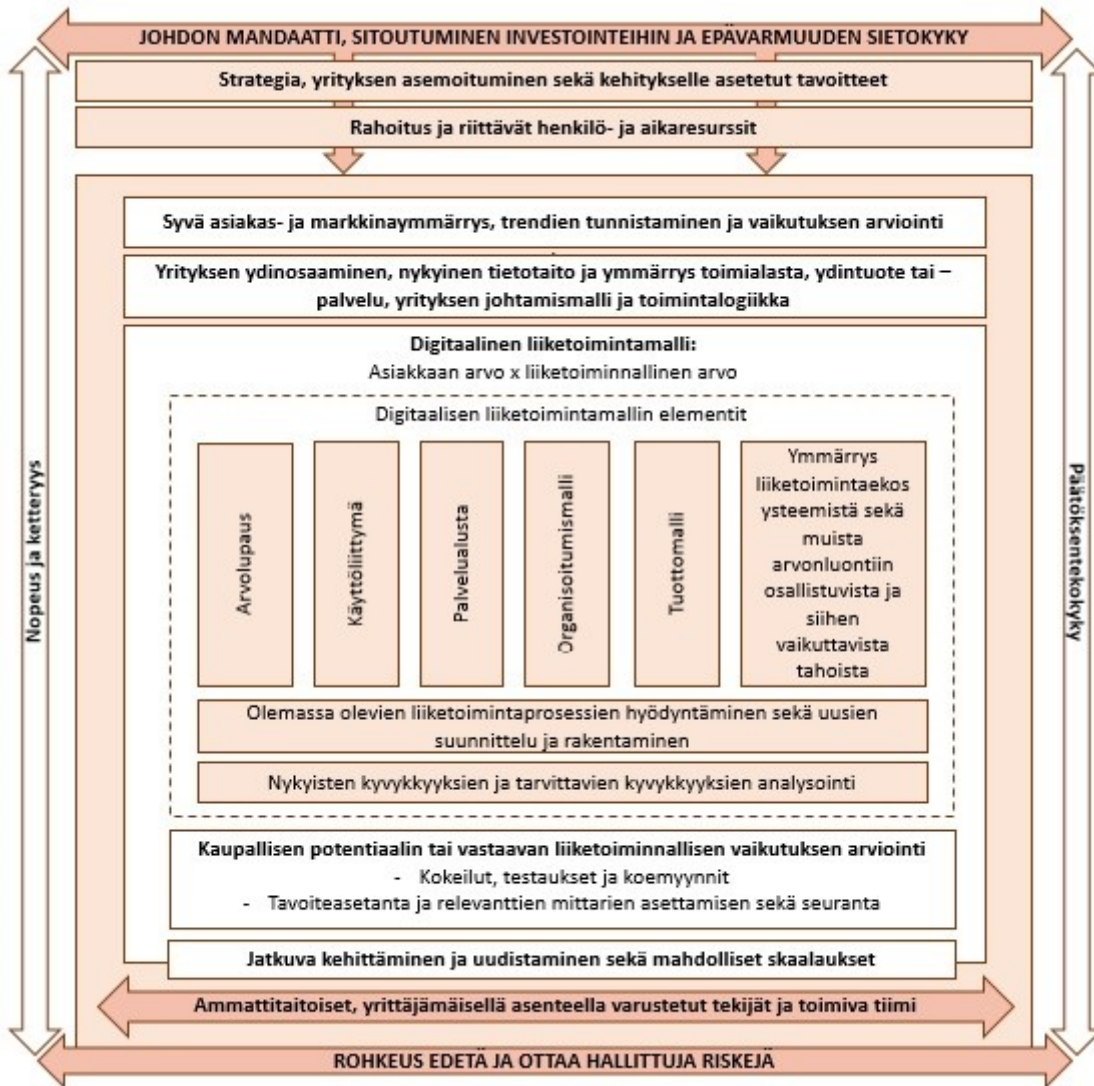
*”Rooleja pitää alkaa hämärtää sitten kun peruspalapeli alkaa olemaan.” H3*

Osaamisen laajentamiseen toimivana keinona haastateltava H3 mainitsi yrityksen sisäiset urapolut, ja digitaalisen osaamisen laajentaminen työntekijöiden siirtymisessä yrityksen toimintojen sisällä. Haastateltava H2:n mukaan kehittämisen asenteen ja uusien taitojen laajentuminen koko organisaatioon luo itsessään uusia mahdollisuuksia, edistää innovaatiokulttuurin kehittymistä, edesauttaa muutoksen havaitsemista koko yrityksen osalta sekä siten mahdollistaa uusiutumisen ja tulevaisuuden kilpailukyvyyn muuttuvassa maailmassa. Yritysten on tärkeää pitää katse jatkuvasti horisontissa, säilyttää kehittävä asenne tekemiseen ja myös asettaa tavoitteita, jotta takamatkalle jäännin riski pienee. Tämä koskee haastattelijien mukaan kaikkia yrityksiä, internet-ajan jättiläisiä, kuin vakiintuneitakin yrityksiä, jotka ovat olleet ja tai ovat vielä parhaillaan alansa ykkösiä. Taulukossa 4 on kuvattu tutkimistulosten perusteella tunnistetut digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen johtamisen osa-alueet vakiintuneessa yrityksessä.

**Taulukko 4.** Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen johtamisen osa-alueet.

<b>Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen johtamisen osa-alueet</b>	
<b>Jatkuva kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitaalista liiketoimintamallia tulee jatkuvasti kehittää, ja testata systemaattisesti uutta</li> </ul>
<b>Konflikteihin varautuminen ja esteiden poistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisäisiin ja ulkoisiin konflikteihin varautuminen aina työntekijätasolta tulosvastuullisiin sekä ulkoisiin toimijoihin, kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneihin tai jälleenmyyjiin</li> <li>- Kehittämislle suotuisan yrityskulttuurin rakentaminen ja poisoppimisen edistäminen</li> </ul>
<b>Aktiivinen ja tavoitteellinen viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdon painokas ja systemaattinen viestintä uuden liiketoiminnan merkityksestä ja kehittämisen strategisuudesta</li> <li>- Avoin ja ymmärrettävä viestintä uuden liiketoiminnan kehittämisestä, sen tarkoituksesta ja tuloksista koko yritykselle</li> </ul>
<b>Tavoitteiden asettaminen ja asenteen ylläpitäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uuden liiketoiminnan kehittämislle asetetut tarkoituksenmukaiset ja selkeät tavoitteet</li> <li>- Kunnianhimon ja kehittämiseen tarvittavan asenteen ylläpitäminen menestymisistä ja/tai epäonnistumisista huolimatta</li> </ul>
<b>Digitaalisen liiketoiminnan vetäjän merkitys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ymmärrys kokonaisvaltaisesti digitaalisesta liiketoiminnasta, kyvykkyys hankkia tarvittavalla osaamisella ja asenteella varustetut ammattilaiset, rakentaa prosessit sekä edesauttaa tarvittavien kyvykkyyksien rakentamista.</li> <li>- Selkeät viestintä- ja vaikutustaidot</li> </ul>
<b>Kehittämisen rytmitys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarvittavien kyvykkyyksien rakentaminen sekä muiden tarvittavien muutosten tekeminen ja uusien rekrytointien ajoittaminen</li> <li>- Johtamisen painopiste muuttuu riippuen, missä vaiheessa kehittämistä ollaan – innovoinnin mahdollistamisesta ja ensimmäisten onnistumisten varmistamisesta koko yrityksen innovointikyvykkyden edistämiseen.</li> </ul>

Kuviossa 16 on tutkielman kirjallisuuskatsauksen pohjalle tutkimuksen tuloksiin perustuen rikastettu digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen kokonaisuuden viitekehys. Viitekehys tuo yhteen digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen edellytykset lähtien johdon mandaatista ja sitoutumisesta, kuvaa prosessia ohjaavat tekijät sekä digitaalisen liiketoimintamallin elementit. Keskeinen osa digitaalisia liiketoimintamalleja ja niiden menestyksen mahdollistamista on niiden elinvoimaisuuden analysointi, kyvykkyys kokeilla sekä asettaa tavoitteita. Koko prosessin aikana keskeisiä kyvykkyysyrityksessä ovat päätöksenteko sekä nopeus ja ketterät työtavat.



**Kuvio 16. Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen viitekehys vakiintuneessa yrityksessä.**

Viitekehys on sidoksissa kuviossa 14 esitettyyn digitaalisen innovoinnin viitekehukseen, sillä digitaalinen liiketoimintamalli on usein itsessään digitaalinen innovaatio. Innovaation tarkoitus on luoda uutta ansaintaa tai vastaavaa liiketoiminnallista arvoa, jota kuvaamaan käytetään liiketoimintamallia tai vastaavaa toiminnankuvausta. Viitekehys digitaalisesta innovaatiosta vakiintuneessa yrityksessä kuvaa innovaatioympäristön ja dynaamisten kyvykkyyksien roolia uuden innovoinnissa, ja on siten sidoksissa myös liiketoimintamallin kehittämiseen.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkielman keskeiset johtopäätökset tutkimuskysymyksiin peilaten, analysoidaan tutkielman luotettavuutta sekä esitellään tutkijan ehdotukset jatko-tutkimuksista.

### 6.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää digitaalisen innovoinnin mahdollistamista sekä digitaalisen liiketoiminnan rakentamista suuressa, vakiintuneessa yrityksessä. Tutkimuskysymyksen ensimmäinen alakysymys käsittelee digitaalisten innovaatioiden johtamista.

**Tutkimuskysymys 1a:** Miten digitaalisten innovaatioiden luomista johdetaan vakiintuneessa yrityksessä?

Digitaalisen innovoinnin johtaminen osoittautui tutkielmassa laaja-alaiseksi ja monta osa-aluetta sisältäväksi johtamisen lajiksi, joka itsessään vaatii vahvaa johtajuutta sekä pitkäjänteistä sitoutumista. Keskeisintä innovaatioiden mahdollistamisessa on **johton vahva näkemys innovoinnista tulevaisuuden kilpailukyvyn luojana** sekä **suhtautuminen innovointiin investointina** yrityksen tulevaisuuden elinvoimaisuuden mahdollistamiseksi sekä liiketoiminnallisen kasvun luomiseksi. Tämä tarkoittaa keskeisesti innovoinnin **keskeistä roolia yrityksen strategiassa**. Digitaalinen innovointi on yrityksen strateginen aktiviteetti, jossa onnistumisen edellytys syntyy strategian asettamasta suunnasta tai muulla tavalla kuvatusta tarkoituksesta siitä, mihin halutaan mennä tai mitä halutaan saavuttaa. Digitaalisen innovaation johtamisen perustana onkin **innovoinnin tarkoitus**, joka pohjautuu yrityksen strategiaan, visioon ja tahtotilaan, mutta myös yrityksen nykytilaan ja nykyisiin kyvykkyyksiin sekä yrityksen asemoitumiselle omassa liiketoiminta-

ekosysteemissään. Tutkielman löydösten perusteella digitaalisen innovaation johtamisessa onkin pohjimmiltaan kyse innovaatiotoiminnan tarkoituksen johtamisesta, sekä innovointitoiminnan punaisen langan eli strategian seuraamisesta sekä toteuttamisesta.

Keskeinen innovaation johtamisen osa-alue on innovaatioiden **mahdollistamisen johtaminen**, mikä jakautuu innovaatiolle **suotuisan ympäristön rakentamiseen, innovaatiota tukevien rakenteiden ja innovaatioprosessin luomiseen**. Yrityksen kulttuurin merkitys suotuisan ympäristön luomiseen on vakiintuneessa yrityksessä erityisen suuri, ja vaikuttaa niin innovaatioiden syntyminen lisäksi keskeisesti myös innovaatioiden elinvoimaisuuden mahdollistamiseen. Vakiintuneessa yrityksessä digitaalinen innovointi tapahtuu aina tavalla tai toisella vuorovaikutuksessa olemassa olevan liiketoiminnan kanssa, joten tasapaino uuden kehittämisen ja perinteisen liiketoiminnan optimoinnin kanssa on keskeinen osa innovaatioiden johtamista aina strategiatasolta resursseihin. Yrityksen kyky innovoida onkin suoraan liitoksissa yrityksen dynaamisiin kyvykkyyksiin, eli kykyyn huomata muutosta, tarttua siihen sekä toteuttaa muutosta. **Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen** on yksi keskeisimmistä ominaisuuksista tulevaisuuden muutoksiin mukautumisessa sekä liiketoiminnallisten mahdollisuuksien löytämisestä muutoksen ollessa jatkuvasti nopeampia, ja tulevaisuuden ollessa entistä epävarmemmin ennustettavissa.

Digitaaliset innovaation syntyvät vain harvoin olemassa olevaa liiketoimintaa pyörittävillä rakenteilla ja osaamisilla. Usein digitaalisten innovaatioiden mahdollistaminen vaatiikin vakiintuneessa yrityksessä **muutoksia nykyiseen organisaationrakenteeseen, sekä huolella rakennetut prosessit**. Digitaalisten innovaatioiden johtamisen yksi tärkeimmistä asioista on **systemaattisuus, ja jatkuvuus**, joka mahdollistetaan käytännössä yritykselle sopivan innovaatioprosessin luomisella. Digitaaliseen innovaatioon tähtäävän prosessin luominen on hyvin yrityskohtaista, ja siihen vaikuttavat innovaation tarkoitus, kyvykkyydet, kulttuuri sekä yrityksen yksilöllinen historia. Innovaatioprosessi itsessään vaatii myös jatkuvaa kehittämistä yrityksen sekä tehtyjen toimenpiteiden mukana. Innovaatioita tukevien rakenteiden ja prosessien lisäksi digitaalisen innovaation aikaansaamiseksi vaaditaan myös uudenlaista vahvaa ammattiosaamista, mutta ennen kaikkea

päämäärätietoista kehittämisen asennetta ja toimialaan rajoittumatonta ajattelua. Tämän vuoksi **uudet rekrytoinnit** ovat vakiintuneelle yritykselle miltei välttämättömiä digitaalisten innovaatioiden synnyttämiseksi. Toimivatkaan prosessit eivät synnytä lopputulosta ilman oikeita tekijöitä.

Innovaatiotoimenpiteiden strategisuuden ja toimivuuden seuraamiseksi yksi johtamisen osa-alue on relevanttien mittareiden löytäminen niin itse prosessille, kuin sen lopputulomillekin. Digitaalisen innovoinnin johtamisen kaikkia osa-alueita leimaa tarve jatkuvalle oppimiselle ja kehittämiselle, jonka rakennusaineena toimivat ulkoisten vaikuttimien lisäksi myös innovaatiotoimenpiteille asetetut mittarit. **Innovoinnin mittaamiseen** tulee löytää omat, toimintaa aidosti kuvaavat mittarit, sillä yrityksen olemassa olevan perinteisen liiketoiminnan mittarit eivät siihen suoraan sovellu. Innovoinnin prosessia ja lopputulemien arviointia mittaamalla mahdollistetaan innovaatioiden johtamisen systemaattisuus sekä jatkuva kehittyminen, mutta seurataan keskeisesti myös strategian toteutumista.

Vakiintuneessa yrityksessä tapahtuvan digitaalisen innovoinnin kaikki tasot läpileikkaava teema tutkielman tulosten mukaan oli **rohkeus**. Rohkeus lähtee aina ylimmän johdon panostuksista innovointiresursseihin aina yksittäisten henkilöiden rohkeuteen haastaa olemassa olevaa, luoda väsymättömästi uutta sekä uskaltaa ajatella laajemmin. *Digitaalisen innovaation perimmäinen tarkoitus on kehittää liiketoimintaa paremman liiketoiminnallisen tai muun siihen rinnastettavan arvon luomiseksi.* Johdon innovaatiotoiminnalle antama mandaatti viitoittaa tietä rohkeudelle, ja erityisesti toimitusjohtajan vahva viestintä innovaatioiden tärkeydestä tulevaisuuden liiketoiminnalle edesauttaa voimakkaasti suotuisan ympäristön kehittymiseen sekä hiljalleen yhdessä toimenpiteiden kanssa edesauttaa yrityksen dynaamisten kyvykkyyksien kehittymistä eli innovaatiokyvykkyyttä koko yrityksen laajuisesti.

Tutkimuskysymyksen toinen alakohta käsittelee digitaalisen liiketoimintamallin eroavaisuuksia perinteisistä liiketoimintamalleista, sekä niiden kehittämisessä huomioitavia asioita.

**Tutkimuskysymys 1b:** Miten digitaaliset liiketoimintamallit eroavat perinteisistä liiketoimintamalleista, ja mitä niiden rakentamisessa on otettava huomioon?

Digitaalinen liiketoiminta rakentuu perustavanlaatuisesti samalle yhdistelmälle asiakkaan kokemaa arvoa sekä siitä saatavaa liiketoiminnallista arvoa, kuin perinteinenkin liiketoiminta, mutta pitää sisällään useita erityispiirteitä, jotka vaikuttavat liiketoiminnan strategiaan, operointimalleihin sekä itse liiketoimintamallin kehittämiseen. Digitaalisessa liiketoimintamallissa asiakkaan arvolupaus, keinot tehdä tuottoa sekä arvon toimitusprosessi ovat tiukemmin sidoksissa toisiinsa verrattuna perinteisiin liiketoimintamalleihin, joissa eri osa-alueet voivat olla operoitavissa ja jopa kehitettävissä erikseen. Digitaalinen liiketoimintamalli on myös **laajemmin vuorovaikutuksessa** muiden arvon tuottoon osallistuvien toimijoiden eli toisin sanoen muiden liiketoimintaekosysteemin toimijoiden kanssa, eivätkä kaikki arvon muodostumisen osa-alueet ole hallittavissa liiketoimintamallia operoivan yrityksen sisällä. Digitaalinen liiketoimintamalli voi myös usein olla liitoksissa toiseen, jopa eri toimialalla toimivaan liiketoimintamalliin, joka operoi täysin poikkeavalla logiikalla. Digitaaliset tuotteet ja palvelut ovat myös monistettavissa, ja niiden arvo nousee usein käyttäjämäärän lisääntyessä. Arvon muodostuksen näkökulmasta digitaalisissa liiketoimintamalleissa **arvo määräytyy asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa**, eikä ole enää tuotteen tai palvelun muuttumaton, yrityksen sisällä määritettävä arvo, jota myydään edelleen asiakkaille. Perinteiseen liiketoimintamallin osa-alueiden lisäksi digitaalisen liiketoimintamallin keskeisiä osa-alueita ovat **palvelualusta** sekä **asiakkaan käyttöliittymä**.

Uuden digitaalisen liiketoimintamallin rakentamisen perusta syntyy **johdon vahvasta mandaatista**, sitoutumisesta tarvittaviin panostuksiin sekä kyvystä sietää epävarmuutta.

Digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen tulee olla yrityksen **strategian mukaista**, ja palvelulla **yrityksen tarkoitusta** sekä **huomioida** nykyinen positio tai vaihtoehtoisesti auttaa rakentamaan toivottua **asemoitumista markkinalla**. Tulevaisuuden kilpailukyvyn mahdollistamiseksi ja onnistumisen mahdollistamiseksi digitaalisessa liiketoiminnassa tarvitaan **riittäviä panostuksia** liiketoimintamallin rakentamiseen, mutta myös jatkuvaan kehittämiseen sekä operointiin. Digitaalinen liiketoimintamalli elää asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa perinteistä tiiviimmässä vuorovaikutuksessa ympäristössä, jossa samaa tarvetta palvelevia toimijoita on yhä lisääntyvässä määrin, ulkoisten muutosten vaikutukset ovat nopeita ja asiakkaan vaihtokustannukset jatkuvasti madaltuvia. Tämä luo tarpeen digitaalisen liiketoimintamallin **jatkuvalle kehittämiselle**, piilevien asiakastarpeiden aktiiviselle tunnistamiselle sekä jatkuville testauksille. Digitaalinen liiketoimintamalli onkin vain harvoin ensimmäisessä muodossaan voittava, eikä toimivan yhdistelmän löydyttyäkään pysy sellaisena ilman systemaattista kehittämistä. Vakiintuneen yrityksen digitaalinen liiketoimintamalli edustaa usein poikkeavaa toimintalogiikkaa, joka on uusi myös asiakkaille. Resurssien lisäksi digitaalinen liiketoimintamalli tarvitsee **riittävästi operointiaikaa**, jotta sen tulevaisuuden kilpailukykyä tuova potentiaali voidaan tunnistaa.

Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen prosessiin itsessään ei ole tutkielman tulosten mukaan olemassa yhtä kultaista kaikille toimivaa kaavaa, vaan sitä ohjaavat yrityksen yksilölliset kyvykkyudet sekä kehitettävän uuden liiketoiminnan potentiaali limittyä olemassa oleviin prosesseihin. Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen ytimessä on asiakkaiden ja markkinan muutoksen havaitsemisen ja analysoinnin perustalle rakennettu syvä **asiakasymmärrys**. Asiakasymmärrystä synnytetään yhdistämällä trendeistä saatavilla olevaan tietoon sekä niiden vaikutuksen arviointiin muodostuu liiketoiminnan suunnittelua ohjaava käsitys ja syvä ymmärrys, toisin sanoen tutkielman tuloksissa esiin tulut **”insight”**. Digitaalisen liiketoimintamallin rakentamiseen vaikuttavat vakiintuneessa yrityksessä myös yrityksen **ydinosaaminen, nykyinen tietotaito** sekä **ymmärrys toimialasta**, mikä voi itsessään uudelleen jalostettuna tai uudella tavalla toimitettuna luoda pohjan uudelle liiketoimintamallille ja uudella tavalla arvonnulle.

Tutkielman tulosten mukaan digitaalisen liiketoimintamallin kehitysprosessin kantavana voimana vakiintuneessa yrityksessä on uudentlaisella ammattitaidolla ja päämäärätietoisella, **yrittäjämäisellä asenteella** ja ajattelulla varustetut tekijät. **Uudet rekrytoinnit** osoittautuivat tutkielman tulosten mukaan miltei aina pakolliseksi uuden digitaalisen liiketoiminnan luomiseksi, sillä uuden osaamisen ja kehittämisen asenteen vaikutus ulottuu läpi koko kehitysprosessin. Vakiintuneessa uuden liiketoiminnan kehittäjät nähtiin myös koko yrityksen kehitykseen vaikuttavina ”muutosagentteina”, jotka edesauttavat tuloksekkaiden käytäntöjen hyödyntämistä onnistumisien kautta myös yrityksen muissa toiminnoissa sekä muutoskyvykkyyden ja kulttuurin kehittymistä, minkä itsessään todettiin tutkielman tuloksissa suotuisaksi yrityksen innovointi- ja muutoskyvykkyydelle. Uuden digitaalisen liiketoiminnan rakentaminen ja operoiminen aiheuttaa usein myös itsessään kokonaisvaltaisia muutostarpeita koko yrityksen rakenteeseen ja organisoitumiseen.

Perinteisen liiketoimintamallin tapaan digitaalisen liiketoimintamallin kehittämiseen liittyy kiinteästi **kaupallisen potentiaalın tai vastaavan liiketoiminnallisen vaikutuksen arviointi**. Digitaaliselle liiketoimintamallille tulee kehittää toimintaa aidosti kuvaavat, strategiset ja konkreettiset **mittarit**. Uusi digitaalinen liiketoiminta tulee nähdä investointina tulevaisuuteen, eikä poikkeavan logiikkansa vuoksi sitä ole mahdollista analysoida samoilla mittareilla perinteisen liiketoiminnan kanssa varsinkaan toiminnan alkuvaiheessa. Uudelle liiketoiminnalle on määritettävä toimintaa aidosti ohjaavat mittarit, jotka tarjoavat perusteltua ja analysoitavissa olevaa tietoa toiminnan jatkamiselle, suunnan kehittämiseksi tai lopettamiselle. Digitaaliseen liiketoimintaan liitoksissa olevaa epävarmuuselementtiä ja ennustamattoman tulevaisuuden aiheuttamaa riskiä katetaan oikealla mittaroinnilla ja tekemisen **systemaattisella analysoinnilla**, mikä johtaa perusteltuihin riskeihin, virheiden aikaiseen havainnoimiseen sekä luo edellytykset menestykselle.

Digitaalisen liiketoimintamallin kehittäminen vaatii läpi prosessin **ketteryttä** ja **kykyä tehdä nopeita päätöksiä**, mutta myös pitkäjänteistä sitoutumista erityisesti yrityksen

johdolta. Tutkielman tulosten mukaan tärkein kaiken läpileikkaava teema uuden liiketoiminnan kehittämisessä oli **rohkeus** – aina johdon mandaatista kehitysprosessissa ope- roivien henkilöiden asenteisiin sekä tekemisen tapaan. Uuden kehittäminen on aina ole- massa olevan haastamista, ja erityisesti uuden kehittämisen ensimmäiset läpiviennit ovat usein vakiintuneelle yritykselle raskaita, kun tekemisen malli on uusi, tarvittavat ky- vykkyydet ovat rakentumassa ja kehittämisen prosessi on vasta muodostumassa yrityk- selle sopivaksi. Johdon rohkeus uuden liiketoimintamallin edistämiseen nousee keskiöön, sillä poikkeavalla logiikalla toimiva uusi liiketoiminta voi aiheuttaa välittömiä tai välillisiä negatiivisia vaikutuksia olemassa olevaan tekemisen eri tasoilla. Uuden digitaalisen liike- toiminnan kehittäminen eläkin väistämättä vuorovaikutuksessa perinteisen liiketoimin- nan kanssa, jolloin kehityspanostuksien keskinäinen tasapaino, **terävä strateginen joh- taminen** sekä **johdon vahva viestintä** tekemisen tarkoituksesta luovat edellytykset uu- den digitaalisen liiketoiminnan menestykselle.

## 6.2 Tutkimustulokset suhteessa teoriaan

Tutkimustuloksissa nousseista teemoista yhtenä tärkeimpänä korostui innovoinnin linkki strategiaan, tarkoituksen merkitys sekä uuden digitaalisen liiketoiminnan strateginen ydin. Tutkielman kirjallisuuskatsauksen mukaisesti uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen on vahvasti sidoksissa yrityksen strategiaan sekä kehittämisen vaativan itsessään terävää strategista johtajuutta, mutta strategisuuden merkitys syveni kes- keisesti tutkimustuloksissa. (Teece, 2018 ; Schoemaker ja muut, 2018) Yrityksen strategia ohjaa innovointitoimenpiteiden tarkoitusta, vaikuttaa uuden kehittämiselle asetettuihin tavoitteisiin sekä niiden seuraamisen mittareihin. Uuden kehittämisen linkki strategiaan toimii samalla kantavana suuntaviivana sisäiselle viestinnälle, sekä helpottaa kehittämis- toimintojen ymmärrettäväksi tekemistä muulle organisaatiolle, mikä on keskeistä uuden liiketoiminnan kehittämisen toimiessa vuorovaikutussuhteessa olemassa olevan lii- ketoiminnan, prosessien ja henkilöstön kanssa. Strategisuus auttaa myös perustelemaan vaikeatkin päätökset, kuten mahdolliset rakenteelliset muutokset, joiden uuden luo- minen ja kehittäminen vaatii.

Strategian lisäksi tutkimustulosten mukaan uuden innovoinnissa ja uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä korostui strategian varsinainen toteuttaminen, mikä koettiin haastatettavien kesken usein haasteeksi vakiintuneelle yritykselle. Tutkimustulosten kautta johdon vanha mandaatti sekä erityisesti rohkeus koko prosessin laajuisesti aina strategisista tavoitteista yksittäisien liiketoimintalähtöjen edistämiseen nousivat keskeisiksi teemoiksi toteuttamisen edellyttämiseksi. Tutkimustulosten mukaan ilman näitä elementtejä uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen vakiintuneessa yrityksessä on tulevaisuuden kilpailukyvyn ja kasvun saavuttamiseksi mahdotonta.

Strategiset toimenpiteet tulee olla mitattavia, ja niitä tulee voida seurata luotettavasti. Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa pääpaino oli innovaatioprosessin mittaamisessa, mutta tutkimustuloksissa korostui tämän lisäksi innovaatioprosessin generoimien aiheiden tai lopputulemien mittaaminen sekä siihen liittyvä potentiaalinen analysointi. Mittaamisen merkitys syventyi tutkimustuloksissa erityisesti riittävän tiedonkeruun, ja siten pohjan varmistamisessa asiakasymmärrykselle sekä tulevaisuuteen varautumisen skenaarioiden muodostamiseksi, mutta myös päätöksenteon helpottamiseksi.

Uuden osaamisen ja henkilöstön rooli nousi niin teoriaosuudessa, kuin tutkimustuloksissakin hyvin keskeiseksi vakiintuneiden yritysten innovoinnissa ja digitaalisen liiketoiminnan rakentamisessa. (Nylen & Holmström, 2015) Tutkimustulokset syvensivät ymmärrystä erityisesti asenteen ja yrittäjämäisen omistajuuden tarpeesta uuden luomisessa ja kehittämisessä sekä asioiden aidossa edistämässä suuressa vakiintuneessa yrityksessä. Schoemakerin ja muiden (2018) mukaan muutosta ei synny ilman johtajuutta. Tutkielman tuloksissa myös uuden digitaalisen liiketoiminnan vetäjän rooli korostui henkilöstön lisäksi, ja haastateltavien keskuudessa roolissa korostui vahvan ja monialaisen johtamisen lisäksi kyky tehdä asioita ymmärrettäviä, erittäin vahvat viestintäkeinot sekä kyky poistaa esteitä tekemisen tieltä. Uuden kehittäminen on olemassa olevan haastamista ja monivaikutteista tekemistä, jossa erityisesti ensimmäiset uuden liiketoiminnan kehitysprosessit ovat johdon mandaatillakin työläitä, ja vaativat henkilöstöltä sekä vetäjältään

paljon henkilön persoonaan liitoksissa olevia ominaisuuksia. Oikealla ammattiosaamisella ja asenteella varustetut henkilöt pystyvät ratkaisemaan kompleksisia haasteita, sekä viemään läpi kehitysprosesseja, jotka lopulta vaikuttavat koko yritykseen ja sen kyvykkyyteen kehittyä sekä mukautua tulevaisuuden haasteisiin.

Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet eli kyvykkyys tunnistaa, tarttua ja toteuttaa muutosta muodostuivat elintärkeiksi uuden innovoimiseksi ja digitaalisen liiketoiminnan rakentamiseksi. (Teece, 2007, s. 1319) Yhteneväisyyden tutkimustuloksiin ovat suorat, ja samat kyvykkyydet mainittiin eri muodoissa kaikkien haastateltavien toimesta. Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet ovat koko yrityksen kyvykkyyksiä, joihin yrityksen tulee kiinnittää huomioita tulevaisuutensa turvaamiseksi ja joita voidaan keskeisesti kehittää pitkäjänteisellä toiminnalla. Tutkimustuloksissa ilmeni usein uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen epäsuorasti vaikuttavan näihin kyvykkyyksiin, kuten esimerkiksi kulttuuriin kehittämistavan tullessa tutummaksi ja uuden liiketoiminnan tarkoituksen sekä tärkeyden väsymättömän kommunikoinnin kautta. Uuden innovointi ja uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen vaatii uutta osaamista, ja omia rakenteita, mutta keskeisesti myös vahvaa yhteistyötä, johdon näyttämää vahvaa suuntaa sekä tietoisia muutoksia koko organisaatioon.

Tutkimustulosten kautta keskeinen kirjallisuuskatsauksesta eroava teema oli myös tekemisen rytmitys. Uuden liiketoiminnan kehittämisessä on keskityttävä edistämään tiedostetusti vain rajattua määrää asioita kerrallaan, jotta tuloksia saadaan synnytettyä. Tämä korostuu erityisesti alkuvaiheessa, jolloin on tärkeää saada luotua toimivia prosesseja, sekä keskityttävä ensimmäisten ulostulojen saamiseen, jotka edesauttavat niin oppimista itse kehittämisen suhteen, mutta myös luovat suotuisaa ympäristöä innovoinnille vakiintuneessa yrityksessä. Toisinaan suhtautuminen uuteen digitaaliseen liiketoimintaan syntyy yrityksen laajuisesti positiiviseksi vasta, kun toiminnasta on nähtävillä tuloksia ja onnistumisia. Tutkimustuloksissa erityisesti digitaalisessa muutoksessa ja digitaalisen liiketoiminnan edelläkävijöiden edustajien haastatteluissa korostui osaamisen ja

ajattelumallin laajentaminen koko yritykseen, sekä uuden ja olemassa olevan liiketoiminnan tuomista lähemmäs toisiaan.

Tutkimustulokset tarjosivat kaikkiaan syvennystä tutkittavaan aiheeseen, ja haastateltavien vastauksista oli löydettävissä useita perusteltuja teoriaosuudessa esiteltyihin asioihin, jotka toimivat keskisinä tekijöinä molempien tutkimuksessa syntyneiden viitekehysten muodostamiseen ja keskinäisten vaikutussuhteiden kuvaamiseen. Tutkimustulokset syvensivät erityisesti strategian toteuttamista ja sen haasteita vakiintuneessa yrityksessä, asiakasymmärryksen tärkeyttä digitaalisessa valinnanvaran maailmassa sekä aikaisemmin mainitun johdon sitoutumisen merkityksen avaamista.

### **6.3 Tutkimustuloksiin perustuva pohdinta**

Muutos on liiketoiminnan ainoa pysyvä elementti nyt ja tulevaisuudessa. Dynaamisten kyvykkyyksien pitkäjänteinen kehittäminen sekä digitaalisen innovoinnin eli uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen systemaattisuus ovat keskeisiä teemoja jokaiselle tulevaisuuden olemassaoloa sekä kasvua tavoittelevalle yritykselle. Digitalisaation muutokset tulevat koskettamaan jokaista yritystä, ja jo nyt jokainen liiketoiminta pitää sisältää vähintään osittain digitaalisia elementtejä, jotka asettavat jo itsessään vaadetta muutokselle suhteessa totuttuun. Digitaalisuus on siirtynyt erillisistä strategioista liiketoiminnan ytimeen, ja mikä tahansa uusi liiketoiminta on siihen sidoksissa tavalla tai toisella. Tällöin yritykselle on tärkeää ymmärtää sen kehittämisen lainalaisuudet, toimintalogiikka sekä mukauttaa toimintaansa siihen sopivaksi, mieluiten ennen kuin olemassa oleva liiketoiminta on kriisiytynyt, kehitysresursseja on saatavilla tai paineikas pakkotilanne on syntynyt.

Liiketoiminnan tulevaisuuden ja kasvun mahdollistaminen vaatii teoriaperustaan ja tutkimustuloksiin peilaten jatkuvaa kehittämistä sekä uudistumista, johon vakiintuneen yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomioita. Keskeistä on näkökulman ja ajattelumallin muutos kohdistuen yritykseen, sen rooliin ja toimintatapoihin sekä strategiaan, jotta

väistämättömiin, entistä kiihtyvällä tahdilla tuleviin muutoksiin pystytään vastaamaan ja rakentamaan uniikkia kilpailukykyä sekä siten liiketoiminnallista kasvua ja elinvoimaisuutta. Olemassa oleva liiketoiminta on arvokasta ja osaaminen usein vakiintuneille yrityksillä sen suhteen merkittävä etu, mutta kokonaisuuteen on väsymättömästi kehitettävä uutta, tehtävä kokeiluja ja allokoitava aikaa sekä resursseja innovoinnille. Innovointi tulee nähdä perinteisimpiin yrityksen aktiviteetteihin rinnastettavana yrityksen aktiviteettina, joka on vahvasti sidoksissa strategiaan vahvasti johdettavana toimintana, joka siten tarvitsee onnistukseen johdon sitoutumista, resursseja sekä aikaa. Uuden digitaalisen liiketoiminnan innovoinnin mahdollistavat kyvykkyydet edesauttavat koko organisaation kykyä havaita kehittämisen mahdollisuuksia sekä uudistua, tulivat tulevaisuuden mukanaan tuomat muutokset missä muodossa hyvänsä. Tutkimustuloksien mukaisesti vakiintuneet yritykset omaavat useita erittäin arvokkaita edellytyksiä menestyksekkääseen digitaaliseen liiketoimintaan, mutta pitäessään liian sinnikkäästi kiinni olemassa olevista, menneisyyden menestyksen malleista ja ilman rohkeita toimenpiteitä ja systemaattista jalostamista, yrityksen liiketoiminnan tulevaisuus heikentyy ja liiketoimintapotentiaali valuu hyödyntämättömänä pois. Yrityksen on tärkeää tarkastella toimintaansa kriittisesti, sekä johdon aidosti tarkasteltava, millainen on yrityksen kyvykkyys innovoida, tehdäänkö sitä strategisesti, riittävästi ja johdetusti sekä ovatko annetut panostukset linjassa toivotun lopputuloksen kanssa. Uuden kehittämistä voidaan tehdä monella eri tavalla, ja johdon kehittämisen tahtotila asettaa osaltaan raamit lopputuloksille.

Vakiintuneessa yrityksessä uuden innovointi ja digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen pitää sisällään enemmän haasteita ja huomioonotettavia asioita suhteessa muihin yrityksiin. Nuoremmilla yrityksillä on usein paremmat kyvykkyydet matalampien organisatoriarakenteiden ja tuoreemman kulttuurin kautta mukautua muutokseen, mikä edesauttaa digitaalisen liiketoiminnan kehittämistä ja menestymistä muutosten aistimisen, mukautumisen ja kokeilukyvykkyyden kautta. Uuden liiketoiminnan kehittäminen itsessään on teknologioiden ja niiden aiheuttamien muutosten lisäksi nopeaa, ennustamatonta sekä vaatii uudenlaista kehittämisen asennetta ja osaamista. Uuden kehittämisen prosessin tulee elää jatkuvasti niin yrityksen, kuin asiakaskäyttäytymisen ja markkinoiden

muutoksen kanssa vuorovaikutuksessa. Epävarmuustekijä on kehittämisen pysyvä elementti, mutta huomioitavaa on, että samalla se laajentuu koskemaan koko liike-elämän tulevaisuutta. Monitahoisen kehittämisen lisäksi uuden kehittämisen tarkoitusta tulee viestiä väsymättömästi muulle yritykselle erityisesti alkuvaiheessa, sanoittaa merkitystä ja tehdä siitä ymmärrettävää muulle organisaatiolle, joka usein toimii uudesta eroavalla logiikalla. Haasteensa kehittämiseen tuovat myös tasapainon löytyminen olemassa olevan liiketoiminnan optimoinnin ja kehittämisen kanssa sekä väistämättä tulevat konfliktit ja kyvyttömyys niiden ratkaisemiseen. Digitaalinen innovointi on pohjimmiltaan parempaan lopputulokseen tähtäävää liiketoiminnan kehittämistä, mutta erityisesti vakiintuneessa yrityksessä sen poikkeava logiikka suhteessa totuttuun voi herkästi luoda kuvan mysteerisyydestä tai harkitsemattomasta epävarmuudesta ilman systemaattisia toimia tai uuden liiketoiminnan kehittämisen strategista johtamista.

Olemassa olevan liiketoiminnan ja uuden kehittämisen tasapaino on mainittu tutkimustuloksissa keskeisenä huomioitava asiana ja nostettu johtopäätöksissä esiin jo aikaisemmin yhdessä väistämättä vakiintuneessa yrityksessä kehittämisen aikana tulevien risteävien intressien kanssa. Uuden digitaalisen liiketoiminnan kohdalla on kuitenkin korostettava erityisesti sen olemassa olevaan liiketoimintaan kohdistuvien mahdollisten negatiivisten vaikutusten olevan yleensä suhteessa vähäisiä ja lyhytaikaisia. Uudella liiketoiminnalla tähdätään tulevaisuuteen ja liiketoiminnan elinvoiman ylläpitämiseen sekä kasvuun – sen tulevaisuuden muutoksiin, jotka tulevat väistämättä ja yrityksiltä kysymättä. Keskeistä on myös ymmärtää, että usein uusi liiketoiminta koetaan yrityksessä isompana uhkana, kuin se todellisuudessa onkaan. Olemassa oleva liiketoiminta ja uusi liiketoiminta eivät ole toisiaan poissulkevia, vaikka niiden osa-alueet voisivatkin olla risteäviä tai uuden koettaisiin vahingoittavan liiketoimintalogiikkaansa puolesta olemassa olevaa. Olemassa oleva liiketoiminta ja uuden kehittäminen ovat yhtä tärkeitä, mutta eri syistä. Ilman uuden kehittämistä, uudistumista tai tulevaisuuden liiketoimintaan panostamista yritys jää väistämättä kilpailijoidensa jalkoihin, eikä edesauta omaa liiketoiminnallista menestystään. Huomioitavaa on, että digitaaliselle liiketoiminnalle ominaiset piirteet,

kehittämisessä huomioitavat asiat sekä tulevaisuuden ennustamattomuus laajentuvat koskettamaan ennen pitkää kaikkea liiketoimintaa välillisesti tai välittömästi.

Muutos syntyy aina pohjimmiltaan asiakkaasta, asiakkaan mieltymysten ja tarpeiden muutoksesta. Asiakkaat etsivät parasta mahdollista tapaa tai toimintaa, joka täyttää heidän tarpeensa parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaat tekevät aina loppukädessä päätöksen siitä, mitä tarvitsevat ja miten tahtovat itseään palveltavan ajassa, jossa uusia pelureita syntyy jokaiselle markkinalle, asiakkaan vaihtokustannukset ovat entistä matalammat tai niitä ei lainkaan. Muutoksesta on tullut jatkuvaa ja tempoltaan kiihtyvää, mutta ennen kaikkea väistämätöntä. Asiakkaiden tarpeet, mieltymykset sekä tavat tuottaa arvoa muuttuvat joka tapauksessa, jolloin on yrityksestä itsestään kiinni, tahtooko se proaktiivisesti etsiä uusia tapoja asiakkaiden palvelemiseksi, säilyttää liiketoimintansa elinvoimaisuuden sekä luoda liiketoiminnallista kasvua jatkuvasti uudistuvalla pelikentällä.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa perinteisesti käytetyt mittarit ovat tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla arvioidaan mittarien tai tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mitä on määritelty, kun reliabiliteetti puolestaan kuvastaa tutkimustulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231) Nämä useimmiten käytetyt tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin mittarit ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, ja niiden käytöstä kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa onkin esitetty kritiikkiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160–161) Tutkimustulosten toistettavuuden arviointi laadullisen tutkimuksen kohdalla on erityisesti haasteellinen mittari, sillä tutkimuksen toistamisen täysin samanlaisena ja samanlaisissa olosuhteissa ei laadullisen tutkimuksen kohdalla ole mahdollista. (Vilka, 2015, s. 197)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden analysoinnissa on olennaista analysoida tutkimusta kokonaisuutena painottamalla sen sisäistä johdonmukaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi

2018, s. 143–144) Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu kaikkiin vaiheisiin ja toimenpiteisiin, jolloin läpi tutkimuksen tehdyt valinnat on pystyttävä perustelemaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseksi. (Vilka 2015, s. 196–197.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa keskiössä ovatkin tutkijan tekemien toimien, valintojen sekä tehtyjen ratkaisuiden arviointi. (Vilka 2015, s. 196–197.) Laadullisella tutkimuksella pyritäänkin ennen kaikkea tekemään löydöksiä asioiden todistamisen tai totuuden todentamisen sijaan, kuin, että väittämiä pyrittiin osoittamaan todeksi. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231)

Tutkimuksen teoriaosan luotettavuuden saavuttamiseksi aineisto on kerätty luotettavista lähteistä aihetta tai tunnistettuja osa-alueita käsittelevistä uusimmista tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista. Tutkittavan aiheen ollessa melko vähäisesti tutkittu, rakennettiin teoriaosa perehtymisellä laajamittaisesti aihetta tai sen osa-alueita käsittelevään kirjallisuuteen sekä teoriapohjaiseen käsitteiden yhdistämiseen riittävän ja selkeän teoriapohjaisen ymmärryksen tuottamiseksi tutkittavasta aiheesta. Tiedon luotettavuuden varmistamiseksi lähteiden valinnoissa on mahdollisuuksien mukaan ensisijaisesti käytetty materiaalia, jota on siteerattu tai käytetty laajemmin myös muissa akateemisissa tutkimuksissa ja artikkeleissa. Tutkimushaastattelussa käytetty haastattelurunko muodostettiin teoriaosuudessa aiheen kannalta merkittävien teemojen ympärille.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat olennaisesti myös tutkimusaineiston keruu ja käsittelyn huolellinen suunnittelu etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Tämän tutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi valittu teemamuotoinen asiantuntijahaastattelu perustui tutkimuksen monitahoiseen, vähän tutkittuun aiheeseen sekä tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Teemamuotoisena toteutettu asiantuntijahaastattelu oli aineistonkeruumenetelmänä perusteltu, sillä haastattelumenetelmän tarkoitus oli tuottaa tutkittavasta aiheesta syvällistä tietoa sekä mahdollistaa yksilön kokemusta ja näkemysten tuominen tarkempaan tarkasteluun tiedon saamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 35) Asiantuntijahaastattelussa on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista määrittää asiantuntijan asiantuntijuus sekä tunnistaa keskeiset toimijat. (Hyvärinen ja muut, 2017,

s. 214–229) Tutkijan oma ammattitaito tutkittavalla alalla sekä työuran kautta saatu ymmärrys kentän toimijoista yhdistettynä toimeksiantajayrityksen mukaiseen määrittelyyn ja tutkimuksen rajaukseen toimi pohjana valinnoille. Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti haastateltavat valittiin vakiintuneista, suurista yrityksistä ja haastateltavat omasivat aiheesta monipuolista osaamista monelta eri toimialalta ja kokemusta digitaalisesta muutoksesta liiketoiminnasta työvuosiensa puolesta pitkältä aikaväliltä. Valinnoissa huomioitiin keskeisesti myös asiantuntijahaastattelun luotettavuuden näkökulmasta mahdolliset kilpailuasetelmat, eikä yksikään haastateltavien edustamista yrityksistä toimi täytä samoja tarpeita toimeksiantajayritykseen nähden, jolloin tutkimuksen luotettavuutta riskeeraavaa eturistiriitaa ja siten estettä avoimelle tiedonjaolle ei tästä näkökulmasta syntynyt. Tutkimuksen kohderyhmää ja haastateltavien valintaa voidaan pitää perusteltuna ja johdonmukaisena tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta sekä saatua aineistoa tutkimuksen johtopäätösten valossa onnistuneena.

Haastatteluihin valmistauduttiin huolellisesti, ja haastattelurungon kysymyksien käsitteitä valmistauduttiin avaamaan yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi käytettävän terminologian osalta. Haastateltavat suhtautuivat tutkimuksen aiheeseen haastattelukutsusta asti mielenkiinnolla ja haastattelutilanteissa luottamus tutkijan ja haastateltavan välillä syntyi luontevasti mahdollistaen avoimen tiedonjaon. Haastattelut nauhoitettiin aineiston luotettavuuden mahdollistamiseksi, sekä haastattelunauhojen käsittelystä kerrottiin heti haastattelun alussa tutkimuksen eettisyyden huomioiden. Haastattelut toteutettiin kaikki kolmen kuukauden sisällä toisistaan, eikä kevään koronatilanne ollut vielä vaikuttanut liiketoimintaan tutkimustuloksia mahdollisesti vääristävällä tavalla. Kokonaisuudessaan haastattelu toimi aineistonkeruumenetelmänä suunnitellusti, ja takasi tutkimuksen tavoitteiden kannalta sisällöltään rikkaan aineiston analyysiä varten. Aineiston koko osoitettiin riittäväksi, kun aineiston saturaatiopiste saavutettiin seitsemällä asiantuntijahaastattelulla. Aineistojen keräämisen lisäksi tutkimuksen aineiston käsittely oli määritelty ennalta, sekä kommunikoitu selkeästi haastateltaville mahdollistaakseen luottamuksen sekä tutkimuksen eettisyyden.

Laadullisen tutkimuksen objektiivisuuden tarkastelussa on syytä erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus sekä puolueettomuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 138–139) Puolueettomuuden arvioinnissa on kyse sen arvioinnista, pyrkiikö tutkija ymmärtämään tiedonantajia avoimesti vai suodattuuko tieto tutkijan oman kehyksen, kuten ammatin, iän tai muun vaikuttimen läpi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus on periaatteessa aina läsnä, eikä kvantitatiiviselle tutkimukselle samankaltaista objektiivisuutta käytännössä voida täysin saavuttaa, sillä tutkijan omat arvot ja tietämys aiheesta ohjaa ymmärryksen syntymistä tutkijan ollessa tutkimusasetelman luoja sekä lopulta tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 138–139; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161) Puolueettomuuden tarkastelu on keskeinen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 160)

Tutkijan toimiessa haastateltavien kanssa samalla ammattialalla tutkimuksen puolueettomuuden ja objektiivisuuden mahdollistamiseksi aineistojen litterointiin sekä analysointiin kiinnitettiin erityistä huomiota. Tutkimustulosten objektiivisuuden varmistamiseksi tutkimushaastattelut litteröitiin sanatarkasti tutkijan ja haastateltavan haastatteluosuuden ulkopuolella käytyjen alku- ja loppukeskusteluja lukuunottamatta kaikkien haastatteluiden toteuttamisen jälkeen kerralla, jonka jälkeen litteröinnin täsmällisyys tarkastettiin tutkijan toimesta kuuntelemalla haastattelunauhakertaa kertaalleen. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan sanatarkka litteröinti tukee aineiston luotettavuutta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntämällä tunnistuen aineistosta samoja aihepiirejä ja korostettuja asioita, joilla tarkoitettiin samaa ja rakentamalla niistä löydöksiä tutkimuskysymyksiin peilaten. Monitahoisien aiheiden kohdalla analysointimenetelmäksi valittu sisällönanalyysi oli perusteltu monitahoisesta aiheesta löydöksiin pyrkivän tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta. Tutkimuksen lopputuloksena tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset ja muodostettiin teorian kirjallisuuskatsauksen sekä haastatteluiden yhdistelmänä viitekehykset.

Tutkimuksen raportointi on olennainen osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia. (Sarajärvi & Tuomi, 2018) Tutkimuksen aineistosta nostetut oleellisin tulokset on kuvattu tutkimuksessa tarkasti, ja haastatteluissa ilmenneitä keskinäisiä vaikutussuhteita on pyritty kuvaamaan tekstin lisäksi havainnollistavilla, teoriaosuuteen sekä aineiston analyysiin perustuvilla kuvioilla. Raportointi on toteutettu tiedolle esitettyjen vaatimusten edellyttävällä tavalla ja etenee teoriaosan mukaisesti digitaalisesta innovoinnista ja sen mahdollistamisesta tarkemmin käsittelemään digitaalisen liiketoiminnan rakentamista. Tutkimusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti niin, että tutkimuksen lukijalla on valmiudet ymmärtää, miten aineisto on hankittu ja miten analysointivaiheessa on menetelty tulosten luotettavuuden mahdollistamiseksi.

Hyvän tutkimuksen perusedellytyksenä pidetään myös sitä, että tutkijalla on käytettävään riittävästi aikaa tutkimuksen suorittamiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 145) Tutkimus suoritettiin kokonaisuudessaan puolentoista vuoden aikajaksolla maisteriohjelman mukaisesti pääsääntöisesti tutkijan päivätyön ohessa, jonka lisäksi kevään 2020 aktiivinen aineistontyöstöjakso sisälsi kokonaisuudessaan kolmekymmentäkolme päivätyöstä kokonaan vapaata arkipäivää, jotka mahdollistivat tiiviin yhtäjaksoisen keskittymisen tutkimuksen kriittiseen analysointivaiheeseen. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa tutkijain valinnasta johtopäätöksiin ohjasi tutkimuksen eettiset periaatteet sekä hyvä tieteellinen käytäntö noudattaen yleistä rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta.

## **6.5 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkimuskysymyksiin vastaamisen kautta luoda kartoitettavat viitekehukset digitaaliseen innovointiin ja uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen suuressa vakiintuneessa yrityksessä. Muodostettujen viitekehysten eri osa-alueiden yksityiskohtaisempi tarkastelu käytännön tasolla nimenomaan vakiintuneen yrityksen näkökulmasta tarjoaa mielenkiintoisia aihioita syvennettäväksi, mutta tämän tutkimuksen löydöksiin ja korostuneisiin osa-alueisiin viitaten tutkija ehdottaa muutamia aihealueita jatkotutkimuksen aiheiksi.

Dynaamiset kyvykkyydet korostuivat digitaalisessa innovoinnissa, sekä kokonaisuudessaan yrityksen kyvykkyydessä muuttua ja uudistua muutoksen luonteesta huolimatta. Tämän tutkimuksen jatkotutkimukseksi tutkija ehdottaa tarkempaa tutkimusta yrityksen dynaamisten kyvykkyyksien tunnistamiseksi yrityksessä sekä keinoja kartoittaa niiden nykytilaa ja mahdollisesti tapaa mitata niiden kehittymistä toimenpiteiden ohjaamiseksi.

Tämän tutkimuksen rajauksen mukaisesti kantaa ei myöskään otettu tarkemmin yrityksen johtamiskäytäntöihin, kuten palkitsemiseen tai yksittäisten työntekijöiden tavoiteasetantaan, mutta työntekijöiden keskeisen merkityksen korostuttua digitaalisten innovaatioiden mahdollistajina sekä uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen ajureina henkilöstöjohtamiselle asetetut uudenlaiset vaateet erityisesti vakiintuneen yrityksen näkökulmasta ovat perusteltu aihe jatkotutkimuksille.

## Lähteet

Akram, A. (2013). Value Creation in Digital Ecosystem – A Study of Remote Diagnostics. IRIS 2013, the 36th Information Systems Research Seminar in Scandinavia, 11-14.8. 2013, Oslo, Norja.

Al-Debei, M., El-Haddadeh, R. & Avinson, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. 14<sup>th</sup> Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2008, Toronto, Ontario.

Alastalo, M., Vaittinen, T., & Åkerman, M. (2017). Asiantuntijahaastattelu. Kirjassa: Hyvärinen, P. Nikander, & J. Ruusuvaori (Eds.), Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, 2017.

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.

Andresen, K., Brockmann, C. & Roztock, N. (2011). Business Models for Enterprise System Providers: Towards the Solution Based Procedure. 17th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 4-8.8.2011, Detroit, Michigan, Yhdysvallat.

Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. (2015). Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39 (1), 135-154. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39:1.03>

Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-481.

Biloshapka, V., Osiyevskyy, O. & Meyr, M.H. (2016). The value matrix: a tool for assessing the future of a business model. *Strategy and Leadership* 44(4):41-48.

Bitran, G., Bassetti, P. & Romano, F. (2003) Supply Chains and Value Networks: The Factors Driving Change and Their implications to Competition in the industrial Sector. Sloan School of Management, 11 (3), 1-5.

Black, J., Hashimzade, N. & Myles, G. (2009). A Dictionary of Economics. Oxford University Press. 3. Uusittu painos.

Bonakdar, A., Weiblen, T., Di Valentin, C., Zeissner, T., Pussep, A & Schief, M. (2013). Transformative Influence of Business Processes on the Business Model: Classifying the State of the Practice in the Software Industry. 46<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, 7-1.1.2012, Wailea.

Casadesus-Masenell, R. & Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning, 43(2–3), 195-215.

Cepeda, D. & Vera, D. (2007) Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. Journal of Business Research 2007, 60(5), 426-437.

Chesbrough, H.W. (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.

Chu Z, Chu Z, Wang Q, Wang Q, Lado, A. & Lado, A. (2016) Customer orientation, relationship quality, and performance: The third-party logistics provider's perspective. The International Journal of Logistics Management 27(3), 738-754.

Ciriello, R.F. (2017). Digital innovation: people, practices, tools. Dissertation, University of Zurich, Switzerland.

Ciriello, R.F, Richter, A. & Schwabe, G. (2018). Digital Innovation. *Business & Information Systems Engineering* 2018, 60(6), 563-569

Cockburn, T. & Smith, P.A.C. (2016) *Leadership in the Digital Age: Rhythms and the Beat of Change*. Handbook of Research on Effective Communication, Leadership, and Conflict Resolution. IGI Global.

Daniel, E.M. & Wilson, H.M. (2003). The role of dynamic capabilities in e-business transformation. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 282-296.

Dasilva, C. & Trkman, P. (2014). Business Model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.

Desouza, K.C. (2011). *Intrapreneurship: managing ideas within our organization*. University of Toronto Press, 1-265.

Di Stefano, G., Peteraf, M. & Gianmario, V. (2014). The organization drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research *The Academy of Management Perspectives* 25 (4), 307-327.

Di Valentin, C., Burkhart, T., & Vanderhaeghen, D., Werth, D. & Loos, P. (2012). *Towards a Framework for Transforming Business Models into Business Processes*. 18th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2012, 1-9.

Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

El Sawy, O.A. and Pereira, F. (2013). *Business Modelling in the Dynamic Digital Space: An Ecosystem Approach*. Springer Berlin Heidelberg.

El Sawy, O.A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A.L. (2016) How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.

Fichman, R.G., Dos Santos, B.L. & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quartely*, 38(2), 329-415

Ferras-Hernandez, X., Tarrats-Pons, E. & Arimany-Serrat, N. (2017). Disruption in the automotive industry: A Cambrian moment. *Business Horizons*, 60(1), 855-863.

Galateanu, E. & Avasilcai, S. (2014). Value co-creation process in the business ecosystem. *MATEC Web of Conferencen*, 184(4).

Gartner Glossary (2020) Noudettu 2020-07-06 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>.

Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. White Plains.

Grönfors, M. & Vilkkä, H. (2011) *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. [http://vilkka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf)

Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2):133-150.

Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229.

Hargadon, A.B. & Bechky, B.A. (2006). When collection of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>

Harvard Business Review. (2017) *Competing in 2020: Winners and Losers in the Digital Economy*. A Harvard Business Review Analytic Services Report.

Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons.

Helfat, C.E. & Winter, S.G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.

Henfridsson, O. & Lindgren, R. (2010). User involvement in developing mobile and temporarily interconnected systems. *Information Systems*, 20(2), 119-135

Henfridsson, O., Mathiassen, L. & Svahn, F. (2014). Managing technological change in the digital age: the role of architectural frames. *Journal Of Information Technology*, 29(1), pp.27-43

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita* (13-14. painos). Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Caudeamus.

Hoyrup, S., Hasse, C., Bonnafous-Boucher, M., Moller, K. & Lotz, M. (2012). *Employee-driven innovation: a new approach*. Palgrave Macmillan.

Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvaasi, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.

Häikiö, J., & Koivumäki, T. (2016). Exploring Digital Service Innovation Process Through Value Creation. *Journal of Innovation Management*, 4(2), 96-124.

Iansiti, M. & Lakhani, K.R. (2014). Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business. *Harvard Business Review* 92(11), 1-12.

Iansiti, M. & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(2), 68-81.

Kallinikos, J., Aaltonen, A. & Marton, A. (2013). The ambivalent ontology of digital artifacts. *MIS Quarterly*, 41(1), 301–314.

Kananen, J. (2017) Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print

Kaptelin, V. & Nardi, B.A. (2009). Acting with technology: activity theory and interaction design. The MIT Press, Cambridge.

Keen, P. & Williams, R. (2013). Value architectures for digital business: beyond the business model. *MIS Quarterly*, 37(2), 643-647.

Kesko. (2020, 1. heinäkuuta) Autokaupan strategia. <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimialojen-strategiat/autokaupan-strategia>

Kestin, P. & Uhoi, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.

Kijl, B. & Boersma, D. (2010). Developing a business model engineering & experimentation tool – the quest for scalable “lollapalooza confluence patterns”. 16th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2010.

Kindstrom, D. (2010). Towards a Service-Based Business Model—Key Aspects for Future Competitive Advantage. *European Management Journal*, 28, 479-490.

Kirjanpitolaki 1997. 4c § (30.12.2015/1620) Noudettu 25.6.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2010.) Employee driven innovation in team – innovative potential, dialogue and dissensus. *International Journal of Action Research*, 6(2-3), 155-195.

Lee, S. (2015). The age of quality innovation *International Journal of Quality Innovatin*, 1(1), 1-5

Lin, L. & Hsia, T. (2011). Core capabilities for practitioners in achieving e-business innovation. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1884-1891

Lusch, R. & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly* 39(1):155-175

Martin-Pena, M.L., Diaz-Garrido, E., Sanchez-Lopez, J.M. (2018). The digitalization and servitization of manufacturing: A review on digital business models. *Strategic Change*, 27(2), 91-99.

Masic, Branislav., Vladusic, Ljubisa. & Nestic, S. (2018). Challenges in creating transformative growth for the companies in digital economy. *NS Global Economics*, 6(2),37-48

Metsämuuronen, Jari. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet (3. uudistettu painos). Gummerus.

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), pp.726-735

Nenonen, S. & Storbacka, K. (2010). Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1):43-59.

Neyer, A.K., Bullinger, A.C. & Moeslein, K.M. (2009). Integrating inside and outside innovators: a sociotechnical systems perspective, *R&D Management*, 39(4),410-419.

Ng, I.C.L. (2013) New business and economic models in the connected digital economy. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13, 149-155.

Nickerson, R.C., Varshney, U. & Muntermann, J. (2013), "A method for taxonomy development and its application in information systems". *European Journal of Information Systems*, 22(3), 336-359.

Norman R. & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77

Nylèn, D. & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58, 57-67.

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

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, CL. (2005). Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79.

Porter, M. (2001) Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.

Prahalad, C. & Krishnan, M. (2017) The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks (A Summary). *Skillssoft*.

Reddy, S. & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *Value in the Digital Era*, 9(1), 11-17.

Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R.C. & Lutz, M.K. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41-51.

Rickards, T., Smaje, K. and Sohoni, V. (2015) “Transformer in chief”: the new chief digital officer, Mckinsey & Company. Noudettu 2020-06-12. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/transformer-in-chief-the-new-chief-digital-officer>

Rogers, D. (2016) *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.

Saunila, M., Rantala, T. & Ukko, Juhani. (2017). Characteristics of customer value creation in digital services. *Journal of Service Science Research*, 9, 239–258

Schoemaker, P.J.H., Heaton, S. & Teece, D.(2018). Innovation, Capabilities and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.

Seppänen, M. & Mäkinen, S. (2005). Business model concepts: a review with case illustration. *International Engineering Management Conference*, 1, 376–380

Suheimat, W., Praetorius, T. & Vang, J. (2018). Building dynamic capabilities in large global advertising agency networks: managing the shift from mass communication to digital interactivity. *International Journal Of Foresight and Innovation Policy*, 13 (1/2), 88-133.

Svahn, F., Mathiassen, L. & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *MIS Quarterly*, 41(1), 239-253.

Svanh, F., Mathiassen, L., Lindgren, R. & Kane, G.C. (2017). Mastering the Digital Innovation Challenge: Bringing digital innovation to an established company such as Volvo Cars requires carefully balancing new capabilities and core competences. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 14-16.

Teece,D., Pisano, G & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.

Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.

Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teece, D.J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.

Teece, D.J. (2014b). The foundations of the enterprise performance - dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352

Teece, D. & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5-12.

Teece, D.J. & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(8), 1-14.

Teece, D. J. (2018) Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

Tidd, J. (2012). *From Knowledge Management to Strategic Competence (3. Uudistettu painos)*. Imperial College Press.

Tidd, J. and B. Thuriaux-Alemán, B. (2016). Innovation Management Practices: CrossSectorial Adoption, Variation and Effectiveness, *R&D Management*, 46(3), 1024–1043.

Tidd, J. & Bessant, J. (2018a). Innovation Management Challenges: From fads to fundamentals. *Journal of Innovation Management*, 22(5), 1-13

Tidd, J. & Bessant, J. (2018b). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4. Uudistettu painos). John Wiley and Sons.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Ulrich, D & Smallwood, N. (2004). Capitalizing Your Capabilities. *Harvard Business Review*, 82(6), 119-127.

Vaizler, B. & Gordon, D. (2012). Raising the odds of corporate venturing: a review by Intel. *Journal of Business Strategy*, 33(1), 4-11.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Vargo, S.L., Lusch, R.F. & Akaka, M.A. (2010). Advancing service science with service-dominant logic: clarifications and conceptual development. *Handbook of service science*. Springer, Boston.

Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J.M., Loos, P. and Spann, M. (2014). Business models. An information systems research agenda. *Business & Information Systems Engineering*, 56(1), 45-54.

Vilkka, H. (2015) *Tutki ja kehitä* (4. uudistettu painos). PS-kustannus .

Warner, K.S.R. & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.

Watson, R.T., Pitt, L.F., Berthon, P. and Zinkhan, G.M. (2002). U-Commerce: Expanding the Universe of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 333-347. <https://doi.org/10.1177/009207002236909>

Weill, P. & Woerner, S.L. (2013). Optimizing Your Digital Business Model. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 71-77.

Yrjölä, S., Matinmikko, M., Mustonen, M. & Ahokangas, P. (2017). Analysis of dynamic capabilities for spectrum sharing in the citizens broadband radio service. *Analog Integrated Circuits and Signal Processing*, 91(2), 187-201.

Yoo, Y. (2010). Computing in everyday life: A call for research on experiential computing. *Mis Quarterly* 34(2), 213–231.

Yoo, Y., Henfridsson, O. & Lyytinen, K. (2010). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.

Yoo, Y., Boland jr, R.J., Lyytinen, K. & Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408.

Zhang, X. & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 242-250.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tutkimushaastattelun runko**

#### **Digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan ja digitaalinen innovointi**

- 1) Miten kuvailisit digitalisaation vaikutusta yritystoimintaan? Miten arvioisit sen vaikuttavan tulevaisuudessa?
- 2) Miten vakiintunut yritys pystyy säilyttämään kilpailukykynsä jatkuvasti muutoksessa olevassa maailmassa?
- 3) Mitkä ovat sinun mielestäsi tärkeimmät ominaisuudet tai/ja tekijät, jotka vaikuttavat perinteisen yrityksen kykyyn innovoida uutta?
- 4) Miten innovointia/innovaatioiden syntymistä voi johtaa vakiintuneessa yrityksessä? Voiko sitä johtaa?

#### **Yritysten ominaisuudet ja edellytykset innovoida ja rakentaa digitaalista liiketoimintaa**

- 5) Mitä ominaisuuksia yritykseltä vaaditaan uuden, usein perinteisestä ansainnasta poikkeavan liiketoiminnan luomiseksi? Mitkä ovat tärkeimmät ominaisuudet?
- 6) Mitkä ovat tärkeimmät asiat uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen johtamisessa vakiintuneessa yrityksessä?
- 7) Mitkä ovat suurimmat haasteet perinteiselle yritykselle uuden digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä? Entä mahdollistajat?
- 8) Minkälaisia muutoksia perinteisiltä yrityksiltä ja sen toiminnalta vaaditaan uuden digitaalisen liiketoiminnan rakentamiseksi?
- 9) Miten uuden digitaalisen liiketoimintamallin rakentamisessa tulisi lähteä liikkeelle? Mitä tulisi ottaa huomioon?
- 10) Mitkä ovat suurimmat haasteet tasapainottelussa perinteisen ja uuden, usein olemassa olevasta vahvasti poikkeavan liiketoiminnan kanssa?
- 11) Miten mahdollistetaan uuden digitaalisen liiketoiminnan limittyminen muihin yrityksen operaatioihin ja toimintaan?