

Emmi Rajala

RESURSSIKONTROLLISTA YHTEISARVONLUONTIIN

Vakiintuneen yrityksen siirtymä alustaliiketoimintaan

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2023

TIIVISTELMÄ

Emmi Rajala: Resurssikontrollista yhteisarvonluontiin, Vakiintuneen yrityksen siirtymä alustaliiketoimintaan
Ohjaaja: Kalle Pajunen
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Yrityksen johtaminen
Joulukuu 2023

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vakiintuneen teknologiateollisuusyrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan. Tutkimuksessa kuvataan siirtymän taustalla vaikuttavia syitä, alustaliiketoimintaa vakiintuneen yrityksen kontekstissa sekä siirtymän läpiviemiseen vaikuttavia tekijöitä. Alustaliiketoiminta yhdessä murroksellisten teknologioiden kanssa on mullistanut liiketoimintakenttää viimeisten vuosien aikana merkittävästi ja alustaliiketoiminnan periaatteiden mukaan toimivat yritykset ovat vallanneet kärkisijoja maailman menestyneimpien yritysten listoilla. Uusien, startupeista nousevien alustatoimijoiden rinnalla myös jo olemassa olevat vakiintuneet yritykset ovat heränneet mukaan alustaliiketoiminnan voittokulkuun ja pyrkivätkin nyt vauhdilla mukaan kilpailuun menestyvien alustatoimijoiden paikoista.

Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu kolmesta osasta. Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta on luotu katsaus vakiintuneisiin yrityksiin, niiden perinteisesti toteuttamaan yksisuuntaiseen liiketoimintamalliin, sekä niiden kohtaamaan liiketoimintaympäristön muutokseen. Alustaliiketoimintaa on avattu kirjallisuuden pohjalta laajasti, lähtien liikkeelle siihen liittyvien määritelmien ja eri toteutustapojen kuvauksista ja päätyen siihen liittyviin lainalaisuuksiin ja toimintaperiaatteisiin. Lopulta teoreettista taustaa vakiintuneiden yritysten siirtymästä alustaliiketoimintaan on saatu kirjallisuudesta, joka kuvaa vakiintuneiden yritysten reagointia yleisesti liiketoimintaympäristönmuutoksiin, sekä aiemmista aihealuetta tutkineista tapaustutkimuksista.

Tutkimus on toteutukseltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa empiirinen tutkimusaineisto on kerätty tutkimuskohteena olleesta case-yrityksestä asiantuntijahaastatteluin. Case-yritykseksi valikoitui parhaillaan siirtymää alustaliiketoimintaan tekevä vakiintunut teknologiateollisuusyritys. Tutkimuksessa haastateltiin case-yrityksessä henkilöitä, jotka ovat työnkuvansa puolesta vahvasti sidoksissa alustaliiketoiminnan edistämiseen ja liiketoimintamallin siirtymään.

Tutkimusaineiston pohjalta tutkimuksen tuloksena esitetään kuvaus vakiintuneen yrityksen siirtymäprosessista alustaliiketoimintaan. Syinä siirtymän taustalla vaikuttavat alustaliiketoiminnan tarjoamat mahdollisuudet, mutta toisaalta myös paine alustaliiketoiminnan murroksellisuudesta. Alustaliiketoiminnan toteuttamisen tavoissa korostetaan halua toimia itse alustan omistajana ja hallinnoijana, mutta sen sijaan muut tarkemmat määritelmät alustaroolista ja alustan avoimuudesta ovat vakiintuneelle yritykselle haasteellisempia määrittää.

Itse siirtymä perinteisestä liiketoiminnasta alustaliiketoimintaan on vakiintuneessa yrityksessä koko liiketoiminnan tapaa ja organisaatiota ravisteleva muutos. Alustaliiketoimintaa rakennetaan perinteisen liiketoiminnan rinnalla, joka edelleen tarjoaa vakiintuneelle yritykselle elintärkeän kassavirran. Alustaliiketoiminnan kasvattamisessa haaste kytkeytyy liiketoimintalogiikan muuttamiseen ja muutoksen johtamiseen. Aiemmin totutusta resurssikontrollista on kyettävä luopumaan ja yhteisarvonluonnista saatava hyöty on opeteltava näkemään muutenkin, kuin suorien taloudellisten hyötyjen kautta.

Kokonaisuutena tutkimuksen tulosten merkittävyys korostuu liiketoimintakentällä käynnissä olevien laajojen kehityskulkujen kautta. Alustaliiketoimintaan tulevaisuudessa syntyvät uudet toimijat ovat yhä useammin jo olemassa olevien yritysten perustamia. Isossa kuvassa käynnissä on siis merkittävän kokoluokan muutos tavassa tehdä liiketoimintaa niin yksittäisissä yrityksissä kuin kokonaisilla toimialoillakin.

Avainsanat: alustaliiketoiminta, vakiintunut yritys, murroksellinen liiketoimintamalli, liiketoimintalogiikan muutos, muutoksen johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Vakiintuneet yritykset ja alustaliiketoiminnan esiinmarssi	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	3
1.3 Aihealueen rajausta ja asettuminen aiempaan tutkimuskenttään	5
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
2 TEOREETTINEN TAUSTA	10
2.1 Vakiintuneet yritykset muuttuvassa toimintaympäristössä.....	10
2.1.1 Vakiintuneet yritykset	10
2.1.2 Perinteinen yksisuuntainen liiketoimintamalli	12
2.1.3 Liiketoimintaympäristön muutos	15
2.2 Alustaliiketoiminta.....	18
2.2.1 Alustaliiketoiminnan käsitteistö.....	18
2.2.2 Alustaliiketoimintamalli.....	23
2.3 Vakiintuneen yrityksen siirtymä alustaliiketoimintaan	29
2.3.1 Vakiintunut yritys muutoksen edessä	29
2.3.2 Vakiintunut asema hyötynä ja haittana siirtymässä alustaliiketoimintaan.....	31
2.3.3 Alustaliiketoiminnan omaksumisprosessi vakiintuneissa yrityksissä	35
2.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelman täsmentäminen	39
3 METODOLOGIA	43
3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat tutkimukselle.....	43
3.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä	44
3.3 Tutkimusstrategia	45
3.4 Aineiston kerääminen.....	48
3.5 Aineiston analysointi	51
3.6 Tutkimuksen tieteellisyyden tarkastelu.....	54
4 TULOKSET JA ANALYYSI	57
4.1 Vakiintunut yritys muuttuvassa liiketoimintaympäristössä	57
4.1.1 Vakiintunut asema liiketoiminnassa.....	57
4.1.2 Vakiintuneen aseman tuomat haasteet	59
4.1.3 Digitaalisen markkinan tuoma muutos	62
4.2 Alustaliiketoiminta vakiintuneen teknologiateollisuusyrityksen näkökulmasta	65
4.2.1 Syyt alustaliiketoimintaan siirtymiselle	65

4.2.2 Alustaliiketoiminnan määritelmät	67
4.2.3 Alustaliiketoiminnan tuomat mahdollisuudet	70
4.2.4 Erilaiset tavat toteuttaa alustaliiketoimintaa	72
4.2.5 Yrityksen rooli alustaliiketoiminnassa	76
4.3 Siirtymä alustaliiketoimintaan vakiintuneessa yrityksessä	79
4.3.1 Askelmerkit siirtymässä alustaliiketoimintaan	79
4.3.2 Siirtymän vaatima liiketoimintalogiikan muutos	82
4.3.3 Muutosjohtamisen rooli siirtymässä alustaliiketoimintaan	84
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	88
5.1 Tulosten yhteenveto.....	88
5.2 Johtopäätökset	91
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	96
LÄHDELUETTELO	99
LIITTEET.....	104
Liite 1: Haastattelurunko suomeksi.....	104
Liite 2: Haastattelurunko englanniksi	105

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1: Alustaliiketoiminnan käsitte kenttä	23
KUVIO 2: Liiketoiminta-alustan toimijat.....	25
KUVIO 3: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	41
KUVIO 4: Kuvaus vakiintuneen yrityksen siirtymästä alustaliiketoimintaan.....	90
TAULUKKO 1: Pidetyt haastattelut.....	50
TAULUKKO 2: Sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin erot	52
TAULUKKO 3: Aineistosta esiin nousseet ala- ja pääteemat	53

1 JOHDANTO

1.1 Vakiintuneet yritykset ja alustaliiketoiminnan esiinmarssi

Teknologian kehitys on haastanut liiketoimintaa aina. Erityisesti vakiintuneille yrityksille kehittyvä teknologia asettaa haasteen uudistumisesta ja uusien teknologioiden omaksumisesta. Osa yrityksistä on aina selvinnyt näistä uudistusvaateista, kun taas toisten yritysten elinkaari on teknologisen murroksen myötä päättynyt. (Hill & Rothaermel, 2003.) Viimeisten vuosikymmenten aikana teknologian kehitys on ollut yhä nopeampaa. Digitaaliset teknologiat ja niiden mukanaan tuoma mahdollisuus yhä suurempien tietomassojen käsittelyyn on luonut liiketoiminnalle uusia ulottuvuuksia aina asioiden internetistä kvanttilaskentaan. Näiden uusien, murroksellisten teknologioiden myötä markkinoille on saapunut myös uudenlainen murroksellinen liiketoimintamalli – alustaliiketoiminta (Cozzolino, Verona & Rothaermel, 2018).

Alustaliiketoiminnan periaatteita hyödyntävät yritykset ovat viimeisten parinkymmenen vuoden aikana valloittaneet maailman suurimpien yritysten listan kärkipään (Gawer, 2021; Van Alstyne & Parker, 2017). Alustaliiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintamallia, jossa useat eri toimijat ovat yhteydessä toisiinsa ja tuottavat yhdessä arvoa alustalle ja sen käyttäjille (Gawer & Cusumano, 2013; McIntyre & Srinivasan, 2016). Alun perin alustaliiketoiminta otti jalansijaa digitaalisessa kuluttajaliiketoiminnassa, josta tunnettuina esimerkkeinä ovat muun muassa Meta, Uber ja Airbnb. Näiden tunnettujen alustaliiketoiminnan menestyjien vanavedessä alustaliiketoimintamallilla toimivat yritykset ovat laajentuneet markkinoille toimiala kerrallaan, usein lopulta peitoten toimialalla toimineet vakiintuneet yritykset (Simsek, Öner, Kunday & Olcay, 2022; Van Alstyne & Parker, 2017).

Alustaliiketoiminnan suosiollisuuden myötä myös perinteisellä yksisuuntaisella liiketoimintamallilla toimivat vakiintuneet yritykset ottavat yhä enemmän alustaominaisuuksia mukaan liiketoimintaansa. Yritykset perustavat omia alustojaan tai liittyvät mukaan muiden hallinnoimille alustoille nyt vauhdilla, pysyäkseen mukana

kilpailussa. (Simsek & ym., 2022.) Tämä näkyy myös suurten vakiintuneiden yritysten viime vuosina lanseeraamina liiketoiminta-alustoina, joiden avulla yritykset pyrkivät turvaamaan asemaansa markkinoilla. Monille isoille yrityksille on tärkeää toimia itse liiketoiminta-alustan omistajana, ja näin säilyttää edelleen itsellään valta liiketoiminnan tavoitteista ja alustan ehtojen sanelemisesta. (Shree, Kumar Singh, Paul, Hao & Xu, 2021.)

Vakiintuneiden yritysten reagointia murroksellisiin teknologioihin ja muuttuvaan liiketoimintaympäristöön on tutkittu paljon. Samoin tutkimusta alustaliiketoiminnasta, sen sovellutuksista ja ominaispiirteistä on kertynyt viime vuosikymmeninä merkittävästi. Vakiintuneiden yritysten kohdalla alustaliiketoiminta on kuitenkin vielä jokseenkin uusi liiketoimintamalli, jonka mahdollisuuksia ja sovellutusvaihtoehtoja ei välttämättä vielä täysin tunnisteta. Sama tuntemattomuus liittyy myös itse siirtymään ja liiketoimintamallin muutosprosessiin, jonka vakiintuneet yritykset käyvät läpi astuessaan alustatoimijoiden joukkoon. Siirtymä alustaliiketoimintaan tulee tunnistaa aivan uudenaikaisena vakiintuneiden yritysten kohtaamana muutoksena, joka eroaa vakiintuneiden yritysten perinteisesti kohtamista murroksista. (Cozzolino & ym., 2018.)

Vakiintuneessa asemassa olevalle yritykselle siirtymä alustaliiketoimintaan ei välttämättä ole pelkästään helppo tehtävä. (Shree & ym., 2021.) Toisin kuin uutena lanseerattavilla liiketoiminta-alustoilla, vakiintuneilla yrityksillä alustaliiketoiminnan valjastaminen vaatii liiketoimintamallin muuttamista ja koko vakiintuneen toimialan käytäntöjen ravistelemista (Simsek & ym., 2022). Vakiintuneiden yritysten vahvat sidosryhmäsuhteet, arvostettu brändi, institutionalisoituneet prosessit ja kertynyt kokemus voivat toimia alustaliiketoiminnan omaksumiselle joko resurssina tai hidasteena (Cozzolino & ym., 2018; Simsek & ym., 2022). Uuden liiketoimintamallin ja erityisesti alustaliiketoimintamallin omaksuminen on vakiintuneille yrityksille monimutkainen prosessi, joka epäonnistuessaan voi johtaa jopa vakiintuneen yrityksen liiketoiminnan loppumiseen (Cozzolino & ym., 2018).

Tämän tutkimuksen merkittävyyttä voidaankin perustella tarpeella luoda kattava kuva siirtymästä alustaliiketoimintaan vakiintuneiden yritysten kontekstissa. Yhä suurempi osa myös vakiintuneista yrityksistä tulee tulevaisuudessa siirtymään mukaan alustaliiketoimintaan tavalla tai toisella. Vakiintuneissa yrityksissä lähteminen mukaan

koko liiketoimintaa ravistelevaan muutosprosessiin on kuitenkin myös riskialtis valinta. (Cozzolino & ym., 2018.) Siinä missä pienemmillä yrityksillä yritys ja erehdys voi johtaa yrityksen omistajan henkilökohtaisiin menetyksiin, saattaa vakiintuneissa yrityksissä olla vaakalaudalla työntekijöiden toimeentulo, alueellinen työllisyys, talouden vakaus sekä kriittinen infrastruktuuri. (Steen & Weaver, 2017.) Tätä taustaa vasten uusi tutkimustieto niiden siirtymässään kohtaamista haasteista ja mahdollisuuksista sekä poluista tämän siirtymän toteuttamiseksi on tärkeää.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia vakiintuneessa asemassa olevan, suuren teknologiateollisuusyrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan. Tutkimuksessa kuvataan syitä siirtymän taustalla, alustaliiketoimintaa vakiintuneen yrityksen kontekstissa sekä alustaliiketoimintamallin omaksumiseen vakiintuneessa yrityksessä vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa tulee vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Mitkä tekijät ajavat vakiintunutta yritystä alustaliiketoimintaan?
- Millaisena alustaliiketoiminta nähdään vakiintuneen yrityksen kontekstissa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat alustaliiketoiminnan muutosprosessin läpiviemiseen vakiintuneessa yrityksessä?

Vakiintuneet yritykset kohtaavat elinkaarensa aikana monia erilaisia liiketoimintaympäristön muutoksia, joista ison osan ne antavat mennä ohitseensa niistä sen suuremmin välittämättä. Kuitenkin alustaliiketoiminnan kohdalla vaikuttaa siltä, että suuri osa myös vakiintuneista yrityksistä näkee sen jonain sellaisena, josta tulee ottaa selvää ja jonka kelkkaan tulee hypätä mukaan. (Simsek & ym., 2022.) Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi olikin tärkeää kartoittaa ne syyt ja taustat, joiden myötä vakiintuneessa yrityksessä lähdetään tekemään suurta muutosprosessia kohti alustaliiketoimintaa. Tähän kysymykseen vastaamiseksi tutkimuksessa kuvataan taustaa vakiintuneista yrityksistä ja niiden perinteisistä liiketoimintamalleista sekä sitä, miten

liiketoimintaympäristön muutokset vaikuttavat vakiintuneisiin yrityksiin. Vielä tarkemmin kuvataan nimenomaisesti alustaliiketoimintaa ja sen murroksellista luonnetta suhteessa perinteiseen vakiintuneiden yritysten liiketoimintaan.

Alustaliiketoimintaa vakiintuneen yrityksen kontekstissa kuvataan tutkimuksessa ensin aiemman kirjallisuuden kautta, esittämällä taustaksi alustaliiketoimintaan yleisesti liittyvät käsitteet sekä ominaispiirteet. Tämän jälkeen tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi esitetään teoriaa vakiintuneiden yritysten toteuttamasta alustaliiketoiminnasta. Koska alustaliiketoimintaa kuvaava teoria pohjautuu yhä suurimmaksi osaksi uusien yritysten toteuttamaan alustaliiketoimintaan, on tämän tutkimuskysymyksen osalta pääpaino tutkimuksen tuloksissa. Tulosten ja analyysin avulla pyritään kuvaamaan vakiintuneen yrityksen antamia merkityksiä alustaliiketoiminnalle, sekä selvittämään, miten vakiintunut yritys käytännössä ajattelee toteuttavansa alustaliiketoimintaa ja hyötyvänsä siitä.

Viimeisenä tutkimustavoitteeseen ohjaavana kysymyksenä tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaiset tekijät vaikuttavat vakiintuneissa yrityksissä alustaliiketoimintaan siirtymisen muutosprosessiin. Ensin tutkimuksen teoreettisessa taustassa tätä teemaa on pohjustettu yleisesti vakiintuneiden yritysten muutosprosesseja käsittelevän kirjallisuuden kautta, jonka lisäksi aiempaa teoriaa on saatu muutamista ilmiötä aiemmin tutkineista tapaustutkimuksista. Yhä edelleen tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi, tarkempia vastauksia on esitetty tutkimuksen tuloksissa, joissa haastateltavien vastaukset erityisesti muutosprosessin haasteista ja muutoksen toteuttamisen keinoista rakentavat kiinnostavaa kuvaa ilmiöstä. Kokonaisuutena tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi, tutkimuksessa on haluttu luoda kattava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ensin teorian avulla, jonka jälkeen tarkempi rajausta ja aihealueen tarkastelu tutkimuksen case-yrityksen kontekstissa kuvataan tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten kautta.

1.3 Aihealueen rajaus ja asettuminen aiempaan tutkimuskenttään

Tutkimuksen tavoitteen ja sitä tukevien tutkimuskysymysten näkökulmasta tutkimus tarkastelee vakiintuneen yrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan laajasti, kokonaisvaltaisena ilmiönä. Tutkimustavoitteeseen pääsemiseksi ilmiötä on haluttu tarkastella sekä syiden, alustaliiketoiminnan toteuttamisen sekä lopulta vakiintuneessa yrityksessä tehtävän muutoksen kautta. Tutkimuksessa on haluttu tarkastella ilmiön laajoja vaikutuksia vakiintuneen yrityksen liiketoimintaan sen sijaan, että tarkastelussa olisi ollut vain tietty liiketoiminnan osa-alue tai alustaliiketoiminnan sovellutus. Tähän päätökseen on päädytty siksi, että liiketoiminnallisten vaikutusten ohella on haluttu tarkastella, miten siirtymä alustaliiketoimintaan vaikuttaa liiketoiminnanmuutoksen kautta myös vakiintuneen yrityksen ulkoisiin suhteisiin sekä sisäisesti organisaatioon ja sen johtamiseen.

Kokonaisuudessaan laajan ilmiön tutkimista on kuitenkin rajattu eri valintojen avulla. Tutkimusaiheen valinnassa rajausta on tehty koskemaan ilmiön kuvaamista nimenomaan vakiintuneissa yrityksissä. Tämän rajauksen avulla erityisesti tutkimuksen teoreettiseen taustaan hyödynnettävää kirjallisuutta on pystytty rajaamaan, muuten hyvinkin laajasta alustaliiketoimintaa ja sen omaksumista käsittelevästä kirjallisuudesta. Toisena keskeisenä rajauksena on valinta tutkia erityisesti siirtymää perinteisestä vakiintuneiden yritysten liiketoiminnasta alustaliiketoimintaan. Tämän rajauksen kautta tutkimuksen käsittämä ilmiö rajautuu merkittävästi, sillä alustaliiketoiminnan omaksuminen ja aloittaminen uutena liiketoimintana eroaa monella tapaa alustaliiketoimintaan siirtymisestä jo olemassa olevasta liiketoiminnasta (Cozzolino & ym., 2018). Lopulta tutkimusta rajaa vielä metodologinen valinta tutkia ilmiötä tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimusstrategiaksi valikoitunut tapaustutkimus mahdollistaa ilmiön laajan kuvauksen, kuitenkin rajaten ilmiön tutkimisen vain yhteen yritykseen.

Aihealueen tutkimista laajasti, monien ilmiöön vaikuttavien tekijöiden kautta, tukee myös se, ettei vakiintuneiden yritysten siirtymästä alustaliiketoimintaan ole vielä tehty kovin paljon tutkimusta. Ilmiön aiempi tutkimus rajautuu pitkälti tapaustutkimuksiin, sekä yksittäisten, alustaliiketoiminnan toteuttamisen kannalta merkittävien valintojen tutkimiseen. (Eisape, 2022; Jääskeläinen, Yanatma & Ritala, 2021; Simsek & ym., 2022.)

Voidaankin sanoa, että yleisesti alustaliiketoimintaa ja myös vakiintuneiden yritysten siirtymää alustaliiketoimintaan tutkineissa tutkimuksissa on korostunut alustaliiketoiminnan toteuttamisen tapojen, alustan arkkitehtuurin sekä uuden liiketoimintamallin osa-alueiden toteuttamisen tarkastelu (Madanaguli, Parida, Sjödin & Oghazi, 2023; Sanches-Cartas & Leon, 2021). Kokonaisvaltaisempi tutkimus, jossa alustaratkaisujen ja uuden liiketoimintamallin lisäksi tunnistetaan siirtymä myös organisaatiota ja sen sidosryhmiä ravistelevana ilmiönä on ollut aiemmassa kirjallisuudessa paitsiossa.

Toisaalta taas vakiintuneiden yritysten muutosprosesseja kuvaavaan kirjallisuuteen peilaten, tämän tutkimuksen voidaan nähdä luovan uutta tietoa siitä, miten siirtymä alustaliiketoimintaan eroaa vakiintuneiden yritysten perinteisesti kohtaamista muutoksista. Vakiintuneiden yritysten reagoitua murroksellisiin teknologioihin ja muuttuvaan liiketoimintaympäristöön on tutkittu paljon (Cozzolino & ym., 2018; Hill & Rothaermel, 2003; Roy & Sarkar, 2016; Högberg & Willermark, 2023). Tätä aiempaa tutkimusta voidaan käyttää pohjana tarkasteltaessa vakiintuneen yrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan ja sen vaatimaa muutosta. Samalla tulee kuitenkin ymmärtää siirtymä alustaliiketoimintaan omana, uudenlaisena muutoksenaan vakiintuneille yrityksille.

Ilmiön tutkimisen merkittävyyttä voidaankin perustella uuden tutkimuksellisen tiedon tarpeella. Tutkimuksen tärkeys perustuu erityisesti tarpeeseen ymmärtää vakiintuneiden yritysten siirtymää alustaliiketoimintaan yhä paremmin kokonaisvaltaisena liiketoiminnassa vaikuttavana ilmiönä. Tapaustutkimuksen avulla ilmiötä pystytään tarkastelemaan yksittäisen yrityksen kontekstissa useista eri näkökulmista. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan vakiintuneen yrityksen siirtymässä alustaliiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä ja ominaispiirteitä muutenkin, kuin vain yksittäisen siirtymään tai alustaliiketoimintaan liittyvän osa-alueen kautta. Tutkimus voidaan nähdä merkittävänä myös laajemmin, aihealueen tutkimuksellisen tiedon kerryttäjänä. Ilmiöstä kaivataan lisää sitä kuvaavaa ja siitä kokonaisvaltaisesti uutta tietoa antavaa tutkimusta, jotta ilmiötä pystytään tulevaisuudessa jäsentämään esimerkiksi määrällisen tutkimuksen tai systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin.

Liiketoiminnan kentällä tutkimuksen aihealueen merkittävyys korostuu erityisesti jo tällä hetkellä käynnissä olevien kehityskulkujen kautta. Alustaliiketoimintaan tulevaisuudessa syntyvät uudet toimijat ovat yhä useammin jo olemassa olevien yritysten perustamia, eivätkä aiemmin totuttuja startupeista kehittyneitä kasvumenestyjiä. (Shree & ym. 2021; Simsek & ym., 2022.) Isossa kuvassa käynnissä on siis merkittävän kokoluokan muutos tavassa tehdä liiketoimintaa niin isoissa kuin pienissäkin, jo olemassa olevissa vakiintuneissa yrityksissä. Yksittäisten yrityksen lisäksi siirtymä alustaliiketoimintaan tulisikin huomata koko toimialaan vaikuttavana ilmiönä. (Gawer & Cusumano, 2013; Shree & ym., 2021.) Tämän tapaustutkimuksen kohteena oleva vakiintunut teknologiateollisuusyritys antaa aihealueen tutkimuskentälle kiinnostavasti esimerkin siirtymästä alustaliiketoimintaan toimialalta, jossa alustaliiketoiminta liiketoiminnan tapana on monia muita toimialoja tuorempi.

Tutkimus etenee rakenteeltaan seuraavasti. Tutkimus rajautuu viiteen päälukuun, joiden kautta tutkimustavoitteesta, tutkimuksen merkittävydestä ja tutkittavasta ilmiöstä on pyritty rakentamaan lukijalle selkeästi seurattava kokonaisuus. Tutkimus rakentuu johdannosta, tutkimuksen teoreettisesta taustasta, tutkimuksen metodologiaa käsittelevästä luvusta, tutkimuksen tuloksista ja analyysistä sekä lopulta tutkimuksen johtopäätöksiä ja tutkimuksen arviointia käsittelevästä viimeisestä viidennestä luvusta.

Lukijan kannalta tutkimuksen pääpiirteistä ja johtopäätöksistä saa pintapuolisen käsityksen jo lukemalla tutkimuksen johdannon ja johtopäätökset. Laajemman ilmiötä koskevan ymmärryksen saamiseksi tutkimus kannattaa kuitenkin lukea kokonaisuudessaan sen rakenteen esittämässä järjestyksessä. Erityisesti tulos ja analyysiluvussa esiin nousevat kiinnostavat tulokset case-yrityksen siirtymästä alustaliiketoimintaan ymmärtää parhaiten, kun on tutustunut tutkimuksen teoreettisessa taustassa läpikäytyyn kirjallisuuteen vakiintuneista yrityksistä, alustaliiketoiminnasta ja vakiintuneiden yrityksen reagoinnista liiketoimintaympäristön muutoksiin.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat monet moniselitteisiä ja vaativat niiden asettamista laajempaan kontekstiin. Tämän vuoksi tutkimuksen kannalta merkittäviä käsitteitä on avattu laajemmin osana tutkimuksen teoreettista taustaa. Lukijan kannalta on kuitenkin mielekästä listata tässä muutama tutkimuksen kannalta olennaisin käsite ja niiden yleiset, laajasti tunnustetut määritelmät. Käsitteiden syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi kannattaa lukijan kuitenkin etsiä teorialuvusta aihepiiriä käsittelevä osuus.

Vakiintunut yritys määritellään yksinkertaisesti yritykseksi, joka jo toimii kyseisessä markkinassa (Hashimzade, Myles & Black, 2012, 80). Vakiintuneilla yrityksillä viitataan kuitenkin useammin erityisesti yrityksiin, jotka ovat olleet toimialalla pitkään ja joiden taloudellinen asema, legitimizeetti sekä sidosryhmäsuhteet ovat suhteellisen pysyviä ja yrityksen suoriutuminen tasaisen hyvää (Simsek & ym., 2022). Tällaisilla yrityksillä on jo saavutettuja etuja ja yrityksen historiasta kumpuavia kyvykkyyksiä, jotka auttavat yritystä sen päivittäisessä toiminnassa (Steen & Weaver, 2017).

Liiketoimintamallin voidaan yksinkertaisesti määritellä tarkoittavan sitä mallia tai arkkitehtuuria, jonka kautta yrityksen arvonluonti, arvon toimittaminen ja arvon tulouttaminen tapahtuu (Teece, 2010).

Perinteinen yksisuuntainen liiketoimintamalli (pipeline business model) kuvataan usein yksisuuntaiseksi liiketoimintamalliksi, jossa toimijoina ovat yritys ja sen asiakas. Liiketoiminta tapahtuu yksinkertaisena lineaarisena prosessina, jossa yritys tuottaa tuotetta tai palvelua, jonka asiakas ostaa. (Rohn, Bican, Brem, Kraus & Clauss, 2021.)

Murroksellisilla teknologioilla viitataan teknologioihin ja innovaatioihin, jotka mahdollistavat merkittävää, aiemmat teknologiat ja innovaatiot ylittävää kehitystä ja kyvykkyyttä (Högberg & Willermark, 2023).

Murroksellisella liiketoimintamallilla, kuten murroksellisella teknologiallakin, viitataan uuteen liiketoimintamalliin, joka on edeltäjänsä parempi (Cozzolino & ym., 2018).

Alustaliiketoiminnan käsitteentä on laaja ja se sisältää monia keskenään päällekkäisiä ja toisaalta monimerkityksellisiä käsitteitä. Alustaliiketoiminnalla viitataan usein digitaalisten rajapintojen varaan rakentuneeseen monia eri toimijoita yhdistävään liiketoimintaan. Tarkkaa määritelmää termille alustaliiketoiminta ei kirjallisuudessa juuri esitetä, mutta monet tutkimukset pyrkivät luomaan määritelmiä eri alustaliiketoiminnan alatyypeille. (Sanchez-Cartas & Leon, 2021.) Alustaliiketoiminta esiintyykin kirjallisuudessa usein täsmällisemmin, joko tiettyyn toimialaan liitettynä tai alustan käyttötarkoituksen mukaan määriteltynä alustana (Gawer & Cusumano, 2013).

Verkosto nähdään alustaliiketoiminnan yläkäsitteenä. Verkosto voidaan määritellä kokonaisuuksien tai yksiköiden muodostamaksi, toisiinsa liitoksissa olevaksi systeemiksi (McIntyre & Srinivasan, 2017). Alustan voidaankin siis tämän käsitteen alla ajatella olevan eri toimijoita yhdistävä ja kokoava rakenne (Gawer & Cusumano, 2013).

Liiketoiminta-alusta on yksi yleisimmin käytetyistä alustaliiketoiminnan alatyypeistä ja määritelmistä. Liiketoiminta-alustalla tarkoitetaan laajasti informaatiojärjestelmiä tai digitaalista alustaa, jonka kautta alustan fasilitoija mahdollistaa alustan käyttäjien välisen liiketoiminnan. (Shree & ym., 2021.)

2 TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Vakiintuneet yritykset muuttuvassa toimintaympäristössä

2.1.1 Vakiintuneet yritykset

Oxford Dictionary of Economics määrittelee vakiintuneen yrityksen yksinkertaisesti yritykseksi, joka jo toimii kyseisessä markkinassa (Black & ym., 2012, 80). Vakiintuneilla yrityksillä viitataan kuitenkin useammin erityisesti yrityksiin, jotka ovat olleet toimialalla pitkään ja joiden taloudellinen asema, legitimizeetti sekä sidosryhmäsuhteet ovat suhteellisen pysyviä ja yrityksen suoriutuminen tasaisen hyvää (Simsek & ym., 2022). Tällaisilla yrityksillä on jo saavutettuja etuja ja yrityksen historiasta kumpuavia kyvykkyyksiä, jotka auttavat yritystä sen päivittäisessä toiminnassa (Steen & Weaver, 2017). Esimerkiksi vuosien mittaan rakennetut toimivat prosessit ja ohjeistukset, yrityksessä pitkään työskennelleet osaajat ja heidän hiljainen tietonsa sekä valmiiksi markkinoilla tunnettu brändi ovat etuja ja kyvykkyyksiä, jotka markkinoiden uudet tulijat joutuvat rakentamaan alusta.

Vakiintuneen yrityksen voidaan nähdä omaavan toimialallaan tietynlaisen valta- ja auktoriteettiaseman (Malnight & Buche, 2022). Toimialallaan vakiintuneilla yrityksillä on mahdollisuus ohjata tulevaisuuden suuntaa ja ne voivat jopa vaikuttaa toimialaa koskevaan sääntelyyn ja poliittiseen päätöksentekoon lobbaamisen avulla. Uudelleen allokoimalla henkilöstöä ja taloudellisia resursseja uusien teknologioiden aikaansaamiseksi, suurten vakiintuneiden yritysten vaikutusala ylettyy myös niiden oman toimialan ulkopuolelle. Vakiintuneiden yritysten roolin kuvataankin usein olevan vahvasti yhteiskunnallinen. Vakiintuneet yritykset toimivat yhteiskunnissa usein myös kriittisen infrastruktuurin toimittajina, jolloin hallituksilla on erityinen intressi yhteistyöhön näiden yritysten kanssa. (Steen & Weaver, 2017.) Yhteiskunnallisesti merkittäviä vakiintuneista yrityksistä tekee myös niiden rooli työllistäjinä. Monet suuret vakiintuneet yritykset toimivat valtioille, alueille ja kunnille suurina yksittäisinä

työllistäjinä, ja näin ollen niiden menestyksellä tai toisaalta kannattamattomuudella on kauaskantoisia vaikutuksia alueellisesti. (de Lange & Valliere, 2020.)

Yksi vakiintuneiden yritysten eduista suhteessa uusiin toimijoihin on niiden sidosryhmä- ja asiakassuhteet. Vakiintuneilla yrityksillä on sidosryhmiinsä ja asiakkaisiinsa juurtuneet suhteet ja näiden kanssa tutuiksi tulleet kulttuuri ja toimintatavat. (Simsek & ym., 2022.) Esimerkiksi teollisuuden toimialalla, vakiintuneilla yrityksillä on usein vahvat, jo olemassa olevat toimitusketjut ja alihankkijaverkostot (Steen & Weawer, 2017). Asiakkaat ja sidosryhmät pitävät vakiintuneita yrityksiä luotettavina niin taloudellisen vakavaraisuuden kuin liiketoiminnan pysyvyydenkin näkökulmasta. Kun esimerkiksi rahoittaja päättää sijoittaa vakiintuneeseen yritykseen, uskoo hän usein tekevänsä melko riskittömän sijoituksen, joskin hieman pienemmällä tuotto-odotuksilla, kuin jos olisi sijoittanut startup yritykseen. Asiakas taas voi vakiintuneen yrityksen kanssa asioidessaan luottaa siihen, että ostettu tilaus todella toimitetaan perille, eikä yritys esimerkiksi mene konkurssiin sopimuskauden aikana. (de Lange & Valliere, 2020.)

Monet vakiintuneissa yrityksissä käytössä olevista toimintatavoista ja periaatteista voidaan nähdä institutionalisoituneina prosesseina. Tämä tarkoittaa, että monia yrityksen toimintatavoista ja operatiivisista toiminnoista pidetään yrityksen sisällä itsestään selvinä, eikä niiden olemassaoloa tai toimivuutta juuri tulla tarkastelleeksi. Monella tapaa tällaiset institutionalisoituneet prosessit helpottavat vakiintuneen yrityksen toimintaa, kun esimerkiksi osto-, toimitus- tai myyntiprosesseja ei tarvitse joka kerralla miettiä erikseen vaan ne menevät tutun kaavan mukaan. Monissa tapauksissa urautuneet toimintatavat saattavat kuitenkin myös hidastaa yrityksen uusiutumista ja jättää huomiotta tehokkaamman tai toimivamman tavan tietyn prosessin läpiviemiseksi. (Steen & Weawer, 2017.) (Simsek & ym., 2022.)

Vakiintuneista yrityksistä puhuttaessa tuodaan usein esiin yritysten elinkaari. Yrityksen elinkaariajattelulla viitataan teoriaan, jonka mukaan yritykset saavuttavat vakiintuneen, aseman ensin kannattavuuden kasvun kautta. Vakiintuneen aseman saavutettuaan yritykset pääsevät nauttimaan tasaisesta mutta hidastuvasta kannattavuuden kasvusta ja menestyneestä asemasta markkinassaan. Yritys pystyy kuitenkin nauttimaan vakiintuneesta asemastaan vain niin kauan, kunnes markkina nousee jokin uusi murroksellinen ja tätä myötä kannattavampi toimija. Jos vakiintunut yritys ei tällaisessa

tilanteessa pysty uudistumaan, on sen kohtalona usein elinkaaren viimeinen vaihe eli hiipuminen ja lopulta liiketoiminnan loppuminen. (Tian, Han & Zhang, 2015.) Vakiintuneita yrityksiä saatetaankin monesti pitää elinkaarensa loppupuolella olevina toimijoina, joiden uudistumiskykyyn ei juuri uskota. Kuitenkin, kun tarkastellaan listauksia maailman suurimmista yrityksistä, ovat monet niistä pitäneet pintansa listalla jo vuosikymmeniä. Muun muassa tähän havaintoon pohjaten, tulisi vakiintuneiden yritysten kykyä uudistumiseen tarkastella uudelleen. (Birkinshaw, 2022.)

Yleinen keskustelu ja tutkimuskirjallisuus vakiintuneiden yritysten ympärillä on jo pitkään pitänyt vakiintuneiden yritysten ominaisuuksia, kuten suurta kokoa, pitkää historiaa ja institutionalisoituneita prosesseja näiden yritysten kilpailukykyä heikentävinä tekijöinä (Roy & Sarkar, 2016; Malnight & Buche, 2022). Pienten, notkeampien ja teknologisesti kehittyneempien yritysten on ajateltu peittoavan suuret vakiintuneet toimijat, ja jopa osa itse vakiintuneista yrityksistä on alkanut uskoa tähän kerrontaan ja ryhtynyt toimimaan liiketoiminnassaan varman päälle. (Malnight & Buche, 2022.) Huolimatta tällaisesta kerronnasta, on vakiintuneiden yritysten muutoskyvykkyydestä myös positiivisia esimerkkejä. Usein näiden onnistuneiden uudistumisten taustalla on ollut muutos tavassa nähdä ja käyttää vakiintuneeseen asemaan liittyviä ominaisuuksia heikkouksien sijaan vahvuuksina ja mahdollisuuksina (Roy & Sarkar, 2016).

2.1.2 Perinteinen yksisuuntainen liiketoimintamalli

Liiketoimintamallin voidaan yksinkertaisesti määritellä tarkoittavan sitä mallia tai arkkitehtuuria, jonka kautta yrityksen arvonluonti, arvon toimittaminen ja arvon tulouttaminen tapahtuu. Arvonluonnilla tarkoitetaan yrityksen tarjoamaa tai palvelua, jonka uskotaan tuottavan arvoa asiakkaalle. Arvon toimittamisella viitataan tapoihin, joilla tuo arvo saadaan siirtymään asiakkaalle ja arvon tulouttamisella tarkoitetaan sitä, miten yritys saa muutettua asiakkaalle tuottamansa arvon omaksi taloudelliseksi hyödykseen. Liiketoimintamallin keskiössä on siis konkreettisemmin määrittää se jokin mikä tuottaa arvoa yrityksen asiakkaille, houkutella asiakkaat maksamaan tuosta arvosta ja löytää tapa, jolla nuo maksut saadaan tuotoksi yritykselle. (Teece, 2010.) Liiketoimintamallista puhuttaessa tulee ymmärtää sen eroavuus muista liiketoiminnan luonnetta kuvaavista käsitteistä. Liiketoimintamallista saatetaan puhua, vaikka

oikeammin tarkoitettaisiin yrityksen strategiaa, taloudellista rakennetta tai ansaintalogiikkaa. (DaSilva & Trkman, 2014.)

Liiketoimintamallia luotaessa tulee arvonluonnin osalta yrityksessä määrittää asiakkaalle tarjottava hyöty ja tavat tämän hyödyn muodostamiseksi. Muun muassa siis se, ollaanko luomassa kyseistä arvoa tuotteen vai palvelun kautta ja mihin resursseihin arvonluonti nojaa. Arvon toimittamiseen liittyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi, ketkä ovat kohderyhmää yrityksen luomalle arvolle ja miten nuo kohdeasiakkaat pääsevät käsiksi yrityksen luomaan arvoon. Lopulta arvon tulouttaminen tulee miettiä muun muassa sitä kautta, miten asiakkaat maksavat yrityksen luomasta ja toimittamasta arvosta. (Teece, 2010.) Sen sijaan esimerkiksi yksityiskohtaisemmat suunnitelmat yrityksen tavoitteista ja toimenpiteistä niiden saavuttamiseksi kuuluvat liiketoimintamallin sijaan yrityksen strategiaan. Myöskään suunnitelmat siitä, miten yritys aikoo toimintansa täsmälleen rahoittaa tai miten sen kustannukset suhteutuvat tulovirtoihin eivät ole liiketoimintamallissa määritettäviä asioita, vaan niistä tulee tehdä erilliset, tarkemmat suunnitelmat. (DaSilva & Trkman, 2014; Teece, 2010.)

Liiketoimintamalleja koskevassa kirjallisuudessa törmää usein määritelmien erilaisuuteen riippuen siitä, mihin tieteenalan yleinen näkemys liiketoiminnasta pohjautuu. Esimerkiksi taloustieteessä liiketoimintamalli kuvataan usein fyysisesti aistittavan tuotteen ympärille, kun taas kauppatieteellinen kirjallisuus kuvaa laajemmin liiketoimintamalleja myös palveluiden ja abstraktimman arvon konteksteissa. (Teece, 2010.) Uudentyyppiset digitalisaation ja tietoverkkojen mahdollistamat liiketoimintamallit jälleen laajentavat liiketoimintamallien variaatiota, ja haastavat perinteistä ajattelua arvon tuottamisesta, toimittamisesta ja tulouttamisesta (Cozzolino & ym., 2018). Kokonaisuutena voidaankin sanoa liiketoimintamallien kattavan alleen suuren joukon erilaisia tapoja järjestää liiketoiminta toimimaan parhaalla tavalla yrityksen ja sen asiakkaiden tarpeisiin.

Edelleen suurin osa eri toimialoilla toimivista vakiintuneista yrityksistä tekee liiketoimintaansa perinteisellä yksisuuntaisella liiketoimintamallilla. Poikkeuksena tästä ovat alun perinkin alustaliiketoiminnan varaan rakentuneet toimialat, kuten ohjelmistopalvelut tai sosiaalisen median alustat. (Cozzolino & ym., 2018.) Perinteistä liiketoimintamallia kuvataan usein yksisuuntaiseksi (pipeline) liiketoimintamalliksi,

jossa toimijoina ovat yritys ja sen asiakas. Liiketoiminta tapahtuu yksinkertaisena lineaarisena prosessina, jossa yritys tuottaa tuotetta tai palvelua, jonka asiakas ostaa. Arvonluonnissa oleellista on, että asiakas on valmis maksamaan yrityksen tuottamasta tuotteesta tai palvelusta. Yksinkertaisen tuottaja – ostaja mallin lisäksi perinteinen lineaarinen liiketoimintamalli toimii myös arvonluontiketjujen kautta toteutetussa liiketoiminnassa, jossa yritys tuottaa tuotteita ja palveluita alihankkijoiden tai alihankintaketjujen kautta. (Rohn & ym., 2021.)

Perinteisen yksisuuntaisen liiketoimintamallin periaattein toimiva liiketoiminta vaatii yritykseltä erilaisia resursseja palvelujen tai tuotteiden aikaansaamiseksi ja myymiseksi. Liiketoiminnan kannalta jäljittelemättömien immateriaalisten resurssien, kuten sosiaalisen ja tiedollisen pääoman lisäksi, yritys tarvitsee liiketoiminnastaan riippuen myös materiaalisia resursseja kuten kiinteistöjä, raaka-aineita ja valmistuskoneistoa. Perinteisessä yksisuuntaisessa liiketoimintamallissa kilpailuetuun pyritäänkin yleensä siis joko immateriaalisen tai niukan pääoman erityislaatuisuuden, tai tuotannon skaalaedun turvin. Ensimmäiseen voidaan pyrkiä tuottamalla olemassa olevilla niukoilla ja ei helposti jäljiteltävissä olevilla resursseilla korkeampilaatuisia tuotteita ja palveluita kuin kilpailijoilla. Tämän voidaan nähdä olevan linjassa resurssiperustaisen viitekehyksen väittämän kanssa, jonka mukaan perinteisessä yksisuuntaisessa liiketoimintamallissa kilpailuetuun pyritään pääsemään kontrolloimalla resursseja, jotka ovat arvokkaita, jäljittelemättömiä ja organisaatiokohtaisia. (Rohn & ym., 2021.)

Kirjallisuudessa määritelmä yksisuuntainen liiketoimintamalli (pipeline business modell) on tullut käyttöön oikeastaan vasta, kun sen rinnalle on noussut myös toisenlaisia tapoja liiketoimintamallin rakentamiseen. Termi, suora liiketoimintamalli, esiintyy erityisesti artikkeleissa, jotka esimerkiksi kuvaavat eroja suoran liiketoimintamallin ja alustaliiketoimintamallin välillä. Ennen alustaliiketoiminnan valtavirtaistumista, yksisuuntainen liiketoimintamalli on ollut oletus, johon siihen liittyvä kirjallisuus ja sitä kautta myös liike-elämän muu tarkastelu on nojannut, eikä siitä ole tarvinnut erikseen käyttää nimitystä suora liiketoimintamalli (pipeline business modell). (Eisape, 2022.)

2.1.3 Liiketoimintaympäristön muutos

Yritykset, niin vakiintuneet jättiläiset kuin uudet startupitkin ovat alati vaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa (Högberg & Willermark, 2023). Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, tulevaisuustalo Sitra listaa säännöllisesti tulevaisuuden megatrendejä. Megatrendien avulla pyritään kuvaamaan yhteiskunnan ja maailman isoja muutoksia, joita ei tulisi jättää vaille huomiota. Megatrendit kuvaavat tulevaisuuden muutosten suuntaa, mutta ne pohjautuvat tälläkin hetkellä yhteiskunnassa nähtäviin kehityskulkuihin. Niiden tehtävänä ei siis ole tuoda esiin mitään yllättäviä tulevaisuusskenaarioita, vaan ennemmin muistuttaa ja kuvata, miten tälläkin hetkellä nähtävissä olevat muutokset ja tapahtumat voivat vaikuttaa tulevaisuuteen. Tämän vuoksi Sitran listaamat viisi megatrendiä: luonnon kantokyvyn heikkeneminen, ihmisten hyvinvoinnin haasteiden lisääntyminen, demokratian kamppailun koveneminen, digivallasta kilpailun kiihtyminen ja talouden perustan rakoileminen luovat hyvän kehikon myös yritysten kohtaamien yhteiskunnallisten ja globaalien muutosten tarkasteluun. (Dufva & Rekola, 2023.)

Yleisesti yhteiskunnan ja maailman muutoksiin liittyvänä trendinä on jo pitkään ollut muutosvauhdin kasvaminen (Dufva & Rekola, 2023). Yrityksille tämä kiihtyvä vauhti näyttäytyy erityisesti teknologisen kehityksen, digitalisaation ja kilpailun kiihtymisen kautta (Högberg & Willermark, 2023). Vauhtia riittää kuitenkin myös muilla yhteiskunnan osa-alueilla. Viime vuosina erilaiset globaalit kriisit pandemioista sotiin ovat seuranneet toinen toistaan ilman, että välissä on ehtinyt hengähtää. Yksittäisten puhkeavien kriisien rinnalla vaikuttavat jatkuvasti taustalla etenevät haitalliset kehityskulut, kuten ilmaston lämpeneminen, luonnon kantokyvyn heikkeneminen ja elinympäristöjen väheneminen, väestömäärän samalla jatkaessa kasvuaan. (Dufva & Rekola, 2023.)

Yritykset operoivat ajassa, jossa vain muutos on varmaa. Muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii erilaisilta yrityksiltä erilaista suhtautumista. Uudet startupit perustetaan monesti nimenomaan vastaamaan johonkin nykyisen yhteiskunnan kriisiin tai ongelmaan. Vakiintuneisiin yrityksiin taas saatetaan esimerkiksi talouden heikentyessä luottaa taloutta vakauttavina entiteetteinä. Vakiintuneita yrityksiä liiketoimintaympäristön muutokset ravistelevat uusia tulokkaita enemmän usein siksi,

että ne vaativat yritykseltä muutoksia totuttuihin toimintatapoihin. Startupilla ei muutokseen vastatessaan ole vuosien saatossa kertyneitä resursseja ja monitahoista organisaatorakennetta hidasteenaan, toisin kuin usein vakiintuneilla suurilla yrityksillä. Liiketoimintaympäristön muutosten edessä vakiintuneiden yritysten tuleekin joko pyrkiä muuttamaan toimintaansa tai hyväksyä roolinsa yrityksen elinkaarimallin ehtopuolella olevana toimijana. (Tian & ym., 2015.)

Yritysten kohdalla muuttuvaa liiketoimintaympäristöä on kirjallisuudessa kuvattu erityisesti kehittyvän teknologian ja digitalisaation vaikutuksen kautta. Muun muassa vakiintuneiden yritysten reagoitua murroksellisiin digitaalisiin innovaatioihin on kuvattu kirjallisuudessa paljon. Murroksellisilla teknologioilla ja digitaalisilla innovaatioilla viitataan teknologioihin ja innovaatioihin, jotka mahdollistavat merkittävää, aiemmat teknologiat ja innovaatiot ylittävää kehitystä ja kyvykkyyttä. Murroksellisuus siis nimenomaisesti viittaa näiden uusien teknologioiden ja innovaatioiden kykyyn olla edeltäjiään parempia ja tarjota joko täysin uudenlaisia ratkaisuja, tai toisaalta tapoja tuottaa vanhat ratkaisut helpommin, nopeammin tai tehokkaammin. (Högberg & Willermark, 2023.) Murroksellisten teknologioiden ja innovaatioiden rinnalle tutkimuskirjallisuuteen on alustaliiketoiminnan myötä tullut käsitteenä myös murroksellinen liiketoimintamalli. Kuten murroksellisella teknologialla tai innovaatiollakin, viitataan murroksellisella liiketoimintamallilla uuteen liiketoimintamalliin, joka on edeltäjiänsä parempi. (Cozzolino & ym., 2018.)

Syyt murroksellisten teknologioiden ja liiketoimintamallien ilmestymiselle ovat monenkirjavia. Syinä murroksellisten teknologioiden ja innovaatioiden synnylle voidaan nähdä yhtäältä tieteelliset läpimurrot ja laajemmin muutokset yhteiskunnassa. Teknologisen kehityksen saralla näistä suurempi merkitys on totutusti ollut tieteellisillä läpimurroilla, mutta yhä enemmän teknologisen kehityksen suuntaan vaikuttaa myös kiihtyvä yhteiskunnallinen kehitys. Näiden kahden tekijän välillä on myös nähtävissä selkeä vuorovaikutus, jossa yhteiskunnalliset muutokset usein edeltävät ja johtavat tieteellisiin läpimurtoihin. (Roy & Sarkar, 2016.) Historiallisesti voidaan nähdä esimerkiksi sotien vaikutus teknologiseen kehitykseen sitä kiihdyttävästi. Viime aikoina taas teknologisen kehityksen suuntaa ovat määrittäneet esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemiseen tähtäävät panostukset tai yksittäisenä esimerkkinä bioteknologian saralta

uudenlaisen RNA-rokotteen kehittäminen vastauksena globaaliin koronaviruspandemiaan.

Toisaalta myös vakiintuneiden yritysten itsessään voidaan osaltaan nähdä olevan syynä murroksellisten teknologioiden, innovaatioiden ja liiketoimintamallien ilmestymiseen markkinoille. Vakiintuneilla yrityksillä on omalla toimialallaan usein merkittävä rooli, ja ne hallitsevat suurta markkinaosuutta koko toimialalta. Samalla ne pyrkivät ylläpitämään pienemmille toimijoille alalle tulon esteitä, turvatakseen omaa asemaansa. Tällaisia esteitä voivat olla esimerkiksi vakiintuneen toimijan skaalaatuun perustuva mahdollisuus ylläpitää matalampia hintoja, tai patenttioikeuksiin perustuva tiettyjen teknologioiden turvaaminen vain kyseisen yrityksen käyttöön. Nämä alalle tulon esteet toimivatkin usein polttoaineena uusien murroksellisten teknologioiden ja innovaatioiden synnylle. Uusille tulokkaille kun usein ainoa reitti markkinaan on kehittää jotain uutta, joka paremmuudellaan jättää vakiintuneiden yritysten tarjoaman varjoon. (Hill & Rothaermel, 2003.)

Tarkemmin tarkasteltuna teknologisen kehityksen ajurina etenkin teollisuuden toimialalla on viime vuosina ollut erityisesti tekoäly ja sen sovellutukset, jotka mahdollistavat informaatiomassojen tehokkaamman läpikäymisen ja kategorisoimisen. Toisena merkittävänä kehityskulkuna on ollut fyysisten laitteistojen ja koneiden kytkeminen pilvipalveluihin, eli niin kutsutun esineiden internetin syntyminen. Fyysisten laitteiden kytkeminen digitaalisiin pilvipalveluihin on edelleen lisännyt tekoälyn avulla analysoitavissa olevan datan määrää. Teknologisen kehityksen myötä liiketoimintakenttä myös perinteisillä teknologian ja teollisuuden aloilla on muuttunut entistä kompleksisemmäksi. Yksittäiset teknologiat muuttuvat yhä vaativammiksi eikä yksi yritys välttämättä pysty hallitsemaan kerralla montaa tällaista teknologiaa. Samaan aikaan asiakkaat kuitenkin kaipaavat ongelmiinsa kokonaisvaltaisia ja monimutkaisia ratkaisuja. Tähän vaateeseen vastaamaan yrityksissä on siirrytty hyödyntämään strategisia kumppanuuksia, ekosysteemejä ja lopulta liiketoiminta-alustoja. (Benitez & ym., 2020.)

Murrokselliset liiketoimintamallit siis syntyvät vastauksena murroksellisiin teknologioihin. Perinteiseen yksisuuntaiseen liiketoimintamalliin verrattuna alustaliiketoimintamalli on uusi murroksellinen liiketoimintamalli, jonka voidaan monella toimialalla nähdä peitonneen perinteisen liiketoimintamallin. (Cozzolino & ym.,

2018.) Alustaliiketoiminnan menestystehistoriasta voidaan nähdä, että toimialoilla, joille alustaliiketoiminta on levinnyt, on se myös nopeasti ottanut markkinajohtajuuden (Simsek & ym., 2022). Vakiintuneiden yritysten liiketoimintaympäristössä alustaliiketoiminta voidaankin siis nähdä teknologisen kehityksen ohella murroksena, johon yrityksen on joko reagoitava, tai toisaalta oltava valmiina sen tuomiin vaikutuksiin yrityksen toimialaan ja yritykseen itseensä (Eisape, 2022).

Murroksellisuutensa lisäksi alustaliiketoimintaa hyödyntävien yritysten määrä eri toimialoilla lisääntyy jatkuvasti ja nyt myös yritykset monilla perinteisillä toimialoilla ovat heränneet sen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. Toisaalta yritykset ovat ymmärtäneet myös alustaliiketoiminnan raadollisuuden. Alustaliiketoimintamallia hyödyntävät yritykset muuttuvat yleensä aina lopulta perinteisellä yksisuuntaisella liiketoimintamallilla toimivia yrityksiä kannattavammiksi. Lisäksi alustaliiketoimintaan liittyvänä ominaisuutena yleensä vain muutama toimialan suurimmaksi kasvavaa alustabisnes menestyy lopulta kannattavasti. Vakiintuneilla yrityksillä onkin siis yhä suurempi intressi päästä mukaan alustaliiketoimintaan (Simsek & ym., 2022; Van Alstyne & Parker, 2017)

2.2 Alustaliiketoiminta

2.2.1 Alustaliiketoiminnan ksitekentt

Alustaliiketoiminnan ksitekentt on laaja ja se sislt monia keskenään päällekkäisiä ja toisaalta monimerkityksellisiä käsitteitä. Tarkkaa mritelm termille alustaliiketoiminta ei kirjallisuudessa juuri esitetä, mutta monet tutkimukset pyrkivät luomaan määritelmiä eri alustaliiketoiminnan alatyypeille. (Sanchez-Cartas & Leon, 2021.) Alustaliiketoiminta esiintyykin kirjallisuudessa usein täsmällisemmin, joko tiettyyn toimialaan liitettynä tai alustan käyttötarkoituksen mukaan määriteltynä alustana (Gawer & Cusumano, 2013). Kuitenkin myös eri alustatyyppeiden määrittelyyn ja määritelmien täsmällisyyteen on kirjallisuudessa kohdistettu kritiikkiä ja sikäli mitään alustaliiketoiminnan käsitettä ei voida pitää täysin selvänä ja aukottomana (Sanchez-

Cartas & Leon, 2022). Eri alustaliiketoiminnan käsitteitä kuitenkin yhdistää yhteinen yläkäsite, verkosto. Verkosto voidaan määritellä kokonaisuuksien tai yksiköiden muodostamaksi, toisiinsa liitoksissa olevaksi systeemiksi (McIntyre & Srinivasan, 2017). Alustan voidaankin siis tämän käsitteen alla ajatella olevan eri toimijoita yhdistävä ja kokoava rakenne (Gawer & Cusumano, 2013).

Alustojen rinnalla kirjallisuudessa puhutaan verkosto käsitteen alla paljon myös ekosysteemeistä. Ekosysteemi ja liiketoimintaekosysteemi määritellään useamman yrityksen tai toimijan yhteenliittymäksi yhteisliiketoiminnan tai -arvonluonnin aikaansaamiseksi. Ekosysteemit toimintaa ohjaa ekosysteemiin liittyneiden yritysten ja toimijoiden työskentely yhteisesti määritetyn päämäärän ja tavoitteen eteen. Perinteisestä strategisesta liiketoimintakumppanuudesta eroten, ekosysteemikumppanuus saatetaan kuitenkin muodostaa myös muun kuin pelkän rahallisen hyödyn valossa. Yrityksiä ja toimijoita saattaa houkuttaa mukaan ekosysteemiin esimerkiksi mahdollisuus laajempaan asiakaskuntaan tai pääsy käsiksi nyt kumppaniksi muuttuneen kilpailijan teknologioihin. Usein liiketoimintaekosysteemeissä yritysten yhteistyö mahdollistetaan toimimalla alustojen välityksellä. (Benitez & ym., 2020.)

Alustasta ekosysteemi eroaa siinä, miten toimijat tulevat mukaan yhteisarvonluontiin. Ekosysteemiliiketoiminnassa kaikki ekosysteemin toimijat tulevat mukaan yhteistyöhön saman tavoitteen saavuttamiseksi, kun taas alustalle yritykset ja toimijat liittyvät mukaan ilman valmista, varmaa tietoa siitä, millaisia yhteistyön muotoja ja arvonluontimahdollisuuksia alusta heille tarjoaa. (Benitez & ym., 2020.) Siinä missä ekosysteemiliiketoiminnassa toimijat luovat sitoumuksia ja sopimuksia suhteessa toisiinsa, hyväksyy alustalle liittyvä yritys vain alustan omistajan alustalleen määrittämät palveluehdot. Ekosysteemeissä toimijat luovat arvolupauksensa yhdessä. Sen sijaan alustoille liittyvät yritykset liittyvät alustalle jo oman valmiin arvolupauksensa kanssa, joka alustan vaikutuksesta muovautuu arvonluonniksi ja -tulouttamiseksi. (Gandia & Parmentier, 2017.)

Gawer ja Cusumano (2013) määrittelevät alustat sisäisiin, organisaatiokohtaisiin alustoihin ja ulkoisiin, toimialalaajuisiin alustoihin. Sisäiset organisaatiokohtaiset alustat määritellään laajasti joukkona resursseja, jotka on organisoitu organisaation yhteisessä rakenteessa ja joista yritys voi tehokkaasti kehittää ja tuottaa johdannaisresursseja.

Ulkoiset alustat taas määritellään laajasti tuotteiksi, palveluiksi tai teknologioiksi, jotka ovat jollain tapaa samanlaisia kuin aiemmat, mutta joiden varaan ulkopuoliset yritykset, liiketoimintaekosysteemiksi kyseisen yrityksen kanssa järjestäytyessään, voivat rakentaa omia täydentäviä tuotteita, palveluita ja teknologioitaan. (Gawer & Cusumano, 2013.) Thomas, Autio ja Gann (2014) tarkentavat organisaatiokohtaisten ja organisaation ulkopuolisten alustojen määritelmää jakamalla organisaation sisäiset alustat organisaatioalustoihin ja toimitusketjualustoihin, ja organisaation ulkopuoliset alustat kaksi- tai monisuuntaisiin alustoihin sekä teollisuus- ja teknologia-alustoihin.

Sisäiset alustat voivat siis käytännössä olla esimerkiksi organisaatioalustojen tapauksessa organisaation sisäisen viestinnän, resurssien allokoinnin ja osaamisen jakamisen mahdollistavia rakenteita. Sisäisten organisaatioalustojen voidaan nähdä parantavan yritysten valmiutta vastata muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin lisäämällä yrityksen joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Tämän tyyppisiä, sisäisen alustan tuomia hyötyjä voidaan nähdä etenkin yrityksissä, joiden organisaatorakenne on perinteisesti rakentunut erillisistä osaamis- ja resurssiyksiköistä ja joissa yksiköiden välinen vuorovaikutus on ollut vähäistä. Toimitusketjualusta laajentaa sisäistä organisaatioalustaa koskemaan myös yrityksen toimitusketjuja, jos yritykseltä tällaisia löytyy. Parhaassa tapauksessa sisäinen toimitusketjualusta lisää yrityksen ja sen toimittajien välisen yhteistyön sujuvuutta ja auttaa tunnistamaan toimitusketjussa mahdollisia kehittämistarpeita. (Gawer & Cusumano, 2014; Thomas & ym., 2014.)

Organisaation ulkoisella alustalla eli liiketoiminta-alustalla tarkoitetaan laajasti informaatiojärjestelmiä tai digitaalista alustaa, jonka kautta alustan fasilitoija mahdollistaa alustan käyttäjien välisen liiketoiminnan. Alustan omistaja toimii välittäjänä alustan kautta tapahtuvissa liiketoimissa ja mahdollistaa arvon ja informaation vaihdannan. (Shree & ym., 2021.) Kaksisuuntaisella alustalla tarkoitetaan liiketoiminta-alustaa, jossa vaihdanta tapahtuu alustan kahden toimijaosapuolen välillä (Thomas & ym., 2014). Monisuuntaisella alustalla, alustan omistajana toimiva yritys tarjoaa alustan ulkopuolisille toimijoille mahdollisuuden liiketoimintaan keskenään huolehtimalla alustan arkkitehtuurista ja toimintaperiaatteista (Gawer & Cusumano, 2013).

Yleisimmin alustaliiketoiminnassa on kyse monisuuntaisten liiketoiminta-alustojen välityksellä tapahtuvasta liiketoiminnasta. Monisuuntaisia liiketoiminta-alustoja löytyy

sekä kuluttajamarkkinoilta, että B2B liiketoiminnasta. Niiden toimintaperiaatetta ohjaa ajatus siitä, että alustalla on oltava kaksi tai useampia alustan omistajayrityksen ulkopuolisia toimijoita, jotka toimivat toisilleen houkuttimina liittyä alustalle. (Sanchez-Cartas & Leon, 2021.) Vaikka alustaliiketoiminnassa usein onkin kyse monisuuntaisen liiketoiminta-alustan hyödyntämisestä, on alustayrityksen määrittelemisen vain tietyn alustaliiketoiminnan alatyypin mukaan haastavaa. Iso osa yrityksistä hyödyntääkin toiminnassaan useita eri alustatyyppejä ja myös ekosysteemejä. Yrityksellä saattaa esimerkiksi olla oma sisäinen alusta, joka sittemmin avataan myös alihankkijoille ja ekosysteemikumppaneille ja lopulta myös ulkoisille palveluntarjoajille. Tämän tyyppinen alusta siis toimittaa yhtä aikaa sekä sisäisen alustan että ulkoisen monisuuntaisen liiketoiminta-alustan virkaa. (Cozzolino & ym., 2018.)

Teollisuus- ja teknologia-alustoilla tarkoitetaan tietyn teollisuudenalan tai teknologian varaan rakentunutta alustaa (Thomas & ym., 2014). Tällaisten, esimerkiksi teollisuudenalojen suurten toimijoiden perustamien alustojen, joille toimialan pienemmät toimijat liittyvät, voidaan nähdä kasvattaneen suosiotaan ja lisänneen alustaliiketoimintaa B2B yritysten keskuudessa. (Rohn & ym., 2021; Shree & ym., 2021.) Teollisuus- ja teknologialiiketoiminta-alustojen rinnalla puhutaan lisäksi alustaekosysteemeistä, jotka ovat liiketoiminta-alustoja, jotka pyrkivät mahdollistamaan toimialan yritysten yhteistyön ja yhteisarvonluonnin digitaalisten teknologioiden avulla. Teollisuus- ja teknologia-alustat sekä yhtä lailla alustaekosysteemit syntyvät vastaamaan tietyn teollisuudenalan innovoinnin ja teknologian kehityksen haasteisiin. (Thomas & ym., 2014.)

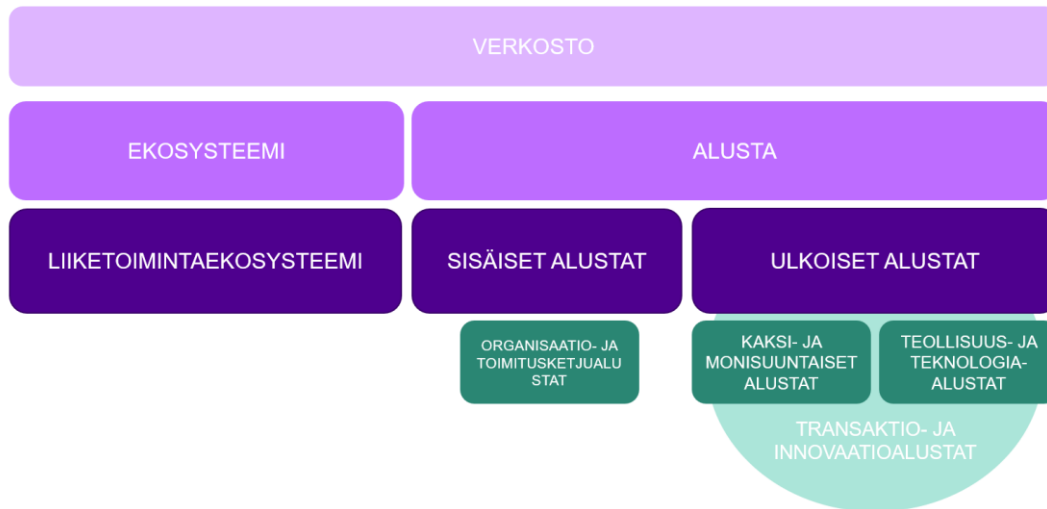
Teollisuus- ja teknologia-alustoihin kirjallisuudessa liitettyä terminä esiintyykin usein innovaatiot. (Thomas & ym., 2014.) Teollisuus- ja teknologia-alustat ovat usein tietyllä toimialalla toimivia monisuuntaisia alustoja, joilla suurin osa alustan toimijoista on yritysasiakkaita. Kyse on siis pitkälti B2B liiketoiminta-alustoista, joille eri yritykset ja toimijat liittyvät uusien innovaationmahdollisuuksien ja laajenevan asiakaskunnan toivossa. Teollisuuden aloilla siirtymä alustojen kautta tapahtuvaan liiketoimintaan on ottanut ensimmäiset askeleensa vastauksena kehittyvään teknologiaan. Erityisesti kehityskulku, jossa fyysiset koneet ja laitteistot ovat yhä useammin kytkettyinä verkkoon ja pilvipalveluihin, on luonut alustaliiketoiminnalle sijaa myös perinteisesti tuotekaupparmallilla toimineelle toimialalle. Yhä edelleen teollisuuden siirtymää

alustatoimintaan on kiihdyttänyt tekoäly ja sen sovellutukset. Yrityksissä uskotaan uusien innovaatioiden astuvan kuvaan, kun fyysisistä laitteistoista kerättävä data, tekoäly ja muut kehittyvät teknologiat yhdistyvät monisuuntaisilla teknologia-alustoilla kaikkien hyödynnettäviksi. (Madanaguli & ym., 2023.)

Edellisten määrittelyjen ja jaottelujen lisäksi liiketoiminta-alustoja voidaan määrittellä niiden toimintaperiaatteen mukaan transaktio- ja innovaatioalustoiksi. Transaktioalustoiksi kutsutaan alustoja, jotka yhdistävät alustan käyttäjiä keskinäiseen vaihdantaan. Transaktioalusta voi olla esimerkiksi ostajat ja myyjät yhdistävä digitaalinen markkinapaikka. Innovaatioalustoilla taas tarkoitetaan alustoja, jotka mahdollistavat uusien tuotteiden, palveluiden ja tiedon kehittämisen. Esimerkkinä innovaatioalustasta voi olla ohjelmistoalusta, jonka varaan alustan käyttäjät voivat kehittää omia ohjelmistoja ja tuotteitaan. Transaktio- ja innovaatioalusta jaottelua tehdään yleensä vain ulkoisten liiketoiminta-alustojen yhteydessä ja niiden määrittelyyn liittyy oletus siitä, että useampi toimija on mukana joko transaktioissa tai innovoinnissa. Erillisten transaktio- ja innovaatioalustojen lisäksi yhä useammat alustaliiketoimintayritykset ovat niin kutsuttuja hybridiyhtiöitä, jotka yhdistävät liiketoiminnassaan molemmat kuvatut alustaliiketoiminnan toimintaperiaatteet. (Cusumano, Yoffie & Gawer, 2020.)

Alustaliiketoiminta siis kattaa alleen suuren joukon erilaista termistöä, alalajeja ja määritelmiä. Tästä huolimatta minkään tarkan määrittelyn tekeminen siitä, millaisia alustaliiketoiminnan alatyyppejä yksittäinen yritys käyttää, on vaikeaa. Yhden selkeän alustatyypin sijaan yritykset hyödyntävät liiketoiminnassaan monia erityyppisiä alustaratkaisuja. Alustaliiketoiminnan kenttä monimutkaistuu myös sitä mukaa kun vakiintuneet yritykset lähtevät siihen mukaan. Uusi startup voi tehdä yrityksen perustamisvaiheessa tarkat suunnitelmat siitä, mihin alustaliiketoiminnan lokeroihin se liiketoiminnassaan nojaa, mutta vakiintuneille yrityksille siirtymä alustaliiketoimintaan on usein monen eri toimintatavan yhdistelyä ja sopivimman vaihtoehdon etsimistä erilaisten kokeilujen kautta. (Cozzolino & ym., 2018.)

Alustaliiketoiminnan laajaa käsitte kenttää avataan kuvion 1 avulla. Sen tarkoituksena on selventää lukijalle tämän tutkimuksen kannalta olennaisten alustaliiketoiminnan käsitteiden suhdetta toisiinsa.



KUVIO 1: Alustaliiketoiminnan käsitteitä

2.2.2 Alustaliiketoimintamalli

Alustaliiketoimintamallin muoto riippuu siitä, millaisesta alustasta on kysymys. Esimerkiksi yrityksen sisäisestä alustasta puhuttaessa ei alustaliiketoimintamallia tarvitse miettiä erikseen, vaan sisäinen alusta toimii osana yrityksen yleistä liiketoiminnan tapaa. Sen sijaan monisuuntaisten liiketoimintalustojen liiketoimintamallin voidaan nähdä rakentuvan isossa kuvassa melko samanlaisista osa-alueista. Monisuuntaisten liiketoiminta-alustojen toimijoilla on yleensä tietyt roolit ja arvonluontiin, -toimittamiseen ja -tulouttamiseen liittyy yleensä tiettyjä yhteisiä ominaispiirteitä. Alustaliiketoimintamallin määrittelyn lisäksi alustaliiketoiminnan aloittavan tai siihen siirtyvän yrityksen tulee miettiä myös tarkemmin noudatettavaa strategiaa, alustan arkkitehtuuria sekä alustan avoimuutta. (Gawer, 2021.) Alustaliiketoiminnassa tulee lisäksi ymmärtää sen perinteisestä yksisuuntaisesta liiketoimintamallista eroava ansaintalogiikka, joka pohjautuu vahvasti alustaliiketoiminnassa vaikuttavaan verkostovaikutukseen (McIntyre & Srinivasan, 2017).

Alustojen toimijoilla kuvataan usein olevan neljä perusroolia: omistajat, palveluntarjoajat, tuottajat ja kuluttajat. Liiketoiminta-alustan omistaja kontrolloi alustan immateriaalioikeuksia ja hallintoa. Omistaja toimii alustan fasilitoijana ja määrittää alustan toimintaperiaatteet. Palveluntarjoajat toimivat alustan rajapintana sen käyttäjien kanssa. Esimerkki alustan palveluntarjoajista on digitaalisten ohjelmistotalustojen

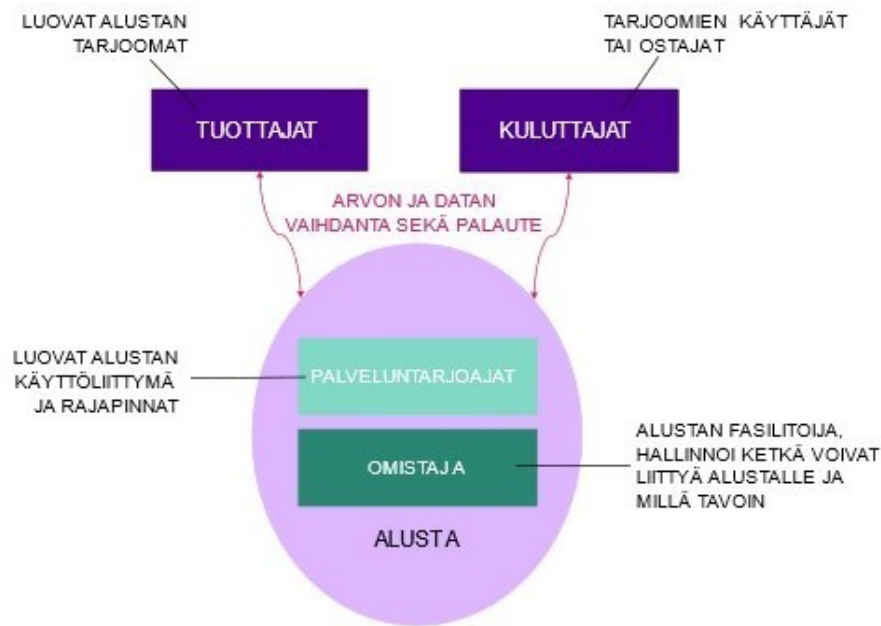
sovelluskehittäjät. Tuottajat luovat alustalle tarjoamia ja kuluttajat käyttävät niitä. Tuottaja voi esimerkiksi ladata valmistamansa tuotteet tai palvelut myyntiin liiketoiminta-alustalle ja kuluttaja vierailee alustalla näitä tarjoamia ostaakseen. Se, millaisia toimijoita kuhunkin joukkoon kuuluu, riippuu jälleen paljon alustan tyyppistä. (Van Alstyne & Parker, 2017.)

Kuluttajaliiketoimintaan luoduilla transaktioalustoilla tuottajina toimii usein esimerkiksi tuote- tai palvelumyyjiä, jotka käyttävät alustaa myyntipaikkana saavuttaakseen alustan kuluttajina toimivat yksityiset kuluttaja-asiakkaat. Sen sijaan esimerkiksi teollisuuden toimialalla toimiva B2B liiketoiminta-alusta on usein innovaatioalusta, jossa tuottajat ja kuluttajat voivat hyvinkin olla tuplaroolissa, sekä tarjoamassa omia teknologioita ja tuotteitaan alustalle, että pääsemässä kuluttajan roolissa käsiksi muiden toimijoiden teknologioihin ja tuotteisiin. Alustan toimija, ei siis ole tiukasti sidottu vain yhteen rooliin alustalla. Sama toimija, voi parhaimmillaan toimia itse alustan omistajana, irrottaa osan liiketoiminnoistaan kehittämään alustalle käyttöliittymää palveluntarjoajan roolissa, myydä yrityksen tuotteita alustalla tuottajan roolissa, ja hyötyä alustan ulkopuolisten toimijoiden tarjoamista alustan kuluttajana. Erityisesti tämän tyyppistä moniroolisuutta esiintyy siirtymän alustaliiketoimintaan tehneiden vakiintuneiden yritysten keskuudessa. (O'Mahony & Karp, 2020.)

Alustan toimijoita kuvaava roolitus voi myös vaihdella alustan kehityksen mukaan. O'Mahony ja Karp (2020) kuvaavat alustan roolijaon kehittyvän suhteessa alustan kehitykseen ja maturiteettiin. Vasta perustetulla uudella alustalla alustan omistaja toimittaa kaikkia muitakin alustan rooleja. Alustan kehittyessä, alustalle pyritään ensin saamaan mukaan kuluttajia. Seuraavana alustaa avataan myös alustayrityksen ulkopuolisille tuottajille ja lopulta myös palveluntarjoajille. Alustan roolit avautuvat alustan ulkopuolisille toimijoille sitä mukaa kun alustan avoimuuden taso kasvaa. Tämän kehityskulun lopullinen kehityspiste on tilanne, jossa alustan omistajana toimiva yritys ei omaa alustalla montaa eri roolia vaan toimii pelkkänä omistajana. (O'Mahony & Karp, 2020.) Tämän tyyppisestä pelkän omistajan roolin tavoittelusta alustaliiketoiminnan lopullisena tavoitteena on kuitenkin esitetty myös kritiikkiä. Läheskään kaikki alustayritykset tai siihen siirtyvät yritykset eivät halua luopua täysin omasta kontrollistaan, resursseistaan tai omistuksistaan. Tämän suuntainen kehitys on huomattu varsinkin teollisten yritysten kohdalla, joilla liiketoimintaan liittyy huomattavasti

teknologia- ja palveluyrityksiä enemmän kiinteää omaisuutta ja resursseja. (Gawer & Cusumano, 2013.)

Kuvio 2 kuvaa havainnollistaen alustaliiketoiminnan eri toimijoiden rooleja ja näiden suhdetta toisiinsa. Sen kuvaamat roolit eivät kuitenkaan yllä esitetyn mukaan ole yksiselitteisiä ja näin ollen kuviota tulee pitää ainoastaan havainnollistavana esimerkkinä.



KUVIO 2: Liiketoiminta-alustan toimijat (mukaiillen Van Alstyne & Parker, 2017, 26)

Alustaliiketoiminnassa huomio kiinnitetään liiketoimintamallin osalta samoihin osa-alueisiin kuin perinteisissäkin liiketoimintamalleissa: arvon luomiseen, arvon toimittamiseen ja arvon tulouttamiseen. Näiden sisällä ajatusmalleissa on kuitenkin eroja. (Täuscher & Laudien, 2018). Arvonluonti tapahtuu alustaliiketoiminnassa yhteistyössä alustan toimijoiden kanssa. Liiketoimintalogiikaltaan arvonluonti eroaakin perinteisestä yksisuuntaisesta liiketoimintamallista ehkä eniten juuri tässä suhteessa. Siinä missä perinteisessä liiketoiminnassa yrityksen ulkopuoliset toimijat ovat helposti herättäneet pelon kilpailusta, ovat alustaliiketoiminnassa ulkoiset toimijat arvonluonnin kannalta välttämättömiä. (Fehrer, Woratschek & Brodie, 2018). Alustan omistajana, arvonluonnin kannalta tärkeää on miettiä alustan toimintaperiaate ja alustan pääliiketoiminta eli se, mihin alustaliiketoiminnalla pyritään. Arvonluonnissa tärkeään rooliin nousee

arvolupauksen täsmentäminen, alustalla tehtävän liiketapahtuman määrittäminen, alustan toimialan laajuuden miettiminen, sekä päätös siitä, ketä hyväksytään ja halutaan toimijoiksi alustalle. (Täuscher & Laudien, 2018.)

Arvon toimittaminen nousee kirjallisuudessa usein esiin alustaliiketoiminnan hyödyistä näkyvimpana liiketoimintamallin osa-alueena. Alustaliiketoiminnassa tuotteet, palvelut ja tieto liikkuvat tarjoajalta ostajalle yleensä nopeammin ja tehokkaammin kuin perinteisessä yksisuuntaisessa liiketoimintamallissa. (Rohn & ym., 2021; Simsek & ym., 2022.) Arvon toimittamisen nopeus ja tehokkuus syntyvät alustaliiketoiminnassa digitalisaation ja tarjoamien pilkkomisen kautta. Alustan kootessa alleen koko toimialan toimijat, on oikeanlaisten ratkaisujen löytäminen helpompaa. Samalla suuren kokoluokan investointien sijaan asiakkaat pystyvät ostamaan myös pienempiä tarjoamia. Erityisesti tämän tyyppinen kehitys näkyy teollisuustoimialalla toimivilla alustoilla. (Madanaguli & ym., 2023.) Vaikka liiketoimintamalleista ei yritysten sisäisten alustojen tapauksessa puhutakaan, on myös niissä yrityksen sisäisen arvon, toisin sanoen sisäisten resurssien, tiedon ja kommunikaation, toimittaminen yksi näkyvimmistä alustan tuomista hyödyistä (Thomas & ym., 2014).

Arvon tulouttamisen osalta alustaliiketoiminnassa on oleellista miettiä, mistä kertyy alustan pääliikevaihto, miten alustaa hinnoitellaan, erilaistetaanko hinnoittelua alustan eri toimijoille sekä se, mikä kaikki voi toimia tulonlähteenä alustalle (Täuscher & Laudien, 2018). Koska alustaliiketoiminnassa arvonluonti on yhteisarvonluontia, jossa jokainen alustan toimija osaltaan lisää alustan arvoa, on myös arvon tulouttaminen mietittävä tämän keskinäisyyden periaatteen kautta. Arvon tulouttamisen ensimmäisessä vaiheessa merkittävänä tekijänä on alustan arkkitehtuurin mahdollistama alustan monetisointimalli. Sen tulee varmistaa alustalle tuloutuvan arvon reilu jakautuminen alustan toimijoiden kesken samalla varmistaen, ettei rahastaminen ole esteenä alustan kasvulle. Lopulta toimivan monetisointimallin toivotaan mahdollistavan alustan kasvu, yhdessä alustan avoimuuden tasoa laajentamalla. Kasvun myötä arvon tulouttaminen alkaa lopulta perustumaan verkostovaikutuksen avulla aikaansaatuun arvon skaalautumiseen. (Madanaguli & ym., 2023.)

Alustaliiketoimintamallin kannalta on siis merkittävää alustan avoimuuden tason vaikutus alustan arvonluonnin, toimittamisen ja tulouttamisen onnistumiseen. Alustan

käyttäjätason avoimuudella toimiva alustayritys hoitaa itse alustalla kaiken muun, mutta mahdollistaa tuottajien ja kuluttajien väliset liiketoimet alustansa kautta. Näiden liiketoimienkin suhteen avoimuuden tasoa voi määrittää muun muassa siinä, salliiiko tuottajien ja kuluttajien välille suoraa kommunikointiyhteyttä vai toimiiko alusta tässäkin välikätenä. Alustan infrastruktuuritason avoimuus taas tarkoittaa, että alustayritys hoitaa itse vain alustan omistajan tehtäviä, kuten immateriaalioikeuksien hallintaa ja alustan toimintaperiaatteiden fasilitointia. Alustan käyttäjärajapinta on avattu alustan palveluntarjoajille, jotka voivat kehittää alustan toiminnan kannalta oleellisia ohjelmistoja ja sovelluksia, joiden puitteissa sitten tuottajat ja kuluttajat käyvät vuorovaikutusta ja tekevät liiketoimintoja. Viimeisenä ja osin kiistellysti lopullisena alustan avoimuuden tasona esiintyy vielä alustan tarjoajan taso, jossa alustan omistaja tarjoaa ainoastaan digitaalisen markkinapaikan, mutta ei juuri muuten sääntele alustalla tehtävää toimintaa. (Täuscher & Laudien, 2018; Van Alstyne & Parker, 2017.)

Alustan avoimuuteen liittyvät kysymykset nousevat usein varsinkin perinteisestä liiketoiminnasta alustaliiketoimintaan siirtyvien vakiintuneiden yritysten haasteeksi. Alustaliiketoimintaan siirtyvät vakiintuneet yritykset aloittavat alustatoiminnan usein irrottamalla yhden tai muutaman osan liiketoiminnoistaan alustatoimintaan ja jäljelle jää edelleen iso joukko perinteistä liiketoimintaa, resursseineen ja osaajineen. Omaan liiketoiminta-alustaa kasvattaakseen vakiintuneiden yritysten on oltava valmiita avaamaan alustaansa ja sen houkuttimena toimivia yrityksen resursseja ulkopuolisten toimijoiden käyttöön. Samalla tämä tarkoittaa luopumista omien perinteisten liiketoiminnan osien aiemmin nauttimasta kilpailuedusta. (O'Mahony & Karp, 2020.) Alustan avoimuuden tason kasvattaminen johtaa vakiintuneiden yritysten kohdalla usein yrityksen moniroolisuuteen yrityksen omistamalla alustalla siten, että osa yrityksen perinteisistä liiketoiminnoista siirtyy yrityksen ulkopuolisten toimijoiden joukkoon alustan tuottajiksi, palveluntarjoajiksi ja kuluttajiksi. Mahdollinen kehityskulku on kuitenkin myös se, että vakiintuneen yrityksen omistaman alustan kasvaessa, pyrkii se luopumaan perinteisistä liiketoiminnoistaan kokonaan. (Gawer & Cusumano, 2013.)

Lopulta kaikilla alustaliiketoimintaan siirtyvillä tai sen varaan uuden liiketoimintansa perustavilla yrityksillä on tavoitteenaan alustan riittävä kasvu verkostovaikutuksen aikaansaamiseksi. Siinä missä yksisuuntaisen liiketoimintamallin periaattein toimivan yrityksen voidaan ajatella skaalautuvan tarjonnan kautta, skaalautuu alustaliiketoiminta

kysynnän kautta, jolloin kyseessä on verkostovaikutus (Rohn & ym., 2021). Verkostovaikutuksella tarkoitetaan, että liiketoiminnan arvo kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän alustalla on toimijoita ja käyttäjiä. Toimijat houkuttelevat alustalle lisää toimijoita, ja nämä edelleen lisää toimijoita (Van Alstyne & Parker, 2017). Verkostovaikutus voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan verkostovaikutukseen, jolloin suoralla verkostovaikutuksella tarkoitetaan sitä, että alustalle liittymisen hyöty riippuu muiden alustan käyttäjien määrästä, joiden kanssa käyttäjä voi olla vuorovaikutuksessa ja epäsuoralla verkostovaikutuksella taas viitataan alustan eri toimijoiden kokemaan yhteiseen hyötyyn toisen toimijaryhmän määrän kasvaessa (McIntyre & Srinivasan, 2017). Suorassa verkostovaikutuksessa siis esimerkiksi alustan kuluttajien lisääntyminen houkuttelee alustalle lisää kuluttajia ja epäsuorassa verkostovaikutuksessa kuluttajien lisääntyminen houkuttelee alustalle lisää tuottajia ja palveluntarjoajia.

Verkostovaikutuksen myötä alustaliiketoimintaan liittyy myös melko raadollinen winner takes most (voittaja vie eniten) - ilmiö. Ilmiöllä viitataan siihen, että lopulta alustansa pystyy verkostovaikutuksen aikaansaamiseksi kasvattamaan riittävän suureksi vain muutama toimija kullakin toimialalla. Tilanteessa, jossa alustan houkuttelevuus lisääntyy sen käyttäjämäärän lisääntyessä, on mahdollisten houkuttelevien liiketoiminta-alustojen määrä suhteutettava toimialalla toimivien yritysten määrään. Kun yritys tai toimija miettii, mille alustalle liittyisi, osuu sen valinta yleensä sellaiseen, jossa on jo entuudestaan suuri joukko käyttäjiä. Voittaja vie eniten - ilmiön onkin kirjallisuudessa todettu aiheuttavan toimintojen keskittymistä ja alustayritysten monopolistisen aseman lisääntymistä monilla toimialoilla. (Gawer, 2021.)

Kokonaisuutena alustaliiketoimintamalli eroaa perinteisestä yksisuuntaisesta liiketoimintamallista eniten siihen liittyvien yhteisarvonluonnin, verkostovaikutuksen ja voittaja vie eniten - ilmiön kautta. Alustaliiketoimintamalli kuitenkin edelleen koostuu perinteisistä arvonluonnin, arvon toimittamisen ja arvon tulouttamisen kokonaisuuksista, jotka yritysten tulee miettiä toimiviksi uudenlaisten liiketoimintalogiikoiden vallitessa. Se, miten alustaliiketoiminta rakennetaan, eroaa paljon siitä, onko kyseessä uusi yritys vai jo olemassa oleva vakiintunut yritys. Vakiintuneen yrityksen siirtyessä alustaliiketoimintaan ei prosessissa riitä pelkästään alustaliiketoiminnan rakentaminen, vaan kyse on ennemmin valtavasta koko organisaation läpileikkaavasta muutosprosessista. (Simsek & ym., 2022.)

2.3 Vakiintuneen yrityksen siirtymä alustaliiketoimintaan

2.3.1 Vakiintunut yritys muutoksen edessä

Muutosprosesseja vakiintuneissa yrityksissä kuvataan kirjallisuudessa usein vaikeina. Tärkeimpinä syinä muutosprosessien haastavuuteen listataan riippuvuus perinteisestä liiketoiminnasta, yrityksen nykyisten rutiinien ja kyvykkyyksien joustamattomuus, kysynnän epävarmuus, haasteet uusien murroksellisten innovaatioiden johtamisessa sekä nojaaminen ainoastaan jo olemassa olevaan arvonluontiverkoston. (Cozzolino & ym., 2018.) Vakiintuneiden yritysten ei kuitenkaan tarvitse tyytyä tilanteeseensa ja jäädä muutoksen jalkoihin, jos ne ovat valmiita muuttamaan toimintatapojaan. Jos aiemmin puhuttiin muutoksista säännöllisesti esiintyvänä yksittäisinä tapauksina, on muutos nykyään enemmän jatkuva normaali tila, jossa paikalleen jääminen liian pitkäksi aikaa voi olla yritykselle hyvinkin haitallista. (Eisape, 2022.)

Perinteisesti on ajateltu, että vakiintuneissa yrityksissä resurssit valuvat sisäisiin prosesseihin eivätkä niinkään ulkoisen liiketoimintaympäristön havainnointiin, jolloin muutostarve saattaa jäädä huomaamatta. (Cozzolino & ym., 2018.) Suuri osa etenkin suurista kansainvälisistä vakiintuneista yrityksistä kuitenkin ymmärtää ympärillään tapahtuvan nykyisen muutoksen ja sen nopeuden. Yrityksissä tiedostetaan digitalisaation, murroksellisten teknologioiden ja murroksellisten liiketoimintamallien, erityisesti alustaliiketoiminnan, asettamat vaatimukset muutokselle. Tällaisten yritysten tapauksessa haasteet muutokselle eivät kumpua muutostarpeen tunnistamisesta, vaan enemmän muutosprosessin läpiviemiseen liittyvistä haasteista. (Birkinshaw, 2022; Malnight & Buche, 2022.)

Kun vakiintuneiden yritysten kohdalla mitä tahansa muutosprosessia kuvataan haastavaksi, tarkkaa suunnittelua ja työtä vaativaksi projektiksi on muutos perinteisestä liiketoimintamallista alustaliiketoimintamalliin tällainen potenssiin kaksi. Sen sijaan, että liiketoiminnassa muutettaisiin jokin yksittäinen tuote, toimintaprosessi tai organisaatorakenne, muuttuu liiketoimintamallin muuttuessa nämä kaikki ja samalla myös liiketoiminnan taustalla vaikuttava liiketoimintalogiikka. Liiketoimintamallin muutosprosessiin lähdetessä tulee vakiintuneissa yrityksissä ymmärtää muutoksen

vaatima panostus niin viestintään, resurssien allokointiin, työntekijöiden osaamiseen kuin johtamiseenkin. (Roy & Sarkar, 2016.)

Alustaliiketoiminta on suhteellisen uusi murroksellinen liiketoimintamalli, eikä kirjallisuudesta löydy vielä kovin paljoa tutkimusta siitä, miten vakiintuneiden yritysten siirtymä alustaliiketoimintaan tehdään tai miten yritykset siitä keskimäärin suoriutuvat (Cozzolino & ym., 2018). Kirjallisuus vakiintuneiden yritysten siirtymästä alustaliiketoimintaan rajautuu pitkälti tapaustutkimuksiin yksittäisten yritysten tekemistä liiketoimintamallin muutosprosesseista (Khanangha & ym., 2020; Simsek & ym., 2022; Cozzolino & ym., 2018). Vakiintuneiden yritysten siirtymä alustaliiketoimintaan on kuitenkin hyvin erilainen prosessi kuin alustaliiketoiminnan rakentaminen alusta alkaen uutena yrityksenä, jota sen sijaan on tutkittu paljon enemmän. Vakiintuneilla yrityksillä siirtymässä alustaliiketoimintaan on kyse alustaliiketoimintamallin omaksumisesta osaksi yrityksen olemassa olevaa toimintaa ja tämä siirtymä tehdään usein jo yrityksen perinteisen liiketoiminnan rinnalla. (Cozzolino & ym., 2018.)

Vakiintuneille yrityksille myös riskit alustaliiketoimintaan siirtymisessä ovat suurempia kuin uusille startuppeille. Epäonnistuessaan siirtymä perinteisestä liiketoimintamallista alustaliiketoimintaan voi johtaa vakiintuneen yrityksen liiketoiminnan loppumiseen. Tällaiseen tilanteeseen voidaan joutua, jos liiketoiminta-alustasta ei tule kannattavaa ja samalla huomataan, että myös perinteisen liiketoiminnan kannattavuus on uuden luomisen varjossa hiipunut. Vakiintuneen yrityksen muuttuessa kannattamattomaksi ylettyvät vaikutukset laajalle. (Cozzolino & ym., 2018.) Suurelta kuulostava riski kannattaa kuitenkin silti yleensä ottaa, sillä pitäytyminen vanhassa liiketoimintamallissa toimialalla, jossa muut yritykset siirtyvät alustaliiketoimintaan näkyy suoraan yrityksen kilpailukyvyssä. Alustaliiketoimintamallilla toimivat kilpailijat kun pystyvät laskemaan hintojaan, saadessaan valjastettua käyttöönsä useita eri tulovirtoja. (VanAlstyne & Parker, 2017.)

Liiketoimintamallin muutokset ovat vakiintuneissa yrityksissä melko harvinaisia eikä niistä ole monissakaan yrityksissä toistuvaa kokemusta (Simsek & ym., 2022). Vakiintuneilla yrityksillä saattaa kuitenkin tässä suhteessa olla verrattuna uusiin toimijoihin etua historiastaan. Pitkään toimineissa yrityksissä on usein taustalla kuitenkin muita, pienemmän kokoluokan muutoksia, joista on joko voitu ottaa esimerkkiä tai

opikseen. Vakiintuneen yrityksen liiketoimintamallin muutosprosessissa onkin tärkeää ottaa huomioon yrityksen ominaispiirteet, joilla voi olla vaikutusta muutoksen läpiviemiseen. (Malnight & Buche, 2021.)

2.3.2 Vakiintunut asema hyötynä ja haittana siirtymässä alustaliiketoimintaan

Alustaliiketoiminnan omaksumiseen vaikuttavilla ominaisuuksilla tarkoitetaan niitä vakiintuneen yrityksen piirteitä, jotka voivat vaikuttaa murroksen yhteydessä vaadittuun uudistumiseen sitä edistävästi, tukevasti tai jarruttavasti (Hill & Rothaermel, 2003). Kirjallisuus käsittelee vakiintuneiden yritysten ominaispiirteitä suhteessa muutokseen usein haasteena, mutta vakiintuneesta asemasta voi olla yritykselle muutostilanteessa myös hyötyä (Malnight & Buche, 2022). Siirtymässä alustaliiketoimintaan vakiintuneen yrityksen kykyyn suoriutua muutoksesta vaikuttavat sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset tekijät. Suurin osa vakiintuneen yrityksen ominaisuuksista, jotka auttavat sitä liiketoimintamallin muutoksen toteuttamisessa on samoja, joista on yritykselle hyötyä missä tahansa muussakin liiketoiminnan muutostilanteessa. Alustaliiketoiminta tuo kuitenkin oman mausteensa siihen, mihin kaikkeen yrityksen on oltava valmiina ja kuinka laajalla skaalalla yrityksessä muutoksia nähdään. (Roy & Sarkar, 2016.)

Ulkoisina, vakiintuneen yrityksen liiketoimintamallinmuutokseen vaikuttavina tekijöinä voidaan luetella yrityksen historiansa aikana kerryttämä maine ja brändiarvo, yrityksen olemassa olevat sidosryhmä- ja asiakassuhteet, sekä varsinkin suurilla vakiintuneilla yrityksillä niiden merkittävä yhteiskunnallinen rooli infrastruktuurin toimittajina ja työllistäjinä. Vakiintuneen yrityksen tunnettuus ja maine voivat toimia yrityksen eduksi liiketoimintamallin muutosprosessissa, mikäli yrityksen sidosryhmät ja asiakkaat mieltävät yrityksen muutoskykyiseksi ja luotettavaksi toimijaksi. Kuitenkin, jos yritys tunnetaan pelkästään perinteisestä liiketoiminnastaan ja mielletään kankeaksi, voi sidosryhmillä ja asiakkailta olla vaikeuksia luottaa siihen, että yritys pystyy luontevasti siirtymään alustaliiketoimintaan. Vakiintuneen yrityksen olemassa olevat sidosryhmä- ja asiakassuhteet ovat yksi yrityksen merkittävimmistä eduista muutosprosessia tehdessä. Luotetut asiakkuudet ja sidosryhmäkumppanit voidaan saada toimimaan esimerkiksi tärkeinä ensimmäisinä käyttäjinä ja palveluntarjoajina yrityksen luomalla alustalla. Merkittävä yhteiskunnallinen rooli, kokemus kriittisen infrastruktuurin toimittamisesta ja

vakavarainen tase nostavat vakiintuneet yritykset myös alustatoimijoina suurten julkisen sektorin asiakkaiden suosioon. Suuret ja merkittävät investoinnit halutaan alustataloudessakin tilata luotettavien vakavaraisten yritysten operoimilta alustoilta. (Malnight & Buche, 2022; Simsek & ym., 2022.)

Sisäisesti muutosprosessiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yrityksen vakiintuneisiin prosesseihin, totuttuun liiketoimintalogiikkaan, organisaatiokulttuuriin, henkilöstöön ja johtamiseen liittyviin teemoihin. Vakiintuneet prosessit linkittyvät usein yhteen yrityksessä vallitsevan liiketoimintalogiikan kanssa ja niiden avulla pyritään helpottamaan esimerkiksi myynti, tuotanto tai ostoprosesseja. Siirtymä alustaliiketoimintaan muuttaa kuitenkin yritystoiminnan taustalla vaikuttavaa liiketoimintalogiikkaa merkittävästi. (Malnight & Buche, 2022.) Omistamisen, omien resurssien ja tuotemyynnin sijaan siirrytään yhteisarvonluontiin, jossa kaikkea ei tarvitsekaan enää omistaa itse, omia resursseja jaetaan myös ulkopuolisten toimijoiden käyttöön ja myyntiorganisaatiossa ei enää keskitytäkään kaikkein suurimpien kauppojen aikaansaamiseen. (Benitez & ym., 2020.) Tämän tyyppinen muutos siis pakottaa vakiintuneita yrityksiä tarkastelemaan ja muuttamaan totuttuja toimintatapoja ja vakiintuneita prosesseja, sekä opettelemaan uutta kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla.

Yhteisarvonluonti onkin yksi alustaliiketoiminnan mukanaan tuomista suurista muutoksista totuttuun liiketoiminnan tapaan. Se ravistelee totuttua liiketoimintalogiikkaa myös siinä, miten yrityksissä on totuttu näkemään kilpailu. Alustaliiketoiminnassa kilpailua on lähtökohtaisesti eniten siitä, kenen alusta nousee toimialan käytetyimmäksi ja näin ollen saavuttaa verkostovaikutuksen avulla saatavat skaalautumisen hyödyt (Cennamo & Santalo, 2013). Kuitenkin alustan sisällä, alustan omistajan, palveluntarjoajien, tuottajien ja käyttäjien välillä, alustan tulisi tarjota hyötyä kaikille, näin ollen häivyttäen huolen kilpailusta. Alustan pitäisikin tarjota tasapuolisesti mahdollisuuksia menestykseen sen kaikille toimijoille, mikä edellyttää erityisesti alustan omistajalta valmiutta omien resurssien jakamiseen. Perinteisellä liiketoimintamallilla toimineille yrityksille ajatus resurssien luovuttamisesta on aiemman liiketoimintalogiikan mukaan yhdistynyt siitä vaihdantana saatavaan taloudelliseen hyötyyn. Tässä alustaliiketoiminta kuitenkin eroaa edeltäjästään, sillä suoraa taloudellista hyötyä esimerkiksi jonkin teknologian luovuttamisesta on harvoin tarjolla. (VanAlstyne & Parker, 2017.) Liiketoimintalogiikallisesti muutos on siis nähtävissä myös siinä, miten

alustaliiketoiminnasta saatavia hyötyjä pystytään mittaamaan. Perinteiset taloudelliset mittarit soveltuvat alustaliiketoiminnan kontekstiin huonosti ja alustaliiketoiminnassa arvon tulouttamista tuleekin mitata esimerkiksi sen mukaan, kuinka usein asiakkaat palaavat uudestaan alustalle ja kuinka laajasti he alustaa käyttävät. (Simsek & ym., 2022.)

Organisaatiokulttuurilla on usein ajateltua suurempi vaikutus kaikenlaisiin muutosprosesseihin yrityksissä. Positiivisesti uusien teknologioiden ja liiketoimintamallien omaksumiseen voi vaikuttaa muun muassa vakiintuneen yrityksen valmiiksi avoin ja uudistumiseen kannustava kulttuuri sekä mielipiteiden ja näkemysten esittämisen mahdollistava matala hierarkia. (Hill & Rothaermel, 2003; YahiaMarzouk & Jin, 2023.) Myös se, miten hyvin organisaatio kykenee omaksumaan yrityksen ulkopuolelta saatavaa tietoa vaikuttaa muutosprosessin onnistumiseen. Vakiintuneet yritykset saattavat joskus liiaksi luottaa omaan osaamiseensa ja jättää ulkopuolelta tulevat, muutoksen kannalta relevantit tiedot huomiotta. (Rooney, Kaushalya & Jayawardana, 2023.) Monissa vakiintuneissa yrityksissä organisaatiokulttuuri on usein enemmän muutosta hidastava kuin sitä edistävä tekijä. Poikkeuksiakin kuitenkin löytyy ja monet vakiintuneet yritykset ovat myös pyrkineet muokkaamaan kulttuuriaan avoimemmaksi ja hierarkioitaan matalammiksi. (YahiaMarzouk & Jin, 2023.)

Organisaatiokulttuurin ohella myös henkilöstö voi toimia vakiintuneen yrityksen siirtymässä alustaliiketoimintaan joko muutosta edistävänä tai hidastavana tekijänä. Kuten kaikissa muutostilanteissa, henkilöstön saaminen innostuneesti mukaan muutokseen on avainroolissa muutoksen onnistumisen varmistamisessa. (Santos, Queiroz, Borini, Carvalho & Dutra, 2023.) Perinteinen Kottlerin (1995) muutoksen läpiviemisen malli kuvaa muutoksen läpiviemisen kahdeksan vaiheen kautta. Muutos tulee perustella organisaatiolle välttämättömänä, muutosta johtamaan tulee asettaa vahva tiimi, muutoksen jälkeisestä tilanteesta luodaan ja viestitään organisaatiolle visio, organisaation työntekijät osallistetaan mukaan muutokseen, muutosta mitataan myös lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisella, kehitysaskeleet vahvistetaan osaksi toimintatapoja ja lopulta uudet toimintatavat vakiinnutetaan (Kottler, 1995).

Siirtymä alustaliiketoimintaan on muutos, jonka tarpeellisuus ja välttämättömyys on helposti perusteltavissa henkilöstölle. Sen sijaan muutoksen jälkeisen vision luominen, saati selkeiden toimenpidesuunnitelmien rakentaminen muutoksen läpiviemiseksi on

alustaliiketoiminnan kohdalla huomattavasti vaikeampaa. Kun vakiintuneet yritykset lähtevät muutosprosessiin perinteisestä yksisuuntaisesta liiketoimintamallista kohti alustaliiketoimintaa on edessä usein hitaasti, kokeilun ja erehdyksen kautta rakentuva prosessi. (Eisape, 2022.) Tämän tyyppisen epävarmuuden muutoksen yhteydessä on nähty lisäävän riskiä henkilöstön muutosvastarinnalle. Muutostilanteessa henkilöstö kaipaa vahvaa johtajuutta ja selkeitä linjoja. (Katsaros & Tsirikas, 2022.) Koska selkeitä linjoja tälle muutokselle on lähes mahdotonta taata, on siirtymään lähtevissä yrityksissä panostettava erityisesti vahvan muutosjohtamisen toteutumiseen (Eisape, 2022).

Vakiintuneiden yritysten onnistuneessa siirtymässä alustaliiketoimintaan siis korostuu muutosjohtamisen tärkeys. Erityisesti transformatiivisella johtamisella on nähty olevan muutosprosessin läpiviemistä tukeva vaikutus organisaatioissa. (Simsek & ym., 2022.) Transformatiivisella johtamistyyllillä tarkoitetaan johtamistapaa, jossa esihenkilöt pyrkivät muokkaamaan työntekijöitä oman edun tavoittelusta itsensä toteuttamiseen. Tähän pyritään muun muassa innostavien visioiden ja tavoitteiden avulla, joiden saavuttamiseksi työntekijöille itselleen annetaan mahdollisuus ideoimiseen ja uuden keksimiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatioissa, joissa työntekijöiden käytöstä on saatu ohjattua tähän suuntaan, on huomattu, että työntekijät ovat myös enemmän kiinnostuneita organisaation menestyksestä ja näin ollen suhtautuvat myös organisaation kehitykselle välttämättömiin muutoksiin suopeammin. (Peng, Li, Wang & Lin, 2021.)

Kaiken kaikkiaan muutosprosessin johtaminen on haaste, joka tulee tiedostaa ja johon tulee saada mukaan koko organisaation johto. Yksikin muutokseen nihkeästi suhtautuva esihenkilö voi aiheuttaa merkittävää haittaa muutosprosessin läpiviemiselle, vaikka kyseessä olisikin pelkkä asenne, joka ei näy käytännön toiminnan laiminlyöntinä. Vakiintuneissa yrityksissä kaikkien esihenkilöasemassa olevien saaminen mukaan yhteiseen muutosrintamaan voi jälleen olla hieman pienempiä ja uudempia organisaatioita vaikeampaa. Ensinnäkin esihenkilöasemassa olevia työntekijöitä on suurissa vakiintuneissa yrityksissä paljon, joten muutosprosessiin ja uuteen visioon perehdyttämiseen menee aikaa. Toisekseen myös esihenkilöroolissa olevista työntekijöistä saattaa löytyä niitä, jotka suhtautuvat muutokseen periaatteellisesti kielteisenä asiana. Tällaisissa tapauksissa yrityksissä on oltava erityisen tarkkana siitä,

ettei yksittäiset mielipiteet pääse vaikuttamaan yleiseen asenteeseen tarvittua muutosta kohtaan. (Santos & ym., 2023.)

Vakiintuneen yrityksen siirtymässä alustaliiketoimintaan muutoksen johtamista haastaa myös muutosprosessiin luonne, jossa kahta erityyppistä liiketoimintaa ylläpidetään samanaikaisesti. Samalla kun rakennetaan uutta alustaliiketoimintaa, ylläpidetään myös vanhaa perinteistä liiketoimintaa ja prosessin edetessä näiden kahden liiketoiminnan muodon suhde toisiinsa pikkuhiljaa muuttuu. Muutoksen johtamiselle tämä luo haasteen erityisesti siinä, ettei uutta alustaliiketoimintaa sovi hehkuttaa liikaa vanhan perinteisen liiketoiminnan kustannuksella. Kysymyksiksi tällaisessa tilanteessa nouseekin se, kuinka avoimesti yrityksen tavoitteista tulevaisuuden suhteen kannattaa henkilöstölle kertoa. Jos alustaliiketoiminta julistetaan avoimesti tulevaisuuden ainoaksi tavoitteeksi, onko silloin riskinä, että perinteisessä liiketoiminnassa työskentelevät työntekijät eivät enää näe mieltä ja merkitystä omalla työllään. Vai toisaalta, jos alustaliiketoimintaa ei julisteta avoimesti siksi suunnaksi, johon yritys haluaa enenevissä määrin siirtyä, voiko se silloin jäädä liiketoiminnassa liiaksi taka-alalle. (Eklund & Kapoor, 2019.)

2.3.3 Alustaliiketoiminnan omaksumisprosessi vakiintuneissa yrityksissä

Vakiintuneen yrityksen siirtymään, perinteisestä liiketoimintamallista alustaliiketoimintaan, ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia tai prosessikuvausta. Aiempi tutkimus on kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan siirtymään liittyviä yleistettäviä vaiheita. Cozzolino ja ym., (2018) esittävät uuden liiketoimintamallin omaksumisprosessin kahden vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa murroksellisten teknologioiden ja liiketoimintamallien seurauksena yritys alkaa huomaamaan toimialansa ulkopuolisia mahdollisuuksia ja riskejä omalle liiketoiminnalleen. Yrityksen tavoitteena on löytää keinoja uudeltaisesta tilanteesta selviytymiseen. Vastauksia etsitään usein yksittäisten kokeilujen kautta, jotka toteutetaan irrottamalla perinteisestä liiketoiminnasta itsenäisiä yksiköitä innovointiin, uuden rakentamiseen ja testaamiseen. Ensimmäisen vaiheen tuloksena yrityksessä on pyritty löytämään keinot uuden liiketoimintamallin käyttöönottamiseksi. Alustaliiketoiminnan kontekstissa tämä voi vakiintuneen yrityksen kohdalla tarkoittaa esimerkiksi suunnitelmia siitä, onko yrityksellä tavoitteenaan muuttaa

kaikki liiketoimintansa alustaliiketoiminnaksi vai säilytetäänkö rinnalla joitain perinteisen liiketoiminnan osia. (Cozzolino & ym., 2018.)

Cozzolinon ja ym., (2018) esittämän, uuden liiketoimintamallin omaksumisprosessin toisena vaiheena pidetään liiketoimintamallin tärkeiden osien, arvonluonnin, arvon toimittamisen ja arvon tulouttamisen keinojen määrittämistä uudessa liiketoimintamallissa. Tässä vaiheessa merkittäväksi nousee myös uusien kumppanuuksien luominen sekä mahdollisten alustaliiketoiminnan lanseeraamiseen tarvittavien yritysostojen tekeminen. Vakiintuneella yrityksellä ei välttämättä ole itsellään liiketoiminta-alustan luomiseen tarvittavaa osaamista alusta-arkkitehtuurista tai siihen liittyvistä teknologioista. Siksi usein helpoin tapa vakiintuneelle yritykselle aloittaa alustan rakentaminen on tehdä yritysosto pienestä liiketoiminta-alustaa tarjoavasta yrityksestä osajineen päivineen ja alkaa tämän jälkeen ensin kasvattamaan alustaa yrityksen omalla tarjoamalla ja myöhemmin avata alusta myös yrityksen ulkopuolelle. (Cozzolino & ym., 2018.)

Gawer (2021) on kuvannut vakiintuneiden yritysten strategisia päätöksiä siirtymässä alustaliiketoimintaan kolmen kohdan kautta. Vakiintuneiden yritysten tulisi siirtymään lähtiessään määrittää alustan omistajan oma rooli alustalla, keitä alustan ulkopuolisia toimijoita alustalle tavoitellaan sekä millaisia digitaalisia rajapintoja alustalla käytetään. Alustan omistajan oman roolin määrittelemisellä viitataan yrityksen tekemiin päätöksiin siitä, mitä resursseja halutaan omistaa itse ja mikä työvoima halutaan palkata itse. Tätä kautta määrittyy pitkälti lopulta, mitä toimintoja alustan omistajayritys hoitaa alustallaan itse. Määrittellessään keitä alustan ulkopuolisia toimijoita alustalle tavoitellaan, yritys tekee päätökset siitä, keille se sallii pääsyn alustalleen. (Gawer, 2021.) Tällainen portinvartijuus onkin yksi tärkeimmistä tavoista alustan omistajayritykselle säädellä alustan arvonluontipotentialia, sekä sitä millaiseen suuntaan alustan halutaan toimialalla kasvavan. (Zhang, Li & Tong, 2022).

Yksi vaiheista erityisesti alustaliiketoimintaan siirtymisen alussa, on alustan legitimizeetin rakentaminen. Legitimizeetti viittaa siihen, että vakiintuneen yrityksen perustama alusta nähdään varteenotettavana toimijana niin toimialalla, kuin myös yrityksessä sisäisesti. Legitimizeetin kannalta tärkeää on ensin yrityksen sisäisesti saada läpi alustan varteenotettavuus. Tämän jälkeen toisena tärkeänä vaiheena on ensimmäisten

käyttäjien ja palveluntarjoajien saaminen mukaan alustalle. (Khanagha & ym., 2020.) Vakiintuneilla yrityksillä tässä kohtaa arvoonsa nousevat jo olemassa olevat sidosryhmä- ja asiakassuhteet, joiden kautta alustalle voidaan saada mukaan ne tärkeimmät, ensimmäiset käyttäjät (Malnight & Buche, 2022). Vakiintuneen yrityksen lanseeraaman alustan on tärkeää saavuttaa legitimitetti sekä niissä kohderyhmissä, jotka ne nyt ensimmäistä kertaa alustaliiketoiminnan avulla toivovat saavuttavansa, sekä vakiintuneen yrityksen jo olemassa olevissa vanhoissa asiakas- ja sidosryhmäsegmenteissä. Uusille asiakas- ja sidosryhmille tulee pystyä perustelevaan vakiintuneen yrityksen varteenotettavuus uudenlaisena toimijana, kun taas vanhoille kumppaneille alustaliiketoiminta tulee pystyä perustelevaan varteenotettavana tapana jatkaa aiempaa kumppanuutta uudenlaisella toimintamallilla. (Khanagha & ym., 2020.)

Alustaliiketoiminta siis laitetaan usein niin uusissa kuin vakiintuneissakin yrityksissä liikkeelle ensin pienessä mittakaavassa. Liikkeelle lähdön jälkeen alustaa pyritään kasvattamaan lisäämällä vaiheittain alustan avoimuuden tasoa. O'Mahony ja Karp (2020) kuvaavat tätä alustan kasvun ja avoimuuden suhdetta neljän alustan kasvuvaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa alustan kuvataan olevan alustan perustajan ja omistajan yksityisessä hallintaoikeudessa, jossa alustan kautta keskitytään luomaan arvoa alustan omistajalle. Alusta voi tässä vaiheessa olla joko pelkästään yrityksen sisäinen alusta tai se on saatettu avata rajatulle ja pienelle joukolle ulkoisia toimijoita. Tässä vaiheessa mukaan liittyvien ulkoisten toimijoiden kanssa solmitaan kuitenkin vielä yleensä tarkat sopimusehdot resurssien ja tuottojen jakautumisesta toimijan ja alustan omistajan välillä. (O'Mahony & Karp, 2020.)

Seuraavana vaiheena alustan kasvumallissa kuvataan alustan avautumisen vaihe. Kasvaakseen yrityksen on avattava alustansa laajemmalle joukolle käyttäjiä ja myös näille yrityksen ulkopuolelta alustalle liittyville toimijoille tulee mahdollistaa arvon luominen alustalla ja sen kautta. Alustan hallinnointi ja rajapinnat pysyvät tässä vaiheessa usein edelleen alustan omistajan vastuulla ja alustan rooleista ulkopuolisille toimijoille on avattu vasta alustan käyttäjien ja palveluntarjoajien roolit. Alusta kehittyy kohti viimeistä kollektiivisen alustan vaihetta hybridivaiheen kautta. Hybridivaiheessa oleva alusta on yhdistelmä keskitettyä ja toisaalta toimijoille itselleen hajautettua alustan toimintojen hallintaa. Hybridivaiheessa alustan omistaja saattaa esimerkiksi edelleen valvoa, ketkä alustalle pääsevät liittymään, mutta samaan aikaan esimerkiksi käyttäjien

ja tuottajien välinen kanssakäyminen on jo saatettu avata alustan omistajasta riippumattomaksi toiminnoksi. Lopulta kollektiivisen tason saavuttaneella alustalla alustan omistajan rooli ja kontrolli alustalla tapahtuvaan arvonluontiin on vähentynyt merkittävästi ja arvon luonti tapahtuu alustalla alustan omistajasta riippumatta. (O'Mahony & Karp, 2020.)

Aiemmissä tutkimuksissa yrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan on seurattu usein korkeintaan O'Mahonyn ja Karpin (2020) kuvaamaan alustan hybridivaiheeseen asti (Khanangha & ym., 2020; Simsek & ym., 2022; Cozzolino & ym., 2018). Vakiintuneen yrityksen siirtyessä alustaliiketoimintaan, kulkee rinnalla aina mukana myös vakiintuneen yrityksen perinteinen liiketoiminta. Muutosprosessin edetessä suhde perinteisen liiketoiminnan ja uuden alustaliiketoiminnan välillä muuttuu, alustaliiketoiminnan vallatessa koko ajan enemmän alaa perinteiseltä liiketoiminnalta. Vaikka alusta kehittyisikin siten, että sen omistavalla yrityksellä on enää vain nimellisesti osaa sen hallinnointiin ja sillä tapahtuvaan arvonluontiin, toimii vakiintunut yritys edelleen tiettytyyppisessä liiketoiminnan hybridimallissa, mikäli se alustan rinnalla säilyttää myös perinteisen liiketoimintansa osia. (Simsek & ym., 2022.)

Vakiintuneiden yritysten siirtymään perinteisestä liiketoiminnasta alustaliiketoimintaan kuuluu poikkeuksetta kahden erilaisen liiketoimintamallin toimiminen yrityksessä samanaikaisesti. Kirjallisuudessa löytyy kahdentyyppisiä näkemyksiä siitä, miten alustaliiketoiminta tulisi ottaa osaksi yrityksen toimintaa vanhan perinteisen liiketoiminnan rinnalla. Simsekin ja ym., (2022) tapaustutkimuksessa alustaliiketoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen perinteisestä liiketoiminnasta erillään, omana startup tyyllisenä liiketoimintonaan, nähtiin alustaliiketoiminnan omaksumista edistävänä toimintatapana. Toisaalta alustaliiketoiminnan sulauttaminen toimintatapoihin perinteisen liiketoiminnan puolella on nähty hyvänä keinona sitouttaa koko henkilöstö mukaan tapahtuvaan muutokseen. Kuitenkin liiketoimintamallin muutosprosessissa, joissa uutta liiketoimintaa ajetaan vanhan rinnalla, eikä omana erillisenä liiketoimintonaan eteenpäin, saattaa muutos olla hitaampaa. Kun yrityksessä keskitytään samanaikaisesti luomaan uutta ja ylläpitämään vanhaa, voi vanha liiketoiminta, joka edelleen luo suuremman osan liikevaihdosta, haukata välillä uuden luomiseen tarvittavat resurssit ja keskittymisen itseensä. (Cozzolino & ym., 2018.; Eklund & Kapoor, 2019.)

Siirtymässä alustaliiketoimintaan vakiintuneet yritykset siis kohtaavat muutosjohtamisen perinteisen haasteen siitä, missä suhteessa tehdä uutta ja säilyttää vanhaa. Vakiintuneiden yritysten merkittävä asema pohjautuu niiden perinteisestä liiketoiminnasta saamiinsa tuottoihin. Tästä huolimatta, varmistaakseen vakiintuneen ja menestyvän asemansa myös tulevaisuudessa, on alustaliiketoimintaan mukaan lähteminen lähes välttämätöntä. Alustaliiketoiminnan varassa ei kuitenkaan pystytä rahoittamaan vakiintuneen yrityksen kiinteitä kustannuksia, joten perinteinen liiketoiminta on pidettävä mukana ainakin niin kauan, kun alustaliiketoimintaa rahoitetaan sen tuomalla liikevaihdolla. Resurssiriippuvuuden lisäksi rinnakkainen toiminta perinteisessä liiketoiminnassa ja alustaliiketoiminnassa voi aiheuttaa ristiriitoja organisaation sisäisesti henkilöstön keskuudessa ja aiheuttaa haasteita yrityksen johtamisessa. (Eklund & Kapoor, 2019.)

2.4 Teorettinen viitekehys ja tutkimusongelman täsmentäminen

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu kolmesta pääteemasta. Tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin vakiintuneita yrityksiä, niille perinteisesti ominaista yksisuuntaista liiketoimintamallia, sekä yleistä liiketoimintaympäristön muutosta. Vakiintuneiden yritysten määritelmä yksinkertaisimmillaan rajaa vakiintuneet yritykset tietyllä toimialalla jo toimiviksi yrityksiksi. Tämän tutkimuksen kannalta vakiintuneita yrityksiä oli kuitenkin mielekkäämpää käsitellä toimialalla jo olemassa olevina, melko suurina ja vakaina toimijoina, joilla on taustallaan pidempi historia ja sitä kautta olemassa olevia sidosryhmä- ja asiakassuhteita sekä vakiintunut maine ja brändi. (Simsek & ym., 2022; Steen & Weaver, 2017.) Perinteisen yksisuuntaisen liiketoimintamallin määrittely on teoriaosuudessa tärkeää, jotta ymmärretään alustaliiketoiminnan mukanaan tuoma liiketoimintalogiikan muutos suhteessa siihen. Lopulta teoria muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä antaa syyt ja taustan alustaliiketoiminnan käsittelemiselle vakiintuneiden yritysten kontekstissa.

Toinen teorialuku kuvaa tiiviisti alustaliiketoimintaa, keskittyen sekä sen määritelmiin että toteuttamisen tapoihin. Alustaliiketoiminnasta puhuttaessa on tärkeää kuvata, ettei kyseessä ole mikään yksittäinen ja tarkkarajainen tapa toteuttaa liiketoimintaa, vaan alustaliiketoiminta pitää sisällään monia eri alustaliiketoiminnan alalajeja, jotka nojaavat

samoihin alustaliiketoiminnan lainalaisuuksiin, kuten verkostovaikutukseen ja yhteisarvonluontiin (Gawer & Cusumano, 2013; Sanchez-Cartas & Leon, 2021). Tutkimuksen teoreettisessa taustassa esitellään laajasti erilaisia alustaliiketoiminnan toteuttamistapoja, jotta myöhemmin tutkimuksen tulos ja analyysiluvussa tutkimuksen case-yritystä osataan tarkastella oikeissa alustakategorioissa. Alustaliiketoimintamallin kuvaus on esitetty niin ikään mahdollisimman laajasti, jotta sen eri osa-alueet ja ominaisuudet on pystytty kuvaamaan myös osana vakiintuneen yrityksen liiketoimintamallinmuutoksen siirtymäprosessia.

Lopulta teoria vakiintuneista yrityksistä ominaisuuksineen sekä alustaliiketoiminnasta toteutustapoineen yhdistyy viimeisessä teorialuvussa kuvaukseen vakiintuneen yrityksen liiketoimintamallin muutosprosessista. Luvussa kuvataan ensin vakiintuneiden yritysten muutosprosesseja ja niihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia yleisesti. Tämän jälkeen kuvataan kirjallisuudessa esitettyjä teorioita siitä, miten liiketoimintamallin muutos ja siirtymä vakiintuneissa yrityksissä yleensä tapahtuu ja miten sitä kannattaisi lähestyä. Vakiintuneille yrityksille siirtymässä alustaliiketoimintaan on ominaista muutoksen toteuttaminen rinnakkain vanhan liiketoiminnan yhä toimiessa liiketoiminnan tuottojen ajurina. Samaan aikaan vakiintuneissa yrityksissä muutoksen läpiviemiseen vaikuttavat yrityksen historiansa aikana kerryttämä maine, vakiintuneet liiketoimintaprosessit, henkilöstö ja muutoksen johtamisen kyvykkyydet. Mikään näistä tekijöistä ei automaattisesti heikennä tai paranna vakiintuneen yrityksen mahdollisuuksia suoriutua siirtymästä alustaliiketoimintaan, mutta ne tulee ottaa huomioon, kun askelia siirtymän tekemiseksi otetaan. (Eisape, 2022; Hill & Rothaermael, 2003; Malnight & Buche, 2022; Roy & Sarkar, 2016.)



KUVIO 3: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kokonaisuutena tutkimuksen teoriaosuudessa on luotu laaja katsaus vakiintuneisiin yrityksiin ja niiden kohtaamiin muutospaineluihin muuttuvassa maailmassa. Murrokselliset teknologiat ja alustaliiketoiminta murroksellisena liiketoimintamallina ajavat myös vakiintuneita yrityksiä luomaan omia liiketoiminta-alustojaan ja hyppäämään mukaan alustaliiketoimintaan. Tutkimuksen teoreettisessa taustassa onkin kuvattu, miten alustaliiketoimintamalli eroaa perinteisestä yksisuuntaisesta liiketoimintamallista ja miten vakiintuneet yritykset voivat siitä hyötyä. Toisaalta teoreettinen tausta myös kuvaa muutoksen tuomia haasteita vakiintuneille yrityksille ja tarkastelee vakiintuneiden yritysten ominaisuuksia suhteessa liiketoimintamallinmuutokseen. Alustaliiketoiminnan käytännön päätösten, kuten alustaroolin, alustan avoimuuden ja alustan arkkitehtuurin määrittelyn lisäksi, vakiintuneen yrityksen liiketoimintamallin muutoksessa tulee kiinnittää huomiota myös yrityksen ulkoiseen maineeseen, sisäisiin prosesseihin ja ennen kaikkea muutoksen johtamiseen.

Tutkimuksen teoreettinen tausta pyrkii jäsentämään aiemman kirjallisuuden pohjalta kuvaa vielä toistaiseksi suhteellisen vähän tutkitusta ilmiöstä, vakiintuneen yrityksen siirtymästä alustaliiketoimintaan. Kirjallisuudessa paljon tutkitut teemat vakiintuneiden yritysten reagoinnista murroksellisiin teknologioihin ja muuttuviin liiketoimintaympäristöihin toimivat taustana vakiintuneen yrityksen muutosprosessin tutkimiselle. Siirtymää alustaliiketoimintaan tulee kuitenkin tarkastella muista vakiintuneen yrityksen kohtaamista murroksista erillisenä ilmiönä, jossa alustaliiketoiminta ymmärretään koko liiketoiminnan tapaa ravistelevana muutoksena. Tämän tarpeen täyttämiseksi tutkimuksen teoreettisessa taustassa on kuvattu alustaliiketoiminnassa vaadittua liiketoimintalogiikan muutosta suhteessa perinteiseen, yksisuuntaisella liiketoimintamallilla toteutettavaan liiketoimintaan. Lisäksi mukaan tarkasteluun on otettu tämän muutoksen läpiviemisessä vaikuttavina tekijöinä muutoksen luonne rinnakkain vanhan liiketoiminnan kanssa kehitettävänä uudenaikaisena liiketoiminnan tapana, sekä siirtymä haastavana muutosjohtamisprosessina.

Tutkimuksen teoreettisen taustan tarkastelu antaa lopulta kokonaisuutena pohjaa tutkimuksen tavoitteen tärkeydelle. Vakiintuneiden yritysten muutosprosessit ja erityisesti siirtymä alustaliiketoimintaan näyttäytyvät yrityksille haastavina kokonaisuuksina, joiden toteuttamisen tavoista, haasteista ja mahdollisuuksista kaivataan lisää tietoa. Lisäksi tutkimuksen tarvetta, erityisesti vakiintuneista yrityksistä matkalla alustaliiketoimintaan, lisää niiden rooli yhteiskunnallisesti merkittävinä toimijoina. Liiketoimintakentällä ja yhteiskunnallisesti vakaina toimijoina tunnettujen vakiintuneiden yritysten pääseminen mukaan myös alustatalouden toimijoiden joukkoon on aihe, joka osaltaan lisää ilmiöstä tehtävän tutkimuksen merkittävyyttä.

3 METODOLOGIA

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat tutkimukselle

Tieteenfilosofialla tarkoitetaan tutkimuksen taustasitoumuksia, eli niitä uskomuksia ja olettamuksia, joille tieto perustuu. Tieteenfilosofiset olettamukset muovaavat sitä, miten tutkija ymmärtää tutkimuskysymyksensä, millaisia tutkimusmetodeja hän käyttää ja miten hän tulkitsee tutkimuksensa tuloksia. Ymmärtääkseen omat tieteenfilosofiset lähtökohdansa, tutkijan tulee pystyä refleктоimaan omaa ajattelua ja toimintatapojaan. Tutkimuksen taustasitoumuksia voidaan tarkastella tieteenfilosofian käsitteiden, ontologian, epistemologian ja aksiologian avulla. Ontologia kuvaa tiedon todelliseen luonteeseen liittyviä oletuksia, epistemologia saatavilla olevia ja ihmisen tiedossa olevia oletuksia ja aksiologia tutkijan omiin, tutkimusta ohjaaviin arvoihin liittyviä oletuksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Saunders, Lewis & Tornhill, 2019, 130–131.)

Tämän tutkimuksen taustalla ontologian voidaan nähdä vaikuttaneen muun muassa tutkimuksen aiheen valintaan siten, että liiketoimintamallin muutos ja siirtymä alustaliiketoimintaan on ajateltu olevan organisaatioille merkittävä ja haastava muutos, jonka toteuttamista on täten mielekäästä tutkia. Epistemologia taas on viitoittanut tutkimusta erityisesti tutkimuksen rajausta ja tutkimusmenetelmää valittaessa. Epistemologia viittaa siihen, mikä luo hyväksyttävää ja perusteltua tietoa ja miten pystymme kommunikoimaan tämän tiedon muille. Aksiologisilla oletuksilla viitatus, tutkijan omat, tutkimukseen ja tutkimusprosessiin liittyvät arvot ovat niin ikään osaltaan vaikuttaneet tutkimuksen taustalla ja ohjanneet tutkijaa esimerkiksi tutkimusaiheen valinnassa kohti omia kiinnostuksenkohteita. (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Saunders & y., 2019, 133.)

Ontologian, epistemologian ja aksiologian kautta hahmottuu tutkimuksen tieteenfilosofinen suuntaus. Tässä tutkimuksessa tieteenfilosofisen suuntauksen taustalla on vaikuttanut muun muassa tutkimusaiheen kompleksinen luonne. Koska tutkimustavoitteeseen ei oletettavasti ole saatavilla numeeriseen dataan ja faktoihin

perustuvia täsmällisiä vastauksia, ei tutkimuksen lähtökohta ole voinut olla esimerkiksi positivistinen, vaan aihetta on lähestytty enemmän interpretivistisistä lähtökohdista. Interpretivismilla viitataan tutkimukseen, jossa tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä pyritään tuottamaan uudenlaisia tulkintoja ja laajempaa ymmärrystä. (Bryman & Bell, 2011, 14–16; Saunders & ym., 2019, 149.)

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa yrityksen muutosprosessia siirtymässä perinteisestä, yksisuuntaisella liiketoimintamallilla toimivasta liiketoiminnasta, alustaliiketoimintaan vakiintuneen yrityksen kontekstissa. Tutkimustavoitteeseen pääsemiseksi tutkimuksessa on oleellista tutkia yrityksessä sisäisesti vallitsevia näkemyksiä muutoksen lähtötilanteesta, muutoksessa vaadittavista toimenpiteistä ja muutoksen vaikutuksista sekä muutokseen vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Tähän tavoitteeseen interpretivistinen lähestymistapa sopii hyvin, sillä sen avulla pystytään yhdistelemään haastateltavien näkemyksistä uudenlaista tietoa ja luomaan laajempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Bryman & Bell, 2011, 14–16; Saunders & ym., 2019, 149).

3.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinta nojaa tutkimuksen tarkoitukseen, joka ohjaa tutkimusstrategian valintaa. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä sekä ennustava. Kartoittava tutkimus pyrkii selittämään vain vähän tunnettuja ilmiöitä ja niiden keskeisiä piirteitä. Kuvaileva tutkimus taas tarjoaa tarkkoja kuvauksia tutkitusta tapahtumasta ja esittelee siihen liittyviä kiinnostavia ja keskeisiä piirteitä. Selittävä tutkimus etsii syitä tietyille tilanteelle tai ongelmalle ja ennustava tutkimus ennustaa jostakin ilmiön seurauksia. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 134.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää sekä kartoittavana että kuvailevana. Toisaalta tutkimus kartoittaa verrattain uutta ilmiötä, vakiintuneen yrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan. Laajan kuvauksen rinnalla tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin myös tarjota tarkempia kuvauksia siirtymään liittyvistä teemoista case-yrityksen kontekstissa, jolloin tutkimus

täyttää myös kuvailevan tutkimustarkoituksen vaatimuksia. Tutkimuksen kuvailevan tarkoituksen osalta tavoitteena voidaankin nähdä tutkimus jo olemassa olevaa teoriaa täydentävänä ja uutta ymmärrystä aiheesta luovana julkaisuna. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tutkimuksen esittämän ilmiön kuvauksen ja tarkastelun avulla pyritään luomaan tutkimuskirjallisuudessa vielä suhteellisen vähän tutkitusta ilmiöstä uutta käsitteellistystä, jonka avulla ilmiötä ja siihen liittyviä teemoja ja muutosprosessin rakentumista pystytään jäsentämään. Tutkimuksen tarkoituksen kannalta onkin oleellista ymmärtää vakiintuneen yrityksen siirtymä alustaliiketoimintaan laaja-alaisena ilmiönä, jossa siihen liittyvät yksityiskohdat otetaan mukaan huomiona sekä ilmiöön liittyvinä käsitteinä ja teemoina sen sijaan, että itse yksityiskohtiin pureuduttaisiin syväluotaavasti. (Vissak, 2010.)

Tutkimuksen menetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus. Suomalaisessa yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa on yleisesti törmättävissä käsitteisiin laadullinen tutkimus ja kvalitatiivinen tutkimus synonyymeinä (Eskola & Suoranta, 1998). Laadullisessa tutkimusmenetelmässä oleellista on kerätyn aineiston rikas ja monipuolinen analysointi, ymmärryksen kasvattaminen kohdeilmiöstä sekä kohdeilmiön kokonaisvaltainen tarkastelu (Hirsjärvi & ym., 2009, 161). Laadullisen tutkimusmenetelmän voidaan nähdä korostavan sanoja tiedon lähteenä ja koostavan niiden avulla kuvaa tutkittavan ilmiön luonteesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän vaihtoehtona on määrällinen tutkimusmenetelmä, joka pyrkii tutkittavan ilmiön tarkasteluun numeerisen datan ja tilastollisten menetelmien avulla. (Bryman & Bell, 2011, 26–27.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmän valinta määräytyi helposti tutkimuksen tavoitteen ja tutkimustarkoituksen kautta laadulliseksi, sillä tutkittavaa ilmiötä pystyy tarkastelemaan paremmin laadullisen sanallisen aineiston avulla.

3.3 Tutkimusstrategia

Strategian yleinen määritelmä suunnitelmasta määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi on paikkansapitävä myös tutkimusstrategian kohdalla. Tutkimusstrategia määrittää suunnitelman siitä, miten tutkija aikoo päästä tutkimustavoitteeseensa. Yleisimmin

käytettyjä tutkimusstrategioita voidaan listata kahdeksan kappaletta: koeasettelu, kyselytutkimus, aineistotutkimus, tapaustutkimus eli case-tutkimus, etnografinen tutkimus, toimintatutkimus, ankkuroitu teoria ja narratiivinen tutkimus. (Saunders & ym., 2019, 190.) Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on edellä mainituista tapaustutkimus eli case-tutkimus.

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusstrategiaa, jossa tutkitaan tapausta sen todellisessa ympäristössä. Tapauksella tai toisin ilmaistuna casella voidaan viitata esimerkiksi henkilöön, ryhmään, organisaatioon tai yhdistykseen. (Saunders & ym., 2019, 196.) Tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmäksi mielletään useimmiten laadullinen tutkimus, mutta tapaustutkimuksen metodi voi myös olla määrällinen tai monimetodinen. Kauppatieteellisessä tutkimuksessa tapaustutkimukset ovatkin yleisiä varsinkin yksittäistä organisaatiota tarkastelevissa tutkimuksissa. (Bryman & Bell, 2011, 59.) Tämän tutkimuksen kohdalla valitun tutkimusstrategian voidaan nähdä vastaavan hyvin tapaustutkimukselle annettuja määritelmiä, kun tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevaa tapausta ja case-yritystä tarkemmin.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi tutkimukseen valikoitui mukaan case-yritys, jossa on parhaillaan käynnissä tutkimuskohteena oleva siirtymä perinteisestä liiketoiminnasta alustaliiketoimintaan. Case-yrityksen valinnassa painoi käynnissä olevan siirtymäprosessin lisäksi yrityksen vakiintunut asema, sekä vielä melko vahvasti perinteiseen yksisuuntaiseen liiketoiminnan tapaan nojaava toimiala, jolla yritys toimii. Case-yritykseksi valikoitunut yritys on suuri, teknologiateollisuudessa pitkään vaikuttanut toimija, jolla on liiketoimintoja globaalisti. Tapaustutkimuksessa yritystä tarkastellaan sen Suomen ja Pohjoismaiden liiketoimintojen kautta, kuitenkin ottaen huomioon näiden liiketoimintojen luonteen osana koko globaalia konsernia.

Tutkittavan ilmiön kannalta case-yritys oli ihanteellinen, sillä yrityksessä on muutama vuosi sitten julkaistu uusi strategia, jonka päämääränä on saada yhä suurempi osa yrityksen liiketoiminnoista tapahtumaan alustaliiketoiminnan periaattein yrityksen oman liiketoiminta-alustan kautta. Siirtymän tutkiminen case-yrityksessä oli lisäksi mielenkiintoista siksi, että siirtymä alustaliiketoimintaan on jo laajasti viestitty ja markkinoitu kehityssuunta niin yrityksen ulkoisille sidosryhmille kuin organisaatiossa sisäisestikin, mutta sen sijaan sen toteuttaminen on toistaiseksi vasta melko

alkutekijöissään. Tapaustutkimuksen keinoin tutkimuksessa siis todella päästiin pureutumaan yrityksessä parhaillaan käynnissä olevaan muutokseen, siihen liittyviin näkemyksiin ja ilmiöihin.

Tapaustutkimuksen erottaakin muista tutkimusstrategioista sen keskittyminen ilmiön tutkimiseen rajatussa tutkimuskohteessa, jossa tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella tosielämän puitteissa. Tapaustutkimuksessa valittu tapaus itsessään on kiinnostuksen kohteena ja tutkijan tehtävänä on tarjota mahdollisimman kattava kuvaus tapauksesta. (Bryman & Bell, 2011, 60.) Tapaustutkimuksen avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan monipuolista empiiristä kuvausta, joka auttaa määrittämään mitä tutkittavassa ilmiössä tapahtuu ja miksi (Saunders & ym., 2019, 197). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi auttaa hahmottamaan jo jonkin verran tutkittua ilmiötä uudenlaisessa ympäristössä (Vissak, 2010). Vakiintuneiden yritysten kohdalla aiempaa kirjallisuutta löytyy paljon reagoinnista murroksellisiin teknologioihin sekä yritysten toteuttamista liiketoimintamallin muutoksista (Cozzolino & ym., 2018; Hill & Rothaermel, 2003). Alustaliiketoiminnan aloittamista taas on tutkittu paljon etenkin startupien näkökulmasta (Madanaguli & ym., 2023; Sanches-Cartas & Leon, 2021). Tämä tutkimus tarjoaa tapaustutkimuksena mahdollisuuden ymmärtää vakiintuneen yrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan ja kuvaa siihen liittyviä ominaispiirteitä ja toimintaa.

Tapaustutkimuksen keinoin tutkimus pystyy myös jäsentämään ja yhdistelemään tutkittavaan ilmiöön liittyvää teoriaa siitä saatavaan empiiriseen tietoon. Yhdessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa tutkitusta case ilmiöstä pystytään rakentamaan kattavaa ymmärrystä tutkimustavoitteena olleesta vakiintuneen yrityksen siirtymästä alustaliiketoimintaan. (Dubois & Gadde, 2002.) Tässäkin tutkimuksessa tutkimusaineiston pohjalta saatuja tutkimustuloksia ja analyysejä on tarkasteltu suhteessa tutkimuksen teoreettisen taustan pohjalta rakentuneeseen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (ks. Kuvio 3).

Duboisin ja Gadden (2002) kuvaamaa, aihealueen teoreettisen taustan ja tapaustutkimuksen keinoin saatavan empiirisen aineiston tarkastelua suhteessa toisiinsa voidaan kutsua systemaattiseksi yhdistelyksi. Tämä systemaattinen yhdistely on avainasemassa sekä tutkimusprosessin etenemisessä että lopulta tutkimuksen tulosten analyysin ja johtopäätösten aikaansaamisessa. Tutkimusprosessin aikana teorian ja

empiirisen aineiston peilaaminen toisiinsa on auttanut jäsentämään sekä teoriasta että empiriasta tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaisia seikkoja mukaan tarkasteluun. Tämän tyyppinen epälineaaraisesti rakentuva tutkimusprosessi on mahdollistanut ymmärryksen kartuttamisen tutkittavasta ilmiöstä kokonaisuutena tutkimusprosessin edetessä. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

3.4 Aineiston kerääminen

Tämän tapaustutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin asiantuntijahaastatteluin haastattelemalla case-yrityksen edustajia. Haastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi monesta syystä. Ensinnäkään tutkittavana olevasta ilmiöstä ei case-yrityksessä ole vielä olemassa kovin paljoa kirjallista aineistoa, jota tutkimuksessa olisi voitu hyödyntää. Jo tämä puolsi vahvasti haastattelun valitsemista aineistonkeruumenetelmäksi. Lisäksi haastattelu aineistonkeruumenetelmänä tarjoaa mahdollisuuden havaita ilmiöön liittyviä inhimillisiä merkityksiä ja haastateltavien omia näkemyksiä. Haastattelua tutkimusmenetelmänä puolsi myös tutkittavana olevan ilmiön luonne vielä toistaiseksi melko vähän kartoitettuna ilmiönä, sekä ennako-olettamus saatavien vastausten monitahoisuudesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Rowley, 2012.)

Tutkimushaastattelun lajina käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on välimuoto lomake- ja avoimesta haastattelusta ja jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto vaihtelee. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Teemahaastattelu sopii tutkimukseen sen joustavuuden ansiosta. Tiukemmin strukturoitu haastattelurunko tai kyselylomake olisi voinut jättää haastateltavien mielestä keskeisiä aiheita tutkimusaineiston ulkopuolelle. Etenkin, kun yritykselle alustaliiketoiminta on varsin tuore ja kehittyvä liiketoiminnan suunta. Vastaavasti avoin haastattelu olisi voinut johtaa hyvin toisistaan poikkeaviin haastatteluihin, joita olisi voinut olla vaikeaa verrata keskenään. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti lisäksi tarkentavien lisäkysymysten esittämisen. Teemahaastattelun etuna pidetäänkin, että sen avulla kerätyn aineiston voi avoimuutensa ansiosta nähdä edustavan vastaajien puhetta itsessään. Kuitenkin kaikissa haastatteluissa käytetyt samat teemat takaavat, että

haastatteluissa puhutaan samoista aiheista ja että aineistosta puhtaaksi kirjoitettua litteraattia pystyy lähestymään analyysivaiheessa jäsennellysti. (Bryman & Bell, 2011, 467–469; Eskola & Suoranta, 1998.)

Teemahaastatteluita varten case-yrityksestä haluttiin valita henkilöitä, joilla tiedettiin olevan ymmärrystä yrityksen siirtymästä alustaliiketoimintaan. Tärkeänä valintaa ohjaavana nuorana käytettiin Rowleyn (2012) esittämää pohdintaa siitä, että haastateltavien tulisi aina olla sellaisessa asemassa, jossa he pystyvät vastaamaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin kysymyksiin. Haastateltavien valinnassa haluttiin silti huomioida yrityksen moniin eri liiketoimintoihin jakautunut organisaatorakenne ja varmistaa, että haastateltavia olisi tasaisesti yrityksen eri liiketoimintaosa-alueilta. Näin toimimalla pyrittiin turvaamaan, että haastatteluista saatava aineisto antaisi mahdollisimman kattavan kuvan ilmiöstä koko yrityksessä. Koska alustaliiketoiminnaksi määriteltävää liiketoimintaa ei vielä tehdä yrityksessä laajassa mittakaavassa ja yrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan suunnittelee melko pieni joukko työntekijöitä, oli valittavissa olevien haastateltavien määrä rajallinen. Lopulta teemahaastatteluihin valikoitui kuusi yrityksen asiantuntijaa, joilla alustaliiketoiminta ja sen edistäminen yrityksessä kuuluvat työnkuvaan. Haastateltavien määrän rajaaminen tähän oli lopulta perusteltavissa myös sillä, että laajempi otos ei olisi enää edustanut tutkittavan ilmiön kannalta asiantuntija-auktoriteettia omaavia henkilöitä, millä voidaan katsoa olevan tutkimuksen vartenotettavuuden kannalta iso merkitys (Rowley, 2012).

Teemahaastattelut toteutettiin kuutena erillisenä haastatteluna kunkin haastateltavan kanssa kesäkuussa 2023. Kunkin haastateltavan haastattelu pidettiin erikseen Teams-videopuhelun välityksellä. Haastattelut valittiin tarkoituksella pitää yksilöhaastatteluina, sillä haastateltavien keskinäisten suhteiden ei haluttu vaikuttavan haastateltavien vastauksiin. Yksilöhaastatteluilla varmistettiin, että jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus esittää omat näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä ilman, että he miettivät mitä kollega tai mahdollinen esihenkilö on heidän vastauksestaan mieltä. Yksilöhaastattelussa ei synny ryhmähaastatteluille ominaisia ryhmädynamiikkaan ja valtahierarkioihin liittyviä esteitä puheenvuorojen esittämiselle (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastateltavien näkemyksiä suojellakseen haastateltavien henkilöllisyyttä ei voida tutkimuksessa tunnistaa. Tämä oli sekä yrityksen, että haastateltujen asiantuntijoiden toive.

TAULUKKO 1: Pidetyt haastattelut

Haastateltava	Paikka	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
A	Teams	1.6.2023	39 minuuttia
B	Teams	5.6.2023	45 minuuttia
C	Teams	9.6.2023	47 minuuttia
D	Teams	13.6.2023	57 minuuttia
E	Teams	19.6.2023	41 minuuttia
F	Teams	20.6.2023	1h 5 min

Haastattelut toteutettiin tutkimushaastatteluille tyypillistä kaavaa noudattaen. Haastateltaville lähetettiin suuntaa antava haastattelurunko noin viikkoa ennen kutakin haastattelua. Haastattelurungon laatimisessa mukailtiin Brymanin ja Bellin (2011) ohjeistusta haastattelun luomisesta. Liikkeelle lähdettiin laajasta tutkimusongelmasta ja sen selvittämisen avuksi luoduista tutkimuskysymyksistä. Näiden pohjalta hahmoteltiin kuhunkin tutkimuskysymykseen vastauksia antavia haastattelukysymyksiä. Lopulta luotua haastattelurunkoa refleктоitiin vielä suhteessa tutkimustavoitteeseen. (Bryman & Bell, 2011, 477–478.) Kunkin haastattelun alussa haastateltaville esiteltiin tutkimuksen aihe ja tutkimustavoitteet sekä käytiin läpi tiedon tallentamiseen ja haastateltavien anonymiteettiin liittyvät seikat. Lisäksi haastateltavien kanssa käytiin läpi tutkimuksen merkityksellisyys sekä haastateltavalle mahdollisesti mieleen nousseet kysymykset tutkimukseen liittyen. (Rowley, 2012.) Varsinaiset haastattelut etenivät haastattelurunkoa mukailien (ks. Liite 1 & Liite 2). Haastattelun lomassa esitettiin täsmentäviä lisäkysymyksiä, mikäli haastateltavan vastauksista nousi jokin tutkimuksen kannalta kiinnostava tema, jota muuten ei haastattelussa tulisi sivuamaan. Haastattelun

lopuksi kullakin haastateltavalla oli vielä mahdollisuus vapaasti nostaa esiin mahdollisia aihealueeseen liittyviä teemoja, mitkä eivät vielä olleet nousseet esiin.

3.5 Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston läpikäyminen aloitettiin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen kuuntelemalla haastattelut läpi ja litteroimalla ne. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston sanasanaista puhtaaksi kirjoittamista nauhoitetusta haastattelusta (Hirsjärvi & ym., 2009, 222). Haastatteluaineiston läpikäyminen litterointia suorittaessa toimi myös aineiston ensimmäisenä analyysivaiheena, sillä haastatteluita kuunnellessa ja puhtaaksi kirjoittaessa tutkija tulee automaattisestikin jo jäsennelleeksi tekstiä mielessään ja muodostamaan asiayhteyksiä eri haastateltavien sanomisten välille (Rowley, 2012, 267). Tutkimusta varten pidetyistä kuudesta haastattelusta kertyi litteroitua tekstiä yhteensä 61 sivua.

Litteroinnin jälkeen koko raaka-aineisto käytiin läpi useaan otteeseen poimien aineistosta tutkimuksen aiheen kannalta kiinnostava sisältö, jonka nähtiin vastaavan tutkimustavoitteeseen ja sen saavuttamiseksi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Koska haastattelut toteutettiin avoimina puolistrukturoituina temahaastatteluina, oli raaka-aineistossa paljon myös sellaista kiinnostavaa tekstiä, jota ei tutkimuksen aiheen kannalta loppujen lopuksi voinut valita mukaan tarkempaan analyysiin. Tätä aineiston rajaamista pidetäänkin usein yhtenä tutkimusprosessin pullonkaulana. Tutkija haluaisi mielellään ottaa mukaan tutkimukseen kaiken kiinnostavan haastatteluista saadun aineiston, vaikka tutkimuksen kannalta olisi tärkeää rajata aineisto vain tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleelliseen tekstiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa aineiston pelkistämisen ja karsimisen jälkeen syvemmän analyysin ulkopuolelle jäi muun muassa joitain yrityksen nykyisiin ja aiempiin teknologioihin liittyviä yksityiskohtia. Myöskään haastateltavien laajempia kuvauksia ympäröivän yhteiskunnan muutoksista ei ollut tutkimuksen kannalta järkevää ottaa mukaan analyysiin. Sen sijaan liiketoimintaympäristön muutoksesta korostettiin tutkimuksen kannalta relevanttina aineistona yrityksen toimialaan ja teknologiseen kehitykseen viittaavat puheenvuorot.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi perustui teoriaohjaavaan temaattiseen analyysiin. Temaattinen analyysi on sisällönanalyysiä vähemmän käytetty tapa analysoida aineisto (Tuomi & Saarijärvi, 2018). Käytännössä temaattinen analyysi rakentuu samoista vaiheista kuin sisällönanalyysi mutta niillä on myös tietyt eronsa:

TAULUKKO 2: Sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin erot (mukailten Tuomi & Saarijärvi, 2018)

Sisällönanalyysi	Temaattinen analyysi (Braun & Clarke 2006)
Vahva päätös, mistä olet kiinnostunut	
Tutustu aineistoon, tee muistiinpanoja	Tutustu aineistoon, tee muistiinpanoja
Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta	Kerää kiinnostavat seikat yhteen
Pelkistäminen	Pelkistä kerätyt seikat
Alaluokkien muodostaminen	Järjestä aineisto potentiaalsiin teemoihin
Yläluokkien muodostaminen	Pohdi, mikä on pelkistettyjen ilmausten suhde toisiinsa, suhde eri teemojen välillä ja eri teemojen tasojen välillä (alateema/yläteema)
Kokoavan käsitteen muodostaminen	Tarkista, että aineisto sopii teemoihin
	Tee analyysin temaattinen "kartta"
	Määrittele ja nimeä teemat
Kirjoita raportti	Kirjoita raportti

Temaattisen analyysin voi sisällönanalyysin tapaan tehdä joko aineistolähtöisenä, teorialähtöisenä tai teoriaohjaavana analyysinä. Tämän tutkimuksen aineisto käsiteltiin teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan, mutta siinä on teoreettisia kytkentöjä ja teoria toimii analyysin apuna. Teoriaohjaavassa analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon

merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jota voidaan pitää kolmantena tieteellisenä päättelyn logiikkana induktiivisen ja deduktiivisen kahtiajaon välimaastossa. Induktiivisella päättelyllä tarkoitetaan yksityiskohtaisesta yleiseen tapahtuvaa päättelyketjua ja deduktiivisella taas päinvastoin yleisestä yksityiskohtaiseen tapahtuvaa. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 80–81).

TAULUKKO 3: Aineistosta esiin nousseet ala- ja pääteemat

Teemoittelusta esiin nousseet teemat	Luokittelusta esiin nousseet yläteemat
Vakiintunut asema liiketoiminnassa	Vakiintunut yritys muuttuvassa liiketoimintaympäristössä
Vakiintuneen aseman tuomat haasteet	
Liiketoimintaympäristön muutos	
Syyt alustaliiketoimintaan siirtymiselle	Alustaliiketoiminta vakiintuneen teknologiateollisuusyrityksen näkökulmasta
Alustaliiketoiminnan määritelmät	
Alustaliiketoiminnan tuomat mahdollisuudet	
Erilaiset tavat toteuttaa alustaliiketoimintaa	
Yrityksen rooli alustaliiketoiminnassa	Siirtymä alustaliiketoimintaan vakiintuneessa yrityksessä
Toimenpiteet siirtymän tekemiseen	
Siirtymän vaatima liiketoimintalogiikan muutos	
Muutosjohtamisen rooli siirtymässä alustaliiketoimintaan	

Aineistoon perehtymisen ja oleellisen aineiston poimimisen jälkeen aineiston analysointia jatkettiin teemoittelulla. Teemoittelu tarkoittaa aineiston luokittelua siten, että luokittelussa painottuu mitä mistäkin teemasta on sanottu. Teemoittelu sopi tämän

tutkimuksen aineiston luokittelutavaksi hyvin, sillä sen avulla pystyttiin kartoittamaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa ja vertailemaan haastateltavien näkemyksiä eri aihepiireistä. Tämän jälkeen aineiston analysoinnissa siirryttiin teemoitellun aineiston luokitteluun, nojaten tutkimuksen teoreettisen viitekehukseen. Luokittelun jälkeen aineistosta nousseet alakategoriat pyrittiin yhdistämään aineistoa kuvaaviksi yläkäsitteiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Taulukossa 3 on esitettyä haastatteluaineiston luokittelu.

3.6 Tutkimuksen tieteellisyyden tarkastelu

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee tarkastella tutkimuksensa kattavuutta ja luotettavuutta jatkuvasti. Tutkimuksen kattavuuteen ja luotettavuuteen vaikutetaan erityisesti tutkimuksen metodologisten valintojen kautta, mutta myös muut tutkimusprosessin aikana tehdyt päätökset vaikuttavat siihen, kuinka luotettavana ja laaja-alaisena tutkimusta voidaan pitää. Laadullisessa tutkimuksessa yhtenä seikkana tuleekin avoimesti tuoda esiin, että tutkijalla itsellään kokemusmaailmoineen on merkittävä vaikutus tutkimuksen kulkuun. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tämän vuoksi tutkimuksessa onkin tärkeää avata tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja arviointitapoja. Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Käytännössä siis sitä, voisiko jokin tutkija samoilla tutkimusmetodeilla päätyä samankaltaisiin tuloksiin. Toisena paljon käytettynä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin menetelmänä käytetään tutkimuksen validiuden mittaamista. Validius tarkoittaa tutkimuksen menetelmän kykyä selvittää juuri sitä, mitä tutkimuksella haluttiin selvittää. Erityisesti tapaustutkimuksen kohdalla reliabiliuden selvittäminen on kuitenkin usein vaikeaa, sillä yksittäistä organisaatiota koskevien vastausten voi ajatella aina olevan ainutlaatuisia, eikä näin ollen toistettavissa. (Eriksson & Kovalainen, 2008; Hirsjärvi & ym., 2009, 232.)

Laadullisen tapaustutkimuksenkin luotettavuutta kuitenkin tulee ja voidaan arvioida. Yhtenä tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä on tutkijan tekemä tarkka kuvaus

tutkimusprosessista. Tutkimusprosessin vaiheet, aina tutkimusaiheen valinnasta tulosten tulkintaan tulisi kertoa totuudenmukaisesti. Lisäksi tämän tutkimuksen kohdalla tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan niin tutkimusmetodien valinnassa, aineistonkeruussa kuin aineiston analysoinnissakin. Tutkimusmetodiksi valikoitunut laadullinen tapaustutkimus lisää tutkimuksen validiutta, sillä menetelmä mahdollisti vastausten saamisen tutkimuksen tutkimustavoitteeseen. (Hirsjärvi & ym., 2009, 232–233.) Siirtymä alustaliiketoimintaan suuressa vakiintuneessa yrityksessä on prosessi, josta olisi ollut vaikeaa saada riittävän täsmällistä tietoa pelkän määrällisen tutkimuksen keinoin. Lisäksi tutkimusstrategiaksi valittu tapaustutkimus mahdollisti muuten hyvin laajan aihealueen tutkimisen, rajaamalla tarkastelun vain yhteen yritykseen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu yksilöhaastatteluina niin ikään lisää tutkimuksen validiutta, sillä tällä menetelmällä saatiin kerättyä tutkimuksen kannalta laadukas aineisto. Tarkan ja joustamattoman kysymyksenasettelun sijaan haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä haastatteluteemojen sisällä sen mukaan, mitä haastattelussa oli jo noussut esiin ja mistä vielä olisi hyvä keskustella. Haastattelu noudatteli ennakkoon lähetettyä haastattelurunkoa, mutta haastattelija esitti myös tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi haastateltavilla oli vapaus nostaa esiin teemoja ja aiheita haastattelurungon ulkopuolelta, jotka he kokivat aihealueen kannalta kiinnostaviksi. Aineiston laaja-alaisuuteen pyrittiin vaikuttamaan valitsemalla case-yrityksestä haastateltavia tasaisesti eri yrityksen liiketoiminnoista. Näin ollen aineistossa saatiin tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman laaja kuvaus, jonka voitiin ajatella kattavan koko yrityksen tilanteen. (Eskola & Suoranta, 1998; Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Aineiston analysoinnissa tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan tarkalla analyysiprosessin kuvauksella ja esittelemällä aineiston teemoittanen luokittelu. (Hirsjärvi & ym., 2009, 232–233.) Lopulta tutkimuksen analyysivaiheessa, analyysin luotettavuutta on pyritty lisäämään vahvistuvuuden kautta, jolloin tutkimuksen tuloksia on verrattu jo aiemmin aiheesta tehtyyn tutkimukseen (Eskola & Suoranta, 1998). Koska tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, voi tutkimusten tulosten tarkoituksena nähdä ensisijaisesti tiedon ja ymmärryksen tuottamisen tutkijalle ja tutkimusyhteisölle tutkimalla ainutlaatuista tapausta. Laajemmin tapaustutkimusten yleistettävyyttä

tutkimuksessa voidaan kuitenkin nähdä sen kautta, että yksittäistä tapausta tutkimalla on mahdollista löytää ilmiön kannalta merkittäviä tekijöitä. (Hirsjärvi & ym., 2009, 182.)

4 TULOKSET JA ANALYYSI

4.1 Vakiintunut yritys muuttuvassa liiketoimintaympäristössä

4.1.1 Vakiintunut asema liiketoiminnassa

Tutkimuksen case-yrityksen voidaan nähdä täyttävän kaikki vakiintuneelle yritykselle ominaiset piirteet. Yrityksellä on pitkä historia ja se on toiminut menestyksekkäästi saavuttaen osassa liiketoiminnoistaan markkinajohtajan aseman toimialallaan. Yritys on kooltaan merkittävä ja sen vuotuinen liikevaihto mitataan miljardeissa. Kansainvälisenä toimijana yrityksen nimi ja brändi tunnustetaan ympäri maailmaa.

Kaikki tutkimusta varten haastatellut yrityksen edustajat tunnistavat yrityksen vakiintuneen aseman. Syiksi tähän asemaan pääsemiselle haastateltavat nostavat insinööriyön, vahvan keskittymisen teknologiaan sekä asiakastarpeen kuuntelemisen. Läpi historiansa yritys on pyrkinyt kuuntelemaan asiakkaidensa tarpeita ja toiveita ja muokkaamaan tarjoamaansa niiden mukaan. Asiakastarpeen kuuntelu on ollut vahvassa vuorovaikutuksessa markkinaosuuden kasvattamisen kanssa, eikä valmistettavien tuotteiden laadusta ole tingitty. Tuotteiden valmistus- ja jakeluprosessit on hiottu viimeisen päälle tehokkaiksi ja tuotekaupparamallista on luotu asiakkaiden suuntaan toimiva ja helppo.

”Meillä on pitkä historia ja asiakkaat luottaa meidän nimeen. Ne tietää, että me toimitetaan mitä me luvataan.”

”Asiakkaat tuntevat meidän portfolion, he tietävät missä me olemme hyviä ja kun me lanseeraamme tuotteen he tietävät mitä voivat siltä odottaa.”

Vahva vakiintunut asema toimii yrityksen eduksi edelleen. Merkittävänä, kaikkien haastateltavien vastauksista esiin nousevana etuna on vakiintuneen aseman ja tunnetun brändin antama valttikortti päästä lähes aina käymään keskusteluja mahdollisten

asiakkaiden kanssa. Haastateltavien mukaan yrityksen nimi ja asema mahdollistavat aina vähintään yhden keskustelukerran mahdollisen asiakkaan kanssa. Yrityksen on helpompi lähestyä asiakkaitaan ja toisaalta myös asiakkaat lähestyvät suoraan yritystä. Myös pitkän historian aikana asennettu iso laitekanta luo pääsyn markkinaan ja asiakasrajapintaan.

”Meillä on ihan erilainen asema lähestyä markkinaa koska se on jännittävää meidän käyntikortissa, et sillä saa joka kerta vähintään yhden tapaamisen aikaiseksi. Sit se on kiinni siitä et osataanko hyödyntää meidän puoli tekemisessä. Et kyllä se helpottaa vakiintunut asema markkinoilla et sun on helpompi lähestyä ja sua lähestytään.”

Tunnetun brändin lisäksi vakiintuneen aseman etuja ovat edelleen myös vahva tekninen osaaminen ja insinööriyö. Yrityksen laaja portfolio mahdollistaa, että oli kyse sitten minkä tyyppisestä teollisuusratkaisusta tahansa, pystyy yritys sen mitä luultavimmin toimittamaan. Yritys pystyy myös usein vastaamaan asiakkaan tarpeeseen alusta loppuun ja myymään asiakkaille kilpailijoitaan laajempia kokonaisuuksia. Yhden tuotteen sijaan, asiakastarvetta pystytään tarkastelemaan kokonaisuutena, johon voidaan miettiä ratkaisuksi yhdistelmää useista yrityksen tuotteista ja palveluista. Tuotteiden lisäksi saatavilla on myös tuki ja huoltopalvelut.

Asiakkaiden arvostamana vakiintuneen aseman tuomana etuna haastateltavat nostavat esiin myös yrityksen vakavaraisuuden ja pysyvyyden.

”Tämän kokoisena toimijana me pystytään sulattaan maailman muutokset järkevämmin ja tehokkaammin. Meillä on määrätyt prosessit, joita seurataan eikä hötkyillä. Ja meidän vahvuus asiakkaille on, että meidän kanssa yhteistyö on pitkäjänteistä.”

Yrityksen toimittamissa tuotteissa ja palveluissa on usein kyse asiakkaalle kriittisistä toiminnoista ja suuren kokoluokan investoinneista. Sellaisia toimittamaan asiakkaat haluavat luotettavan ja vakavaraisen toimijan, jonka pysyvyyteen ja liiketoiminnan jatkuvuuteen voi luottaa. Yritys kilpaileekin nopeita ja notkeita pienempiä toimijoita vastaan nimenomaan laadulla ja luotettavuudella. Yhden haastateltavan mukaan yritys ei välttämättä ole asiakkaalle kumppaneista se kaikkein helpoin. Yrityksellä on tahtotila

viedä asiat läpi omien prosessiensa mukaisesti ja esimerkiksi sopimukset kiertävät yrityksen rakenteissa melko pitkänkin kiemuran ennen hyväksymistä. Kuitenkin, kun asiakas löytää yhteisen sävelen yrityksen kanssa voi se luottaa siihen, että molemmat voittavat ja asiat hoituvat kuten on sovittu.

”Haluaamme ennemmin tehdä asiat hyvin ja laadukkaasti kuin nopeasti.”

”Asiakkaan isoihin ja merkittäviin investointeihin ei uskalleta ottaa mitään ihan pieniä paikallisia pelureita.”

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa yrityksen vakiintuneen aseman hyödyistä puhuttaessa nousee esiin yrityksen perintö ja historiasta kumpuava maine ja osaaminen. Myös vahvat suhteet asiakkaisiin ja sidosryhmiin vaikuttavat yrityksen kykyyn tehdä liiketoimintaa. Vakiintunut asema ja tunnettu brändi antavat yritykselle etumatkan, joka mahdollistaa kontaktit potentiaalsiin asiakkaisiin. Lueteltuaan vakiintuneen aseman tuomia etuja, haastattelijoiden vastauksista nousee kuitenkin esiin mutta. Se liittyy siihen, kuinka pitkälle pelkkä yrityksen perinteinen insinööriosaaaminen ja tuotekauppaan perustunut liiketoimintamalli voivat taata yrityksen menestymisen.

4.1.2 Vakiintuneen aseman tuomat haasteet

Siinä missä vakiintuneen aseman hyödyistä puhuttaessa haastateltavat nostavat esiin yrityksen historiasta kumpuavan maineen ja tunnetun brändin, nousevat samat teemat esiin myös, kun kysymykseksi on vaihtunut vakiintuneen aseman haasteet. Muuttuvassa markkinassa ja toimintakentässä uudentyypisiin liiketoiminnan muotoihin siirtyvä vakiintunut yritys on huomannut, että asiakkaiden ja sidosryhmien mielikuvat yrityksestä pohjautuvat vielä pitkälti menneeseen.

”Me ollaan niin pitkään oltu tietyn tyyppisessä liiketoiminnassa niin meidät tunnetaan sen kautta edelleen. Ja jos nyt mennään meidän uuden portfolion kanssa niin menee jonkin aikaa et asiakkaat ymmärtää et me voidaan

toimittaa uusia juttuja ja et ne luottaa että me tuotetaan ne samalla kyvykkyydellä.”

Yrityksen nimen sanotaan herättävän vahvoja tunteita niin puoleen kuin toiseen. Yksi haastateltavista mainitsee, että osittain yrityksen maine saattaa näyttäytyä joillekin sidosryhmille ja asiakkaille myös ylimielisyytenä ja sisäänpäin kääntyneisyytenä. Kun yritys pyrkii uudenaikaisissa liiketoimintamalleissaan juuri päinvastoin avoimiin rajapintoihin ja yhdisteltävyyteen, on asiakkaiden keskuudessa elävä mielikuva vain keskenään puhuvista tuotteista haitallinen. Mielikuvien muuttaminen ja hallitseminen on työtä, jota yrityksen on tehtävä lähtökohtaisesti sekä markkinoinnissa ja viestinnässä että jokaisen asiakas- ja sidosryhmäkohtaamisen yhteydessä. Nämä kohtaamiset kun vakiintunut asema kuitenkin mahdollistaa.

”Ennen me viestittiin paljon enemmän sitä historiaa ja kaikkia niitä innovaatioita mitä meidän yritys on tehnyt ja mistä me oltiin ylpeitä ja ollaan vieläkin ylpeitä, mutta nykyään se painopiste on tulevaisuudessa”

Haasteina vakiintuneelle yritykselle nousee haastatteluissa esiin myös yrityksen siiloutunut organisaatorakenne ja toimintojen hitaus. Globaali konsernirakenne sekä toisistaan eriytyneet liiketoimintayksiköt aiheuttavat yrityksessä sen, että kukin yksikkö tekee liiketoimintaansa melko itsenäisesti eikä yksiköiden välillä liiku aina tieto siitä, mitä toisessa tehdään. Siiloutumista edesauttaa se, että päätöksenteko on pitkälti luovutettu liiketoiminnoille itselleen. Haastateltavat tunnistavat, että siiloutuminen on yleinen haaste myös muissa saman kokoluokan yrityksissä. Hallitakseen laajaa teollisuusportfoliota liiketoimintoja on täytynyt eriyttää. Digitalisoitua ja kilpailultaan kiristynyt markkina kuitenkin edellyttäisi yritystä tarkastelemaan omaa mahdollista tarjoamaansa enemmän kokonaisuutena, josta asiakkaalle voidaan yhdistellä parhaat ratkaisut liiketoimintayksikkörajoista välittämättä.

Organisaatorakenteen ja erilaistuneiden liiketoiminnan osien lisäksi yhteistyötä voi haitata myös sisäinen kilpailu yrityksen tiimien ja yksiköiden välillä. Vaikka kantavana ajatuksena liiketoiminnassa onkin, että kaikessa toiminnassa tulisi ennen kaikkea miettiä yritykselle koituvaa kokonaisuhyötyä, on tosiasia myös se, että työntekijät helposti ajautuvat varmistelemaan omaa ja tiimensä asemaa. Tässä suhteessa toimintojen

yhdistelyä vaativa uudentyypinen tapa toimia haastaa yrityksen tarkastelemaan myös sisäistä toimintakulttuuriaan.

”Meidän tulee mahdollistaa yhteisiä hankkeita, yhteisiä asiakkuuksia ja unohtaa siilot. Muistutetaan meitä kaikkia et yhdessä ollaan enemmän. Jollekin huono asiakkuussuhde saattaa olla toiselle parempi, miten voidaan oppia toisilta, miten laajennetaan meidän tekemistä. Et kukaan ei ainakaan lähde suojelemaan omaa asiakkuuttaan ja ymmärtää että kollegalla voi olla jotain, joka auttaa sitä minun asiakkuutta.”

Kompleksinen ja siiloutunut organisaatorakenne vaikuttaa myös toimintojen nopeuteen. Tai siis haastateltavien sanoin hitauteen. Haastateltavat tunnistavat, ettei yritys pysty toimintojen nopeudessa, notkeudessa ja toisaalta kapea-alaisuudessa olemaan samalla viivalla kuin toimialan pienemmät toimijat ja ketterät startupit. Aiemmin valinta panostaa nopeuden sijaan laatuun ja luotettavuuteen on riittänyt pitämään yrityksen kilpailukykyisenä ja menestyvänä, mutta kiihtyvä toimintaympäristön muuttuminen, digitalisaatio ja uudet murrokselliset teknologiat haastavat myös vakiintuneita jättejä nopeampaan reagointiin.

Vakiintuneen yrityksen haasteisiin lukeutuu myös urautuminen ja tiettyjen toimintamallien institutionalisoituminen. Kun yrityksen vanhat ja nykyiset toimintatavat on totuttu näkemään menestyvinä vuodesta toiseen voi olla vaikea hyväksyä, miksi muutosta tarvittaisiin juuri nyt. Vanhoihin prosesseihin ja työskentelyn tapoihin saatetaan tottua liikaa, ja mukavuusalueelta poistuminen on sitä vaikeampaa mitä pidempään siellä on oltu. Perinteisessä insinööriyöhön perustavassa yrityksessä teknologiaosaaminen on usein nostettu asiakassuhteita tärkeämpään rooliin. Tulevaisuuden liiketoiminnassa vakiintuneen aseman kautta saavutetut luottamukselliset asiakassuhteet voivat kuitenkin olla se tärkein vakiintuneen aseman kautta yritykselle tuleva hyöty.

”Kun maailma muuttuu ja tulee digitalisaatio niin perinteinen teknologia- ja laitteisto-osaaminen ei välttämättä olekaan enää se mahdollistaja vaan se on ne luottamussuhteet meidän asiakkaisiin.”

4.1.3 Digitaalisen markkinan tuoma muutos

Kun puhutaan liiketoimintaympäristöstä ja sen muuttumisesta, nousee jokaisessa haastattelussa esiin kova kilpailu yrityksen perinteisessä markkinassa sekä laajasti liiketoimintaympäristössä nähtävä muutoksen nopeus. Yrityksen perinteinen liiketoimintamalli perustuu tuote- ja lisenssikauppaan, jossa asiakkaille on myyty paljon fyysisiä laitteistoja sekä palveluita näiden ympärille. Asiakkaina yrityksellä on ollut sekä alihankkijoita että suoraan tuotteiden ja palveluiden loppukäyttäjäyrityksiä, eli kyse on ollut hyvin perinteisestä B2B liiketoiminnasta. Markkina yrityksen perinteisellä toimialalla on melko saturoitunut ja asiakkaista kilpailevat niin yrityksen kaltaiset suuret vakiintuneet toimijat, kuin myös uudet pienemmät ja notkeammat tulokkaat. Varsinkaan silloin, jos asiakkaan tarve on jokin täysin uusi ratkaisu ja mieluiten nopeasti toimitettuna, ei yritys pysty kilpailemaan näitä uusia ja nopeita startupeja vastaan.

Kilpailua on asiakkaiden lisäksi myös osajista. Perinteinen liiketoimintamalli on perustunut pitkälti ihmisen tekemiin asennuksiin, vikatestauksiin ja tuotekehitykseen ja osajat näihin rooleihin ovat tulleet automaatiotekniikan puolelta. Yksi haastateltava huomauttaa, ettei automaatiotekniikan osajia enää kouluteta yhtä paljoa kuin aiemmin, jolloin yritys joutuu kilpailijoiden kesken kilpailemaan asiakkaiden lisäksi myös valmistuvista ammattilaisista. Lisän osajien puuttumiseen tuo perinteisessäkin liiketoiminnassa kehittynyt tekniikka, jolloin haasteeksi saattavatkin nousta parikymmentä vuotta sitten asennettujen laitteistojen huollot vanhojen osajien jäädessä eläkkeelle. Nyt valmistuvat ammattilaiset ovat opiskelleet asiantuntemuksensa nykyaikaisten, eivätkä aiempien vuosikymmenten laitteistojen parissa.

Kilpailu siis ajaa yhtenä syynä yritystä muutokseen, mutta muutospaineen taustalla on myös kiihtyvä teknologinen kehitys sekä uudet murrokselliset teknologiat ja liiketoimintamallit. Teknologiateollisuudessa on haastateltavien mukaan ilmassa markkinamurroksen merkkejä. Energiamurros ja sähköistyminen ovat esimerkkejä, joissa muutos on tapahtunut hyvinkin nopeasti. Ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi tarvittava siirtyminen fossiilisista energianlähteistä uusiutuviin energianlähteisiin sai vauhtisysäyksen Euroopan pyrkiessä irrottautumaan venäläisestä öljystä ja kaasusta. Sähköistymisen nopea lisääntyminen näkyy erityisesti liikenteessä, missä uusien polttomoottoriautojen määrä vähenee kiihtyvällä tahdilla vastaten samalla fossiilisten polttoaineiden

vähentämisen paineeseen niin ilmastonmuutoksen, Venäjän vastaisten pakotteiden kuin energiariippuvuudenkin osalta.

Murros kytkeytyy osan haastateltavista mukaan lisäksi vahvasti teollisuuden ja teknologian yhteensulautumiseen. Teollisuus ja informaatioteknologia nivoutuvat yhä vahvemmin yhteen. Fyysiset laitteet ja koneet kytketään pilvipalveluihin, jolloin esimerkiksi niiden huolto ja ohjelmointi voidaan toteuttaa menemättä fyysisesti paikanpäälle. Tällaisesta kehityssuunnasta on jo pidempään puhuttu muun muassa käsitteiden Teollisuus 4.0 ja Internet of Things (Esineiden internet) kautta. Haastateltavien mukaan osa asiakkaista osaakin jo vaatia ostamiltaan laitteistoilta ja teollisuusratkaisulta kytkentää pilvipalveluun. Jo tällä hetkellä tilanteissa, joissa saman asian pystyy hoitamaan ohjelmistoratkaisua ja pilvipohjaista palvelua hyödyntäen asiakkaat valitsevat ennemmin sen, kuin fyysisesti tehtaaseen tai toimipisteeseen asennettavan laitteen.

”On kiinnostavaa nähdä miten kauan yritykset ovat valmiita maksamaan hillittömiä preemioita teollisuuden lattialla olevasta fyysisestä elektroniikasta.”

Yksi haastateltavista nostaa esiin kehityksen informaatioteknologian puolelta, jossa siihen liittyvä teknologia ja resurssit ovat muuttuneet koko ajan tehokkaammiksi ja halvemmiksi mahdollistaen näin informaatioteknologian kiihtyvän kehityksen ja mukanaan tuomat mahdollisuudet. Osaksi tämän kehityksen on mahdollistanut myös näiden teknologioiden avoimet rajapinnat ja alalla toimivien yritysten avoin liiketoimintamalli, joka antaa myös ulkopuolisille toimijoille mahdollisuuden luoda innovaatioita heidän omistamansa teknologian pohjalta. Tällaista kehitystä ei ole vielä tapahtunut suuressa mittakaavassa teollisten järjestelmien puolella, jotka ovat usein suljettuja ulkopuolisilta sovelluskehittäjiltä ja muilta toimijoilta. Teknologisen kehityksen rinnalla tapahtuva uusien murroksellisten liiketoimintamallien kehittyminen voi kuitenkin pakottaa myös teollisuuden toimijat pohtimaan uudelleen omia liiketoimintamallejaan ja siirtymään teollisuusratkaisuissaan avoimempiin rajapintoihin ja alustaliiketoimintaan.

Haastatteluissa nousee esiin, että jo ennen uusia digitaalisiin alustoihin perustuvia liiketoimintamalleja toimialan liiketoimintalogiikassa on ollut nähtävillä siirtymä tuotekaupasta kohti arvonluontia. Suurena vakiintuneena toimijana yrityksen on täytynyt jo pidempään pyrkiä kilpailemaan pieniä toimijoita vastaan tarjoamalla asiakkaille kokonaisvaltaisempia ratkaisuja sekä tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä pelkän tuotetoimituksen sijaan. Haastateltavat näkevät siirtymän digitaalisiin palveluihin luonnollisena vastauksena kiristyvään kilpailuun. Yrityksen portfolioissa on ollut jo pitkään myös digitaalisia palveluita ja ohjelmistoratkaisuja, jolloin niiden laajempi hyödyntäminen ja yhdistäminen osaksi perinteistä tuotekauppaa on yritykselle mahdollista toteuttaa ja samalla myös keino erottaa tarjoama pienten paikallisten toimijoiden vastaavasta.

Haastateltavien vastauksissa vaihtelee se, millä tavoin markkinan ja liiketoimintakentän nähdään kehittyneen ja kehittyvän jatkossa. Toisaalta vastauksissa korostuu arvonluontipohjaisen liiketoimintalogiikan korostuminen ja yrityksen rooli pyrkiä auttamaan asiakkaita laajojen kokonaisuuksien ratkaisemisessa yhdistelemällä yrityksen oman portfolion tuotteita ja palveluita. Toisaalta toiset haastateltavat nostavat esiin siirtymän fyysisestä teollisuudesta pilvipalveluihin pohjaavaan teknologiaan. Lisäksi markkinan nähdään murrostuvan uusien liiketoimintamallien kautta ja alustaliiketoiminnan kaltainen avointen rajapintojen kautta tehtävä liiketoiminta ja teknologian kehittäminen nähdään välttämättömyytenä asiakkaiden kasvaviin toiveisiin vastaamiseksi.

”Meidän markkina on muuttunut tuotteista kohti arvonluontia.”

”Nyt pyrimmekin laajentumaan tähän mukaan, muutamme teollisuusyrityksestä teknologiayritykseksi.”

”Pitää löytää oma alue missä pystytään toimimaan, ja yleensä silloin mennään digitaalisiin palveluihin ja platformitoimintaan.”

Yksi syy haastateltavien erilaisille näkemyksille markkinan nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnista voi löytyä yrityksen liiketoimintojen erilaisuudesta. Osa yrityksen liiketoiminnoista on jo nyt vahvasti digitaalisia, jolloin digitaalista tarjoamaa

tulee ajatella vielä enemmän arvonluonnin ja toimintojen yhdistelyn kautta. Toisaalta iso osa yrityksen liiketoiminnoista on vielä vahvasti laitteistovetoisia, jolloin fyysistä teollisuutta tulee ensin pystyä viemään kohti pilvipalvelukytkentöjä ja perinteistä teollisuusosaamista tulee muovata yhä enemmän teknologiaosaamisen suuntaan. Toimialan kehityksessä alustaliiketoiminta nähdään mahdollisuutena, jolla perinteinen tuotekauppa, digitaaliset palvelut ja tarjoamien yhdistely voitaisiin saada saman sateenvarjon alle.

4.2 Alustaliiketoiminta vakiintuneen teknologiateollisuusyrityksen näkökulmasta

4.2.1 Syyt alustaliiketoimintaan siirtymiselle

Alustaliiketoimintaan siirtymisen taustalla vaikuttavat edellisessä kappaleessa luetellut laajat liiketoimintaympäristön muutokset. Digitalisaation kiihtyminen, teknologiateollisuustoimialaan vaikuttavat globaalit kehityskulut kuten ilmastonmuutos ja suurvaltapolitiikka sekä kiihtyvä kilpailu yrityksen perinteisessä markkinassa. Miksi yritys näkee juuri alustaliiketoiminnan vastauksena muuttuvassa liiketoimintaympäristössä mukana pysymiseen. Entä mitkä tekijät vaikuttavat nimenomaan alustaliiketoimintaan siirtymisen taustalla.

Näihin kysymyksiin vastatessaan haastateltavat nostavat ensimmäisenä esiin alustaliiketoiminnan menestyksen. Maailman suurimmista johtavista yrityksistä kaikki toteuttavat alustaliiketoiminnan periaattein toimivaa liiketoimintaa. Esiin nousee myös uuden liiketoimintamallin tarjoamat mahdollisuudet. Vahvasti teollisuuden toimialalla toimivaa menestyvää alustayritystä ei vielä globaalisti löydy, joten tämän paikan ottaminen on yritykselle houkutteleva mahdollisuus. Mahdollisuuteen liittyy kuitenkin myös haasteensa. Alustaliiketoiminnan mahdollisuudet eivät suinkaan ole vain yrityksen omassa tiedossa, vaan alustatalouden kelkkaan pyrkivät tällä hetkellä lähes kaikki muutkin suuret toimijat.

Alustaliiketoiminta nähdäänkin yrityksen liiketoimintakentällä trendinä. Yritysten kiinnostuksen ja ehkä jopa alustaliiketoiminnan omaksumisen taustalla vaikuttavan kiireen ymmärtää, kun tarkastelee alustaliiketoimintaan liittyviä lainalaisuuksia. Alustaliiketoiminnasta tulee aidosti kannattavaa vasta suuren skaalautuvuuden kautta ja alustan uudet toimijat saavat alustalle jälleen lisää toimijoita verkostovaikutuksen kautta. Tämä aiheuttaa alustaliiketoimintaan winner takes most (voittaja vie eniten) ilmiön, joka on voitu osoittaa todeksi jo tällä hetkellä alustaliiketoimintaan pohjaavilla toimialoilla, joissa yleensä vain toimialan kaksi suurinta yritystä saa alustaliiketoimintansa oikeasti kannattavaksi muiden jäädessä nuolemaan näppejään.

”Jos ajatellaan claudi markkinaa Suomessa niin siellä on neljä suurta Microsoft, Cisco, Google ja Alibaba niin, jos katsoo esimerkiksi Suomessa missä törmää tällaisiin niin se on kahden markkina, se on joko Microsoft tai Cisco. Ei täällä hirveesti näy Googlea tai Alibabaa tai Oraclea vaikka niilläkin on sinne tarjoamaa et kyl se markkina jaetaan kahden kesken ja asiakkaat valitsee kumman kelkkaan ne lähtee.”

Tällainen ennustettavissa oleva markkina-asetelma luo alustaliiketoimintaan mukaan pyrkivälle yritykselle entistäkin suuremman paineen siitä, että oma alustatoiminta olisi saatava toimintaan mieluiten ennen kilpailijoita. Pelkkä ensimmäisenä toimiminen ei kuitenkaan takaa alustaliiketoiminnan menestystä, vaan alustan on lisäksi oltava riittävän houkutteleva ja arkkitehtuuriltaan toimiva, jotta käyttäjät ja palveluntarjoajat valitsevat käyttää juuri sitä. Hallitsevan alustatoimijan paikasta kilpaileminen on yritykselle sekä pakon sanelemaa että valtava mahdollisuus.

Vaikka alustaliiketoimintaa ja sen menestystä tarkastellaan usein alustaliiketoiminnan tunnettujen pioneerien, kuten Googlen ja Metan kautta, näkevät haastateltavat syinä teollisuustoiminnan alustaratkaisuille myös kehittyvän teknologian. Teollisuudessa IoT (Internet of Things) on aiheuttanut merkittävän kasvun kerättävän datan määrässä, kun nyt myös koneista ja esineistä ja niiden toiminnasta pystytään keräämään tietoa valtavia määriä. Tekoäly auttaa tämän tiedon jäsentelyssä mutta ei yhden haastateltavan mukaan silti tarjoa vielä mitään valmiita ratkaisuja datan pohjalta. Tekoälyn avulla valtavat datamassat on mahdollista luokitella ja niistä pystytään löytämään trendejä ja poikkeamia, mutta innovaatioita tekoäly ei pysty ainakaan vielä näiden pohjalta

tekemään. Tässä kohtaa kuvaan astuu mukaan alustaliiketoiminta. Kun asiakkaiden kuva toiminnoistaan ja niiden haasteista muuttuu kasvavan tietomäärän avulla yhä kompleksisemmaksi, tarvitaan myös niiden ratkaisemiseksi laajoja eri toimintojen yhdistelmiä. Yksittäinen yritys, suurikaan, ei yksinään pysty tarjoamaan kaikkia näiden haasteiden ratkaisemiseksi tarvittavia teollisuus-, teknologia- ja palveluratkaisuja. Alustaliiketoiminta tarjoaakin vastauksen asiakkaiden kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen, avatessaan datan ja teknologiat myös ulkopuolisten palveluntarjoajien ja sovelluskehittäjien käyttöön.

”Kokonaisuudet on liian suuria, jotta voisimme taata itse kaiken. Mahdollistaaksemme kompleksiset teknologiset ratkaisut asiakkaille tarvitsemme tueksi ekosysteemin.”

Haastateltavien vastauksissa aistii eroja siinä, nähdäänkö siirtymä alustaliiketoimintaan enemmän ulkoisten tekijöiden sanelemana muutoksena vai teknologian kehittymisen kautta tarjoutuvana mahdollisuutena. Ne haastateltavista, jotka kuvaavat siirtymää enemmän mahdollisuuksien kautta, näkevät siirtymässä myös vähemmän riskejä, kun taas toiset haastateltavat suhtautuvat alustaliiketoiminnan tuomiin muutoksiin varauksellisemmin. Jotta yrityksen suhtautumista alustaliiketoimintaan voidaan ymmärtää paremmin, avataan seuraavassa luvussa tarkemmin sitä, miten haastateltavat alustaliiketoiminnan yrityksen kontekstissa määrittelevät.

4.2.2 Alustaliiketoiminnan määritelmät

Alustaliiketoiminnasta puhuttaessa puhutaan yhden täsmällisesti määritellyn toimintatavan sijaan laajasta kentästä erilaisia tapoja tehdä alustaliiketoimintaa. Alustaliiketoiminnan laajan määritelmän haastateltavat kuvaavat melko samankaltaisesti. Alusta väljästi määriteltynä nähdään verkostoksi, joka tuo eri toimijoita ja informaatiota yhteen. Liiketoiminta-alustaksi tämä verkosto muuttuu silloin, kun toimijat pystyvät alustan kautta rakentamaa ja tarjoamaan omaa liiketoimintaansa. Yleensä tällainen liiketoiminta-alusta on rakentunut digitaalisesti, jolloin määritelmää voidaan täsmentää digitaaliseksi liiketoiminta-alustaksi.

Haastateltavien puheessa esiintyvät vuorotellen käsitteet ekosysteemi ja liiketoiminta-alusta. Ekosysteemiksi voidaan kutsua joukkoa toimijoita, jotka ovat tulleet yhteen jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ekosysteemi voi toimia alustan päällä, mutta sellainen voi olla toiminnassa myös ilman alustaa. Liiketoiminta-alusta taas pyrkii helpottamaan tällaisten ekosysteemien yhteistyötä ja arvonluontia sekä tuomaan yhteen myös sellaisia toimijoita, joilla ei välttämättä etukäteen ole ollut valmista yhteistä tavoitetta.

Kun alustaliiketoiminnan määritelmässä mennään pidemmälle yksityiskohtiin alkaa haastateltavien vastauksissa näkyä erilaisia alustatyyppisiä ja eri liiketoimintojen erilaisia tarpeita alustaliiketoiminnalle. Haastateltavien vastauksista nousee myös esiin ero siinä, miten haastateltavat itse haluaisivat alustaliiketoiminnan yrityksen kontekstissa määritellä ja millaisena alustaliiketoiminta todellisuudessa yrityksessä tällä hetkellä esiintyy. Jos alustaliiketoiminnan ajattelee laajan määritelmän mukaan digitaalisena alustana, joka yhdistää eri toimijoita ja informaatiota voi yrityksessä jo tällä hetkellä tehtävän SAAS (Software as a Service) liiketoiminnan nähdä yhtenä alustaliiketoiminnan toteutustapana. Siinä asiakas voi ostaa yrityksen hallinnoimalta alustalta ohjelmistopalveluita itselleen käyttökertakohtaisesti (pay per use). Tämän tyyppinen liiketoimintamalli onkin haastateltavien mukaan alustaliiketoiminnan omaksumisen kannalta suhteellisen helppo sovellutus, jonka suuntaan myös yrityksen perinteistä liiketoimintaa toivotaan voitavan viedä jo lähitulevaisuudessa.

”Ensimmäinen taso alustaliiketoimintaa on jo se et tarjotaan ratkaisut asiakkaalle SAAS:sina ja kun meidän teollisuusratkaisut on viety pilveen niin se on mahdollistanut sen et meil on ollu leikkikenttä missä me ollaan voitu liittää sinne dataa muista lähteistä ja se alusta on laajentunut. Et se teknologia siellä taustalla on ulkopuolisen toimittajan mut operointi ja kaikki muu on meillä.”

Se millaisena haastateltavat haluaisivat alustaliiketoiminnan yrityksessä nähdä, ylettyy kuitenkin paljon SAAS ratkaisuja pidemmälle. Esimerkkiä halutaan ottaa alustaliiketoiminnan vakiintuneista ja menestyneistä yrityksistä kuitenkin muistaen, että myös alustaliiketoiminnassa B2B asiakkaille tehtävä liiketoiminta on hyvin erilaista kuin kuluttajamarkkinoille tähtäävä toiminta. Tulevaisuuden teollisuusliiketoiminta-alusta

halutaan nähdä avoimena alustana, jossa datan saanti ja alustalle tuleminen on tehty helpoksi ja joka näin ollen houkuttelee paljon yrityksiä mukaan alustan palveluntarjoajiksi. Toivottuna lopputulemana tällaisella alustalla on verkostovaikutuksen kautta kasvava skaalautuvuus ja pienten summien, mutta valtavien volyymien kautta yritykselle alustan omistajana kertyvät tuotot.

Haastateltavien esittämissä kuvauksissa tavoitteiden alustaliiketoiminnalle ilmenee kuitenkin eroja erityisesti alustan avoimuuden tasoon liittyen. Osa haastateltavista näkisi mielellään yrityksen roolin alustalla ainoastaan alustan omistajana vastaten alustan toimivuudesta ja toimintojen rahastamisesta. Toiset haastateltavat taas näkevät yrityksen roolin alustalla enemmän myös itse aktiivisena toimijana ja yrityksen omistajaroolin lisäksi myös palveluntarjoajaroolissa. Pelkkään alustan omistajarooliin toiveissaan tähtäävät haastateltavatkin kuitenkin tiedostavat, että yrityksen rooli alustaliiketoiminnassa tulee varmasti pitkään olemaan moniulotteinen.

Yhtenä alustaliiketoiminnan muotona haastatteluissa nousee esiin myös yrityksen sisäinen alusta. Sisäinen alusta voidaan määritellä yrityksen sisäistä tarjoamaa, informaatiota ja toimijoita yhdistäväksi digitaaliseksi alustaksi ja haastateltavat näkevätkin tämän tyyppisen alustatoiminnan mahdollisuutena erityisesti yhteistyön ja tiedonkulun helpottamiseen suuressa ja siiloutuneessa yrityksessä. Sama alusta voi haastateltavien mukaan myös toimittaa sekä sisäisen alustan että monisuuntaisen liiketoiminta-alustan tehtävää. Kun yrityksen omistamalle alustalle liitetään yrityksen omia liiketoimintoja ja teknologioita palveluntarjoajaroolissa, ovat ne sekä muiden yrityksen sisäisten toimijoiden että alustan ulkopuolisten toimijoiden löydettävissä ja käytettävissä.

Viimeisenä alustan määrittelemiseen liittyvänä teemana nousee haastatteluissa esiin rahan vaihdantaan liittyvät tekijät. Tällä hetkellä yrityksen tekemä kumppaniliiketoiminta pohjaa vielä vahvasti sopimuksiin, joissa myös rahallisen arvon jakautumisesta on sovittu etukäteen. Kuitenkin, kun kumppaniliiketoiminnasta siirrytään ekosysteemiliiketoimintaan ja alustaliiketoimintaan, muuttuu yhteistyön luonne siten, että suoraa taloudellista vaihdantaa ei kumppaneiden välillä enää välttämättä tapahdukaan. Ekosysteemitöiminnassa toimijat tekevät yhteistyötä muiden kuin suorien taloudellisten vaikutusten motivoimina. Alustaliiketoiminnassa tällaisia suoria

taloudellisia vaikutuksia on vielä vaikeampaa mitata ja arvioida. Tämä suoran taloudellisen vaikutuksen puuttuminen haastaa haastateltavien mukaan vielä paljon yrityksen sisäistä keskustelua alustaliiketoiminnan toteuttamisen tavoista. Kysymykset siitä, kuinka paljon yrityksen teknologioita, dataa ja tekniikkaa ollaan valmiita avaamaan ulkopuolisten palveluntarjoajien käytettäväksi, sisältävät aina myös pohdinnan siitä, miten resurssikontrollista luopuminen ilman suoraa taloudellista korvausta pystytään perustelemaan yrityksessä sisäisesti.

”Me ei olla totuttu toimimaan ekosysteemissä, koska kaikki meidän kumppanuus pohjautuu siihen et meillä on jonkun tyyppinen alihankintayhteys meidän kumppanien kanssa. Mutta entä sitten kun ei ookkaan mitään taloudellista aspektia siinä, niin miten sä rakennat sen kumppanuuden. Et miks me investoidaan siihen kumppanuuteen, kun sillä ei ole suoraa taloudellista vaikutusta. Alihankintakumppanuus on niin helppo mitata mutta ekosysteemissä ei pystytäkään.”

4.2.3 Alustaliiketoiminnan tuomat mahdollisuudet

Alustaliiketoiminnan mukanaan tuomat mahdollisuudet nousivat haastatteluissa esiin jo kysyttäessä syitä alustaliiketoimintaan siirtymiselle. Haastattelun edetessä käsittelemään alustaliiketoiminnan tarjoamia mahdollisuuksia tarkemmin, nousee tärkeimpänä teemana edelleen esiin alustaliiketoiminnan mahdollistama laajempien kokonaisuuksien tarjoaminen, vastauksena asiakkaiden kompleksisiin ongelmiin. Alustaliiketoiminta ei rajaa asiakkaille tarjottavaa ratkaisua yrityksen omiin olemassa oleviin tuotteisiin, teknologioihin ja palveluihin vaan mahdollistaa ratkaisun etsimisen laajasta palveluntarjoajien muodostamasta alustasta. Alustalla toimivien ekosysteemikumppaneiden ja palveluntarjoajien avulla yritys kykenee myös nykyistä suurempiin projekteihin, kun kaikkien projektissa tarvittavien resurssien ei enää tarvitsekaan tulla yrityksen sisältä.

”Alustaliiketoiminnan avulla pystymme tarjoamaan asiakkaille laajempia kokonaisuuksia, uusia liiketoimintamalleja ja tarjoamat pilkotaan alustalle, jolloin asiakkaalle pystytään tarjoamaan niitä myös pay per use mallilla lisenssien sijaan.”

Alustaliiketoiminta mahdollistaa yritykselle myös asiakaskunnan laajentamisen. Yrityksen perinteinen tuote- ja lisenssikauppaan perustuva liiketoimintamalli on tarkoittanut asiakkaille jättimäisiä investointeja ja miljoonaluokan kauppvoja. Jotta asiakas on saanut tietyn tuotteen tai järjestelmän itselleen, on sen ollut oltava valmis merkittävän kokoluokan investointipäätökseen. Tämän kokoluokan kauppvoihin ei siis yksinkertaisesti ole ollut mahdollisia asiakkaita tiettyä määrää enempää. Alustaliiketoiminnan myötä yrityksen tuotteita ja palveluita pystytään kuitenkin pilkkomaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi, joita asiakkaat voivat ostaa myös käyttökertakohtaisesti.

”Alustaliiketoiminnan myötä meidän saavutettava markkina on huomattavasti paljon suurempi. Me ei olla enää rajoittuneita siihen, että on kiinnostavaa tarjota vaan top 50 asiakkaille pohjoismaissa koska ne ratkaisut on olleet niin isoja et ainoastaan suurimmat on olleet meille mahdollisia asiakkaita. Mutta alustaliiketoiminnassa ne ratkaisut on pilkkottuina niin me pystytään tarjoo niitä jo startup kokoluokasta ylöspäin eli se liiketoiminnan skaalautuvuus on ihan eri kokoluokkaa.”

Tavoitettavan markkinan koon kasvaessa, vähenee myös paine kilpailusta. Haastateltavan mukaan asiakaskunnan kasvu takaa sen, että kakusta riittää siivu kaikille alustan toimijoille. Tällaiseen kasvavan asiakaskunnan ja kasvavan alustan tilanteeseen päästäkseen yrityksen on kuitenkin selätettävä voittaja vie eniten – ilmiöön liittyvä kilpajuoksu toimialan kahden kannattavimman alustayrityksen joukkoon. Tällaisen aseman saavuttaessaan alustaliiketoiminta todella alkaa kasvaa verkostovaikutuksen avulla. Kun alustalla on riittävä määrä kiinnostavia kumppaneita ja palveluntarjoajia, alkavat myös asiakkaat käyttämään alustaa, mikä edelleen houkuttelee alustalle lisää palveluntarjoajia ja kumppaneita ja jälleen tätä kautta lisää asiakkaita. Ja näin verkostovaikutuksen kehä on valmis.

”Herätämme alustaliiketoiminnalla myös automaattisesti enemmän markkinahuomiota, sillä partnerimme liittyvät osaksi laajennettua myyntiämme.”

”Lopulta kriittisen massan saavutettuumme, verkostovaikutus alkaa tuoda alustalle yhä enemmän kumppaneita ja asiakkaita.”

Haastateltavat nostavat alustaliiketoiminnan mahdollisuudet esiin myös laajemmin kuin vain oman yrityksensä kontekstissa. Siinä missä yritys itse toivoo saavuttavansa alustaliiketoiminnassa alustan omistajan roolin, uskoo se myös aidosti siihen, että alustaliiketoiminta hyödyttää sen alustalla toimivia kumppani- ja palveluntarjoajayrityksiä. Alusta tarjoaa mukaan lähteville kumppaneille ja palveluntarjoajille laajan asiakasverkon lisäksi käyttöön myös yrityksen innovaatiot ja teknologiat, joiden päälle he voivat alkaa rakentaa omaa tarjoamaansa. Haastateltava kuvaa parasta mahdollista tilannetta sellaisena, jossa jokainen osapuoli tietää mikä heidän osuutensa on ja miten he tulevat siitä hyötymään. Perusajatuksena alustaliiketoiminnassa tulisi hänen mukaansa olla se, että yhdessä voimme tarjota enemmän ja parempaa.

Laajemmassa yhteiskunnallisessa mielessä haastateltavat näkevät alustaliiketoiminnan myös ratkaisuna globaaleihin haasteisiin, kuten energiamurroksen ja vihreään siirtymän toteuttamiseen. Teollisuustoimialalla alustaliiketoimintaa ei ole vielä laajassa mittakaavassa hyödynnetty, joten sen tuomia mahdollisuuksia muun muassa näiden laajojen ongelmien ratkaisemiseksi tulisi nostaa enemmän esiin niin asiakkaille kuin muillekin sidosryhmille. Alustan avulla esimerkiksi energiantuottamiseen, jakeluun ja varastointiin liittyvää dataa pystytään yhdistelemään monista lähteistä ja näin ollen uudet innovaatiot pystytään rakentamaan tarkemman tiedon varaan.

Haastatteluissa siis alustaliiketoiminnan tuomiksi mahdollisuuksiksi yritykselle nousivat yhteisarvonluonnin luomat laajemmat ratkaisut asiakkaiden kompleksisiin ongelmiin, laajempi asiakaskunta, kilpailun väheneminen ja verkostovaikutuksen kautta tulevat volyymit. Mahdollisuudet kieltämättä luovat ymmärrystä siihen, miksi yritys haluaa alustaliiketoimintaan mukaan. Se, miten sitten konkreettisesti alustaliiketoiminnasta saadaan nämä mahdollisuudet käyttöön, onkin jokseenkin moniulotteisempi haaste.

4.2.4 Erilaiset tavat toteuttaa alustaliiketoimintaa

Alustaliiketoiminnan tuomista mahdollisuuksista puhuttaessa kaikkien kuuden haastateltavan vastaukset olivat suhteellisen saman kaltaisia. Kun haastatteluissa siirryttiin puhumaan konkreettisemmin yritykselle mahdollisista tavoista toteuttaa alustaliiketoimintaa nyt ja tulevaisuudessa, alkoi vastausten joukosta erottua myös

erilaisia näkemyksiä haastateltavien välillä. Siinä missä mahdollisuuksista puhuttaessa kaikkien haastateltavien ajatukset olivat selkeästi tulevaisuudessa ja alustaliiketoimintamallin onnistuneen implementoinnin jälkeisessä ajassa, kumpuavat vastaukset alustaliiketoiminnan käytännön toteuttamiseen enemmän kunkin haastateltavan nykyisestä kokemuksesta oman liiketoimintasegmenttinsä tilanteesta.

Haastateltavista osa nostaa esiin, miten tietyllä tapaa alustaliiketoimintaa on tehty yrityksessä jo pitkään. Esimerkiksi yrityksen ohjelmistoliiketoiminnassa ohjelmistoratkaisuja on myyty asiakkaille alustatyypisesti SAAS ratkaisujen kautta. Seuraavana askeleena alustaliiketoiminnassa haastateltavat näkevät kumppanuuksien kautta rakentuvan, alustalla toimivan partneriekosysteemin luomisen. Yrityksellä on jo nyt monien yritysten kanssa vahvaa strategista kumppanuutta, jonka tarkoituksena on molempien osapuolten hyötyminen yhteistyöstä. Alustaliiketoimintaan siirtyessä yritys toivoo saavansa houkutelua kumppaniyritykset mukaan alustalle. Kumppaniyritysten myötä alustan toivotaan houkuttelevan mukaan myös uusia toimijoita, jolloin alustan mahdollistamien ratkaisujen ja teknologioiden määrä kasvaa.

”Nyt suunta on toimia yhdistäjänä, koota alusta, jossa erilaiset toimijat kohtaavat ja tarjoamia voidaan yhdistellä ja koota saman sateenvarjon alle kaikki asiakkaan tarvitsemat toimijat ja teknologiat.”

Toivottuna kehityskulkuna haastateltavat esittävät lisäksi yrityksen omien siiloutuneiden liiketoimintojen yhdistämisen alustan kautta. Yksi haastateltavista korostaa, että alustan tavoitteena on tarjota enemmän läpinäkyvyyttä niin sisäisesti kuin alustan ulkoisten palveluntarjoajien suuntaan ja täten mahdollistaa asiakastarpeen moniulotteinen tarkastelu. Alustaliiketoiminta vaatii yritykseltä ja alustalle mukaan lähteviltä kumppaneilta ja palveluntarjoajilta uudentyyppistä liiketoiminta-ajattelua. Sen sijaan, että mietitään mitä minä tai meidän yrityksemme pystyy tarjoamaan asiakkaalle, tulee kin tarkastella millaisen kokonaisuuden asiakkaalle voi alustan koko tarjoamasta räätälöidä. Tällaisessa tarkastelussa lopputulemana voikin olla ratkaisu, johon ei sisällykään yhtään oman yrityksen teknologiaa tai palvelua ja asiakkaalle tarjotaankin vain muiden palveluntarjoajien tuottamaa ratkaisua. Alustan kautta asiakkaalle tuleva hyöty hyödyttää kuitenkin välillisesti kaikkia alustan toimijoita, vaikka suoraa taloudellista vaikutusta ei olisikaan.

”Näen alustan mahdollistamassa meillä sisäisesti myös siten, että työntekijöiden on helpompi koota ratkaisuja koko portfolioista eikä vain siltä osalta, jossa itse työskentelee.”

”Toivon näkeväni rehellisesti avoimen alustan, jossa asiakkaalla on mahdollisuus valita laajasta meidän yrityksemme portfolioista, mutta joka kuitenkin ei pakota pelkästään pitäytymään meidän tuotteissamme. Että ei toimittaisi eri segmenteissä vaan arvonluonti tapahtuisi sitä kautta, miten pystyy yhdistelemään eri teknologiat parhaaksi ratkaisuksi.”

Sisäisen alustan sekä monisuuntaisen innovaatio- ja liiketoiminta-alustan lisäksi haastateltavat kuvaavat tulevaisuuden alustaliiketoiminnan tapahtuvan myös transaktioalustan kautta. Transaktioalustalla viitataan verkkokauppatyyliseen, alustalla toimivaan markkinapaikkaan, jonka kautta yrityksen asiakkaat voivat ostaa yrityksen ja alustan muiden palveluntarjoajien tuotteita ja palveluita helposti esimerkiksi käyttökertakohtaisella maksulla. Transaktioalustan kautta tapahtuvan tuote- ja palvelukaupan tulee olla asiakkaille huomattavasti nykyistä tuotekauppaa helpompaa ja nopeampaa. Ihanteellisesti toimivalla markkinapaikalla asiakas pääsee myös testaamaan tuotteita ja toisaalta helposti eroon markkinapaikan kautta ostamistaan ratkaisuista.

Yksi haastateltavista kuvaakin, että yhden selkeän alustaliiketoimintatyyppin sijaan yritykselle syntyy tulevaisuudessa hybridiliiketoimintamalli, joka yhdistää niin erilaiset alustaratkaisut kuin myös yrityksen perinteisen liiketoiminnan. Tällainen hybridimalli selkeästi määritellyn liiketoimintamallin sijaan haastaa kuitenkin hänen mukaansa yritystä sisäisesti. Kun henkilöstölle ei pystytä kertomaan, että uudessa alustaliiketoimintamallissa on kyse täsmälleen tietyllä tapaa toimivasta liiketoimintamallista, on muutosta vaikeampaa jalkauttaa organisaatioon. Haastateltavan mukaan monet työntekijöistä ymmärtävät alustaliiketoiminnan vakiintuneiden alustatoimijoiden kuten Airbnb:n tai Wolt:n kaltaisena kuluttajaliiketoimintana ja sellaiset alustatyyppit kuten sisäinen alusta ja innovaatioalusta ovat tällöin vaikeasti hahmotettavissa.

Alustaliiketoimintaan, jossa kyse ei ole pelkästä yrityksen sisäisestä alustasta kuuluu olennaisena osana yhteisarvonluonti yrityksen ulkopuolisten kumppaneiden ja palveluntarjoajien kanssa. Vakiintuneelle yritykselle alustan omistajana tällainen yhteistyö edellyttää uudenlaista avoimuutta yrityksen ulkopuolelle. Aiemmin yrityksen sisäisenä tietona ja resurssina varjellut teknologiat ja palvelut tuleekin nyt pystyä jakamaan avoimemmin alustalla toimivien kumppaniyritysten ja palveluntarjoajien kanssa. Alustan avoimuuden tason määrittämisessä tulee miettiä, mikä kaikki alustalla avataan myös ulkopuolisten toimijoiden käyttöön. Vakiintuneen yrityksen kohdalla tämä tarkoittaa pohdintaa muun muassa siitä, mitkä perinteisen liiketoiminnan osat halutaan edelleen pitää ainoastaan itsellä ja mitkä voidaan vapauttaa alustalle kaikkien hyödynnettäviksi. Kun esimerkiksi teknologia avataan alustalla palveluntarjoajien vapaasti hyödynnettäväksi, tulee ymmärtää, ettei sen käytöstä voi periä alustan palveluntarjoajilta maksua samaan tapaan kuin miten aiemmin asiakkaat ovat kyseisestä teknologiasta maksaneet. Teknologian avaamisesta saatava etu näkyy yritykselle vasta palveluntarjoajan kehittäessä teknologian päälle tarjoamia, jotka houkuttelevat alustalle lisää toimijoita.

”Tulee huolehtia, että avoimuuden taso olisi riittävä, ja ettei siitä ensimmäisestä asiakkaasta tarvii saada niitä kaikkia tuloja kattamaan alustan kuluja. Et verrattuna meidän aiempaan cost plus tyyppiseen tekemiseen, missä hinta on mietitty niin et sen tulee ensinnä kattaa kulut, niin sellaisella alustaliiketoiminta ei lähde kasvamaan.”

”Olemme valinneet nyt strategian, jossa olemme avoimempia kumppanuuksille, jolloin olemme myös valmiimpia jakamaan ja päästämään ihmisiä sisään ilman että pelkäämme kilpailua.”

Liiketoiminnan siirtyminen asiakassuhteista ja strategisista kumppanuuksista alustan päällä tapahtuvaan vaihdantaan ja yhteistyöhön tarkoittaa siis merkittävää muutosta yrityksen tulorakenteeseen, monetisointimalleihin ja sopimusrakenteisiin. Haastateltavien vastauksissa kaikkein eniten epävarmuutta alustaliiketoimintaan liittyen onkin juuri siinä, miten uutta liiketoiminnan tapaa rahastetaan ja millaisia sopimuksia alustalle liittyvien palveluntarjoajien kanssa tehdään. Haastateltavien vastauksissa on nähtävissä eroja siinä, millaisella avoimuuden tasolla he näkevät alustan toimivan. Osa

haastateltavista korostaa alustan yhdistävän yrityksen omia tarjoamia yhdisteltäviksi kokonaisuuksiksi, joita täydennetään tarkkojen sopimusmenettelyiden kautta ulkopuolisten ekosysteemitomijoiden tarjoamien kanssa. Toiset haastateltavista taas näkevät alustan avoimena rajapintana, jossa yritys alustan omistajana saa tuloja pienen siivun kustakin toimijoiden ja asiakkaiden välisestä transaktiosta ja jossa varsinaisia voittoja alkaa kertyä vasta transaktioiden määrän kasvaessa riittävän suureksi.

”Aiemmin ollaan paljon tehty sopimukset suoraan meidän loppuasiakkaiden kanssa ja on ollut aika paljon ihmistekemistä, mutta kyl sen pitäis mennä enemmän siihen suuntaan et monetisoidaan muiden ekosysteemikumppaneiden toimintaa siellä meidän alustalla ja tää on kyllä aika uutta meille.”

Näiden kahden näkemyksen välillä eron tekee erityisesti yrityksen määritelty rooli alustaliiketoiminnassa. Halutaanko, että yritys on aktiivisena osapuolena mukana yhdistelemässä asiakkaalle parasta ratkaisua alustan eri tarjoamista, vai annetaanko asiakkaiden ja palveluntarjoajien löytää vapaasti toisensa alustan kautta yrityksen siihen juurikaan puuttumatta.

4.2.5 Yrityksen rooli alustaliiketoiminnassa

Kaikki haastateltavat näkevät, että alustaliiketoiminnassa yritys haluaa toimia ensisijaisesti alustan omistajan roolissa, ja sen puolesta puhuvat myös yrityksessä jo tehdyt päätökset ja lanseeraukset alustaliiketoimintaan liittyen. Syinä alustaliiketoimintaan mukaan lähtemiseksi, haastateltavien vastauksista nousi esiin sen välttämättömyys. Pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden kasvaviin vaateisiin teknologisesti sekä pysyäkseen relevanttina suurena toimijana mukana kilpailussa yrityksellä ei juuri ole muita vaihtoehtoja kuin pyrkiä omalla alustallaan toimialan kahden suurimman alustatoimijan joukkoon. Alustaliiketoiminnan sivuuttaminen ja keskittyminen perinteiseen liiketoimintaan saattaisi tarkoittaa yritykselle huomattavasti nykyistä pienempää markkinaosuutta kilpailijoiden kesken ja mahdollisesti lopulta siirtymistä itse palveluntarjoajaksi vanhan kilpailijan omistamalle alustalle.

Haastateltavat korostavat myös muiden suurten ja vakiintuneiden teollisten kilpailijoidensa tiedostavan alustaliiketoiminnan voittaja vie eniten - ilmiön ja näin ollen pyrkivän luomaan omaa kilpailevaa alustaliiketoimintaansa. Yrityksellä on kilpailijoidensa kesken kilpailua siitä, kenen alustaratkaisu lopulta päättyy olemaan se, jonka päällä muut toimivat.

”Meidän tulee vakuuttaa meidän kilpailijat investoimaan ja olemaan osa meidän omistamaamme ja hallinnoimaamme alustaa.”

Haastateltavan kommenttiin kätkeytyy kuitenkin toisen haastateltavan nostama huoli siitä, miksi kilpailijat, kumppaniyritykset ja asiakkaat haluaisivat valita juuri yrityksen tarjoaman alustan. Mitkä ovat niitä keinoja, joilla nämä saadaan vakuutetuiksi tulemaan mukaan juuri yrityksen alustalle, eikä esimerkiksi rakentamaan omaa liiketoiminta-alustaansa tai siirtämään toimintaansa kilpailijan alustalle.

”Mikä mua vähän jännittää, on että kuvitellaanko me olevamme maailman napa. Pyörimmekö me asiakkuuksien ympärillä vai asiakkaat meidän ympärillä ja kuvitellaanko me itsestämme liikoja. Et miksi asiakas valitsisi just meidän alustan.”

Huolen nostanut haastateltava pelkää, että yrityksen vakiintunut asema ja sen kautta rakentunut maine niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä voi haitata kumppaneiden ja palveluntarjoajien saamista yrityksen alustalle. Alustaliiketoiminnassa olisi tärkeää, että alustan omistajasta välittyy sidosryhmille mielikuva reiluna toimijana, joka on aidosti valmis jakamaan alustaliiketoiminnasta saatavan arvon tasapuolisesti alustan toimijoiden välillä. Jos aiempi mielikuva vakiintuneesta yrityksestä on omaa etuaan ajava jättiläinen, on alustaliiketoiminnan alkuvaiheessa tärkeää pystyä todistamaan mielikuva vääräksi. Toinen yrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan hidastava mielikuva voi olla yrityksen vahvan historian kautta tuleva maine kaikkea muuta kuin alustatoimijana. Muuttaakseen sidosryhmien ja asiakkaiden historiaan pohjautuvan mielikuvan mielikuvaan vakuuttavasta alustatoimijasta, on sidosryhmille tarjottava konkreettisia esimerkkejä toimivasta alustaliiketoiminnasta.

Mielikuvaa yrityksestä tulee muuttaa myös yrityksen sisällä. Yrityksessä on vahva historia insinööriyöstä, menestyvistä innovaatioista ja voittavista teknologioista. Yrityksessä on pitkälti totuttu tekemään kaikki itse, ja organisaation identiteetti on perustunut itse saavutettujen onnistumisten pohjalle. Kehittyvän teknologian ja sen myötä kasvavien asiakasvaateiden myötä suurenkaan yrityksen ponnistelut eivät yksinään usein tuota riittävää lopputulosta, sillä resurssit ja käytettävät teknologiat ovat kuitenkin loppujen lopuksi rajallisia. Tämä työntää yritystä kohti alustaliiketoimintaa ja ekosysteemiajattelua, joka itse tekemisen sijaan nojaa vahvasti kumppanuuksiin ja yhteisarvonluontiin. Yrityksen täytyy siis opetella näkemään itsensä uudella tapaa, osana kumppaniverkoston.

Tällainen muutos vaatii vakiintuneelta yritykseltä luopumista totutuista toimintamalleista. Esimerkiksi omistamista ja resursseja tulee ajatella uudelleen. Toimiva alustaliiketoiminta edellyttää yritystä jakamaan resurssejaan avoimemmin. Yrityksen tulee nähdä omistamansa alusta mahdollistajana, jossa alustalle liittyvillä toimijoilla on pääsy yrityksen omistamiin teknologioihin ja dataan. Seuraavat näiden teknologioiden ja datan varaan syntyvät innovaatiot voivatkin olla yrityksen ulkopuolisten toimijoiden tekemiä ja yrityksen on ymmärrettävä, että se silti hyötyy niistä välillisesti.

”Meidän täytyy nähdä meidän platformi mahdollistajana. Ei me tällä muutosnopeudella kehitytä, jos me ei avata sitä peliä nuorten ja notkeiden startupien kaltaisille toimijoille.”

”Haasteena meillä se et kuka omistaa dataa ja mitä sillä tehdään. Meidän yrityksen on ymmärrettävä, että me ei voida omistaa kaikkea.”

Haastatteluista nousee esiin, että yritys ei ole vielä tehnyt tarkkaa määrittelyä siitä, millainen sen rooli alustaliiketoiminnassa tulee tulevaisuudessa olemaan. Varmaa on vain se, että yritys haluaa toimia itse luomallaan alustalla alustan omistajan roolissa. Tällä hetkellä alustaliiketoiminta on kuitenkin vain marginaalinen osa yrityksen koko liiketoimintaa ja suurin osa liikevaihdosta tulee edelleen yrityksen perinteisestä liiketoiminnasta. Yrityksellä on edessään siirtymä, jossa yritys pyrkii kasvattamaan alustaliiketoiminnan osuutta liiketoiminnassaan. Siirtymää tehdessään yrityksessä tulee muun muassa pohtia, mitä tapahtuu perinteisille liiketoiminnoille. Yhtenä vaihtoehtona

haastateltavat nostavat niiden ottamista mukaan alustaliiketoimintaan alustan palveluntarjoajien roolissa. Haastateltavien vastauksissa määrittelemättömänä alustaliiketoiminnan tekijänä on myös se, kuinka paljon yritys haluaa itse olla mukana alustalla tapahtuvissa transaktioissa. Onko yrityksen rooli passiivinen alustan omistaja vai aktiivinen portinvartija, joka toimii koordinoijana alustan asiakkaiden ja palveluntarjoajien välillä. Joka tapauksessa yrityksellä on edessään muutos, jonka kaikkia yksityiskohtia ei vielä ole määritelty.

4.3 Siirtymä alustaliiketoimintaan vakiintuneessa yrityksessä

4.3.1 Askelmerkit siirtymässä alustaliiketoimintaan

Kun haastateltavat vastaavat kysymykseen konkreettisista seuraavista toimenpiteistä siirtymässä alustaliiketoimintaan, korostavat kaikki vastauksissaan sitä, ettei muutos tule tapahtumaan kertarysäyksellä. Tällä hetkellä alustaliiketoiminta on vielä paljon enemmän yrityksen tulevaisuuden visio ja tavoite kuin liiketoiminnan nykyinen ajava voima. Yrityksen liiketoiminnoista vain pienen osan voi sanoa tällä hetkellä toimivan alustaliiketoiminnan periaattein. Nykyinen liikevaihto tulee kuitenkin edelleen perinteisestä liiketoiminnasta ja näin tulee haastateltavien mukaan olemaan vielä pitkään. Yksi haastateltavista arvioi, että noin 60–80 % yrityksen liiketoiminnoista tulee pysymään perinteisessä liiketoimintamallissa vielä melko kauan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yritys pyrkisi samalla aktiivisesti viemään koko ajan suurempaa osaa liiketoiminnoistaan alustaliiketoiminnan alle.

Tämä siirtymä halutaan kuitenkin tehdä hallitusti niin yrityksen vakavaraisuutta, henkilöstöä kuin sidosryhmiäkin ajatellen. Alustaliiketoiminnan haastavana ominaisuutena on sen taipumus olla tulokseltaan negatiivista, kunnes alustan toimijoiden määrä saavuttaa kriittisen massan, missä pienet summat alkavatkin kattaa kulut isojen volyymien kautta. Vakiintuneen suuren yrityksen kulurakennetta ei ole rakennettu kestämään tällaista negatiivista tulosta kovin pitkään, vaan sen tulee pystyä turvaamaan toimintansa perinteisestä liiketoiminnasta saatavien tuottojen kautta. Perinteisen liiketoiminnan säilyttäminen ei kuitenkaan tarkoita sen säilyttämistä pysähtyneisyyden

tilassa. Myös sen puolella on mahdollista tehdä pieniä muutoksia, jotka edesauttavat siirtymää alustaliiketoimintaan samalla, kun varsinaista alustaliiketoimintaa rakennetaan sen rinnalla.

Ensiaskleet siirtymään ovat erilaisia yrityksen eri liiketoiminnoissa. Varsinaista liiketoiminta-alustaa kehitetään yrityksen ohjelmistoliiketoiminnan puolella, jossa mietitään muun muassa alustan arkkitehtuuriin, rajapintoihin ja toimintaperiaatteisiin liittyviä kysymyksiä. Ja jossa jo olemassa olevat alustaliiketoimintamallilla toimivat SAAS palvelut sulautetaan osaksi yrityksen yhtenäistä liiketoiminta-alustaa. Yrityksen perinteisissä tuote- ja laitteistokauppaan perustuvissa liiketoiminnoissa siirtymässä lähdetään liikkeelle ajattelun laajentamisesta. Yksittäisten tuotteiden ja avaimet käteen ratkaisujen sijaan myynnissä tulee siirtyä kohti arvonmyyntiä. Tämä tarkoittaa kykyä yhdistellä ja sekoitella yrityksen tarjoamaa niin, että se luo selkeästi uutta arvoa asiakkaalle. Samalla aukeaa mahdollisuus tarjota asiakkaille ratkaisuja, jotka on kytketty yrityksen pilvipalveluihin ja tätä kautta myös perinteisessä liiketoiminnassa päästään lähemmäksi alustatoimintaa.

”Perinteinen myynti ja laitetoimitus tulee nähdä laajemmin. Asiakkaan tarpeista pitää lähteä etsimään voisiko asennuksessa olevassa tuotteessa olla jokin ominaisuus, jonka voisi viedä cloudiin ja platformiin ja saada sitä kautta lisää liiketoimintaa.”

Henkilöstön kyvykkyyksissä siirtymä alustaliiketoimintaan edellyttää uudenlaista kykyä hahmottaa asiakkaan ongelmia laajasta perspektiivistä. Erityisesti tämä tulee haastamaan työntekijöitä yrityksen myyntiorganisaatioissa, joiden on siirtymässä omaksuttava uudenlainen tapa lähestyä asiakkaita. Kokonaisuuksien hallinnan ja tarjoamien yhdistelyn lisäksi uutta osaamista vaaditaan myös sopimushallinnon puolella. Uudenlaiset kumppaniverkostossa asiakkaalle tuotetut ratkaisut vaativat huomattavasti monimutkaisempia sopimusrakenteita kuin perinteinen yritykseltä suoraan asiakkaalle tai alihankkijalle suuntautunut tuotekauppa.

Haastateltavien mukaan siirtymässä alustaliiketoimintaan on ennen kaikkea kyse muutosprosessin läpiviemisestä organisaatiossa. Liiketoimintamallin muutos perinteisestä lineaarisesta liiketoimintamallista alustaliiketoimintaan haastaa

organisaatiota kuten mikä tahansa muutos ja vielä paljon enemmän. Haastateltavien mukaan ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteistä parasta tapaa viedä tällaista siirtymää läpi organisaatiossa. Siirtymässä tulee riittävästi puskea läpi uutta alustaliiketoimintamallia, kuitenkin tekemättä liikaa hallaa yrityksen perinteiselle liiketoiminnalle, jonka varassa uutta liiketoimintaa rakennetaan. Toisaalta hallitussa siirtymässä voi nähdä myös hyötynsä. Kun muutosta ei tehdä ryminällä säilyy liiketoiminnassa tietty pysyvyys eikä esimerkiksi kaikilta työntekijöiltä vaadita samanlaista valmiutta uudenlaisiin toimintatapoihin ja osaamiseen.

”Meillä tulee jatkossakin olemaan tiettyä klassista liiketoimintaa koska ei kaikki tule menemään sinne alustaan. Kysymys on et, miten me löydetään balanssi uuden ja vanhan kanssa ja mikä se suhdeluvun muutos on ja mikä muutoksen nopeus.”

Oikeina nähdyt keinot alustaliiketoiminnan luomiseen ja kehittämiseen vaihtelevat haastateltavien vastauksissa. Yhden haastateltavan mukaan oikea tapa toimia olisi irrottaa osa organisaatiosta vapaasti kokeilemaan ja innovoimaan alustaliiketoiminnan mahdollisuuksilla. Toinen haastateltava kuitenkin varoittaa tällaisen toimenpiteen seurauksista henkilöstöön. Yrityksessä ei haluta luoda alustaliiketoiminnan ja perinteisen liiketoiminnan välille jaottelua, jossa toinen nähdään tulevaisuuden mahdollisuutena ja toinen auringonlaskun alana. Tällöin siirtymän alustaliiketoimintaan mahdollistava perinteinen liiketoiminta saattaisi kärsiä, sillä se ei ymmärrettävästi olisi työntekijöille motivoivin paikka työskennellä.

Jos alustaliiketoimintaa halutaan tehdä vakiintuneiden alustatoimijoiden viitoittamalla mallilla, tulisi yrityksen luopua perinteisistä liiketoiminnoistaan ja pyrkiä toimimaan vain alustan fasilitoijana. Täysin tällaiseen malliin ei kuitenkaan usko kukaan haastateltavista. Sen sijaan osa haastateltavista näkee perinteisten liiketoimintojen roolin tulevaisuudessa itsenäisinä, osittain edelleen yrityksen omistamina palveluntarjoajina alustalla. Omista perinteisistä liiketoiminnoista luopuminen voisi yhden haastateltavista mukaan olla sitä paitsi lopulta haitaksi yrityksen alustaliiketoiminnalle. Tällä hetkellä yrityksen alustan kilpailuvalttina nähdään nimenomaan yrityksen olemassa oleva laaja teknologia- ja tuoteportfolio. Kun alustalla valmiiksi olevat teknologiat ovat alustan omistajan omia, voi alustalle liittyvä ulkopuolinen toimija luottaa siihen, että nuo teknologiat eivät siirry

toimimaan jollekin muulle toimialan alustalle. Alustaliiketoiminnan ja perinteisen liiketoiminnan välinen suhde on kuitenkin aihe, johon haastateltavilla ei ole yhteneväistä linjaa. Yksi haastateltavista kiteyttääkin siihen liittyvän haasteen seuraavasti:

”Näen meitä siirtymässä hidastavana tekijänä sen, ettemme ole yrityksenä selkeästi päättäneet haluammeko lähteä täysillä alustaliiketoiminnan toimijaksi vai pitäytyä vanhassa perinteisessä liiketoimintamallissa.”

4.3.2 Siirtymän vaatima liiketoimintalogiikan muutos

Jo aiemmissa luvuissa on tullut ilmi, että siirtymä perinteisestä lineaarisesta liiketoiminnasta alustaliiketoimintaan vaatii valtavaa muutosta myös liiketoimintalogiikassa. Haastateltavat korostavat, että vakiintuneella yrityksellä on edessään sitä suurempi muutos, mitä pidempi on yrityksen historia perinteisessä liiketoiminnassa. Yrityksen historiassa on totuttu saamaan kauppaa ja menestystä yhteen tuotteeseen fokuoimalla ja eri liiketoimintayksiköt ovatkin eriytyneet erikoistumaan aina tiettyyn omaan tuotteeseen ja palveluunsa. Tähän historiaan peilaten muutos ekosysteemi- ja alustaliiketoimintaan on merkittävä. Erityisesti liiketoimintalogiikan muutos näkyy myynnissä, yrityksen ansaintalogiikassa sekä liiketoiminnan mittaamisessa.

Myynnissä tarvittavia muutoksia haastateltavat ovat luetelleet jo kuvatessaan aiemmassa luvussa konkreettisia toimia matkalla alustaliiketoimintaan. Tuotekaupasta arvonmyyntiin siirtyminen tarkoittaa muutosta myös liiketoimintalogiikassa ja organisaation roolissa suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiinsä. Aiemmin selkeä jako toimittajiin, alihankkijoihin ja asiakkaisiin sekoittuu, kun liiketoiminta siirtyy alustalle. Konkreettisten myynnin tapojen muuttuessa muuttuu myös myynnin luonne. Aiemmin isoja yksittäisiä tuote- ja lisenssikauppoja on metsästetty ensin aktiivisesti ja sopimuksen valmistuttua on siirrytty kohti seuraavaa mahdollista asiakasta. Suurten kokonaisuuksien ja arvon myyntiin siirryttäessä, myynnissä tuleekin keskittyä asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Yksi sopimus ei enää takaakaan aiemmin totuttuja isoja voittoja, vaan niihin päästään vasta kun asiakas kerta toisensa jälkeen palaa yrityksen tarjoaman pariin ja laajentaa yritykseltä hankkimaansa tuoteportfoliota.

”Vanhassa mallissa missä oli isoja spotteja, niin tarvitsit tällaisen hunter organisaation joka metsästi isoja diilejä ja sit taas seuraavan kimppuun niin jatkossa sä et enää saakaan päästää siitä asiakkaasta irti. Kun sulla on alusta, niin sun pitää pysyä asiakkaan iholla, ettei se vaihda sitä ja et se alkaa käyttää kaikkia alustan tarjoamia mahdollisuuksia. Eli mennään yhä enemmän adaption ja customer success managementiin.”

Tämän tyyppinen ansaintalogiikan muutos tekee perinteisen liiketoiminnan mittaamiseen käytetyistä tunnusluvuista hyödyttömiä tai ainakaan niillä ei enää mitata uuden liiketoimintamallin kannalta oikeita asioita. Mittareita voidaan käyttää myös hyödyksi siirtymävaiheessa kohti alustaliiketoimintaa ohjaamaan työntekijöiden toimintaa kohti haluttuja uudenlaisia toimintatapoja. Yksi haastateltavista korostaakin aiheen tärkeyttä sanomalla, että varsinkin myyntiorganisaatiossa saa juuri sitä mitä mittaa. Perinteisessä lineaarisessa liiketoiminnassa mitataan muun muassa uusien tilausten määrää ja katetta. Alustaliiketoiminnassa mittaristoon tuleekin ottaa mukaan omaksumisaste (adoption rate), joka mittaa alustan vakituiseen käyttöön ottavien käyttäjien määrää, uusimisaste (renewal rate), joka mittaa kuinka suuri osa asiakkaista uusii tilauksensa sekä tulevaisuuden liikevaihto (recurring revenue), joka ennustaa yrityksen tulevaisuuden tulosta. Liiketoiminnan taloudellinen pohja muuttuu siis täysin toisenlaiseksi, ja mittariston on muututtava sitä vastaamaan.

Siirtymä alustaliiketoimintaan muuttaa myös yrityksen suhdetta sen asiakkaisiin ja sidosryhmiin merkittävästi. Joidenkin asiakkaiden suuntaan yrityksen rooli saattaa muuttua merkittävästi, kun yritys pyrkii muuttamaan suoraa tuotekauppaa tapahtuvaksi alustan kautta. Tällöin sellaiset asiakkaat, jotka eivät vielä ole valmiita alustan kautta tapahtuvaan vaihdantaan saattavat jäädä kokonaan pois asiakaskunnasta. Alustaliiketoimintaan mukaan hyppäävät asiakkaatkin kuitenkin kokevat muutoksen yrityksen kanssa käytävässä liiketoiminnassa, kun heidän tulee muuttaa ostokäyttäytymistään pois avaimet käteen tyyppisestä ratkaisukaupasta. Iso osa yrityksen nykyisestä liiketoiminnasta tapahtuu myös alihankkijoiden suuntaan. Heidän kohdallaan kysymyksiksi nousevat esimerkiksi jälleenmyyntiin liittyvät aiheet sellaisessa tilanteessa, jossa tuotteen sijaan ostetaankin käyttöoikeutta johonkin teknologiaan. Muutama

haastateltava huomauttaakin, että myös asiakkaiden suuntaan tapahtuva muutos on todella iso, eikä sen voida olettaa tapahtuvan itsestään.

”Emme saa väheksyä sen tärkeyttä, että selitämme sidosryhmillemme alustaliiketoiminnan heille tarjoamat hyödyt. Sen lisäksi että myymme aiheen ja koulutamme henkilöstöä sisäisesti, tulee sitä tehdä myös asiakkaiden suuntaan.”

”Myös sidosryhmille ja asiakkaille muutoksen johtaminen. Ei niin että totuttu toimintamalli vain loppuu meidän puoleltamme, vaan hallittu siirtymä.”

4.3.3 Muutosjohtamisen rooli siirtymässä alustaliiketoimintaan

Haastateltavat uskovat, että liiketoimintamallin muutos tulee saada läpi organisaatiossa sisäisesti ennen kuin myös sidosryhmät alkavat nähdä yrityksen varteenotettavana alustatoimijana. Asiakkaat ja sidosryhmät aistivat herkästi, jos yrityksen sisällä on epävarmuutta käsillä olevasta muutoksesta. Edellä kuvatut, siirtymän vaatimat isot muutokset monella liiketoiminnan osa-alueella haastavat yrityksen henkilöstöä ja saattavat aiheuttaa myös muutosvastarintaa. Muutokset kuitenkin lopulta kohdentuvat ihmisiin ja tällöin on pystyttävä perustelemaan, miksi siirtymää uuteen liiketoimintamalliin tehdään.

Haastateltavien näkemyksissä on eroa siinä, kuinka hyvin he ajattelevat yrityksen henkilöstön ymmärtävän alustaliiketoimintaa ja yrityksen tulevaa roolia alustatoimijana. Osan haastateltavista mielestä henkilöstön osaaminen ja ymmärrys alustaliiketoiminnasta on jo nyt hyvää, kun taas toisten mielestä suurin osa henkilöstöstä ei vielä läheskään riittävästi ymmärrä mitä alustaliiketoiminnalla tarkoitetaan. Alustaliiketoiminnan käsitteentän ja toimintaperiaatteiden ymmärtäminen on merkittävässä roolissa vahvistamassa henkilöstön valmiustasoa muutosprosessissa kohti alustaliiketoimintaa. Yksi haastateltavista toteaaakin, että on tärkeää tiedostaa todellinen taso, miltä henkilöstö lähtee tähän muutokseen mukaan. Johtoryhmissä ja muutosta suunnittelevissa tiimeissä saatetaan helposti unohtaa, ettei alustaliiketoiminta vielä ole mukana muiden tiimien

arjessa eikä se näin ollen tunnu vielä niin tutulta kuin sen kanssa päivittäin työskentelevien mielestä.

”Meillä, jotka työskennellään tän muutoksen kanssa on vaarana et näyttää siltä et me ollaan pidemmällä kun oikeesti ollaan, kun että se muutos tapahtuu niin meidän pitää ponnistaa sieltä missä se porukka on.”

Alustaliiketoiminnan ja sen mukanaan tuomien muutosten ymmärtämisen ohella vaihtelua löytyy henkilöstön asenteista muutosta kohtaan. Yksi haastateltavista uskoo, että henkilöstöstä löytyy muutosta kohtaan tunteita koko skaalalta innostuksesta varautuneisuuteen. Osalle siirtymä alustaliiketoimintaan on innostava mahdollisuus olla mukana luomassa tulevaisuuden liiketoimintaa, kun taas osa ei oikeastaan ymmärrä mistä puhutaan ja näkee näin ollen muutoksen uhkana tai vain johdon turhana puheena. Haastateltavien mukaan henkilöstökin kuitenkin ymmärtää, että maailma ja liiketoimintakenttä yrityksen ympärillä muuttuvat ja vielä koko ajan kiihtyvää vauhtia. Osalle työntekijöistä tämä muutos antaa riittävän selkeän vastauksen siihen, miksi myös yrityksessä halutaan lähteä muuttamaan liiketoiminnan tapoja. Toisille muuttuva maailma ja sitä kautta muutokset yrityksen toimintatavoissa sen sijaan aiheuttavat huolen muutoksen vauhdissa mukana pysymisestä. Vakiintuneessa yrityksessä henkilöstörakenne nojaa vahvasti kokeneisiin osaajiin ja heille vaatimus osaamisen päivittämisestä voi joissain tapauksissa tuntua liian suurelta.

Siinä missä henkilöstöltä vaaditaan siirtymässä alustaliiketoimintaan mukautumista, uuden oppimista ja osaamisen päivittämisestä, vaaditaan yrityksen johdolta ja esihenkilöiltä näiden lisäksi myös taitoa luoda uskoa käynnissä olevaan muutokseen. Johto ja esihenkilöt toimivat henkilöstön peleinä ja työntekijät aistivat herkästi heidän asenteitaan muutosta kohtaan. Haastateltavien mukaan erittäin tärkeää olisikin, että yrityksen johdossa kaikki ensinnäkin ymmärtäisivät kokonaisuudessaan alustaliiketoiminnan ja yrityksen roolin siinä. Tämän lisäksi kaikkien tulisi myös olla samaa mieltä siitä, että valittu suunta ja määritetyt alustaliiketoiminnan tavat ja roolit ovat yrityksen kannalta oikeat. Muutoksen toteutustavoista ja yksityiskohdista tulee edelleen pystyä johdossakin puhumaan myös kriittisesti, mutta muutoksen suuriin linjoihin epäileväisesti tai väheksyen suhtautuva johtaja tai esihenkilö voi asenteellaan vaarantaa muutoksen onnistuneen läpiviennin. Haastateltavien mukaan yrityksessä tuleekin

varmistaa, että kaikki johtajat ja esihenkilöt seisovat muutoksen takana ja ymmärtävät mistä siinä on kyse.

”Liiketoimintamallin muutos tulee ottaa tosi isosti huomioon johtamisessa ja esihenkilöiden toiminnassa. Siellä on ihan eka oltava aito intressi haluta oppia ja ymmärtää ja kehittyä siihen suuntaan koska se tapa, miten on johdettu vanhaa niin ei toimi johtaa uutta.”

”Tää on yks isoimpia muutosjohtamisprojekteja meidän yrityksessä ja mulla on tietty tunne et en oo varma ollaanko tunnustettu meidän johdossa sitä muutoksen isoutta mitä se vaatii meidän leadershippiin, tekemiseen ja ohjaamiseen.”

Osassa haastatteluista haastateltavat ottavat muutoksen johtamisen isona teemana mukaan keskusteluun, kun puhutaan siirtymän tekemisestä alustaliiketoimintaan. Vastauksista nousee esiin, että liiketoimintamallin muutoksesta ja alustaliiketoiminnasta on yrityksen johdossa kyllä puhuttu paljon, mutta useammin alustan teknologioihin, arkkitehtuuriin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin keskittyen. Muutoksen johtamiseen liittyvät teemat ovat osan haastateltavista mielestä jääneet ehkä liiaksikin takaa-alalle. Todellisuus kuitenkin heidän mukaansa on, että vakiintuneessa, perinteisellä lineaarisella liiketoimintamallilla vuosikymmenet toimineessa yrityksessä, siirtymä alustaliiketoimintaan on valtava muutosjohtamisprojekti. Siirtymä onnistuu halutunlaisena vain, jos sitä johdetaan kuten mitä tahansa muutakin muutosta. Jos muutoksen johtamisen sivuuttaa, tapahtuu muutos joka tapauksessa omalla painollaan, mutta tällöin lopputuloksesta ei ole takeita.

Yksiselitteisiä keinoja muutoksen johtamiseksi haastateltavilla ei ole antaa. Toiset nostavat esiin viestinnän tärkeyden. Henkilöstölle on viestittävä selkeästi, mistä muutoksessa on kyse, miksi sellainen tehdään, miten se yritystä hyödyttää ja miten se vaikuttaa työntekijöiden arkeen. Toisaalta viestinnästä nostetaan esiin myös, että tilanteessa, jossa henkilöstö mahdollisesti kokee muutoksen uhkana voi tiedottaminen kääntyäkin itseään vastaan. Jotkut haastateltavista kokevat henkilöstön kaipaavan konkreettisia esimerkkejä yrityksen harjoittamasta alustaliiketoiminnasta ollakseen valmiita uskomaan sen kannattavuuteen ja toimivuuteen. Konkreettisten esimerkkien

kannalta alustaliiketoiminta on kuitenkin vaikea aihe, sillä alustaliiketoiminnasta on vaikeaa tarjota esimerkiksi mitään konkreettista fyysistä tuotetta tai teknologiaa, jota työntekijät voisivat myydä asiakkailleen. Tärkeää olisikin saada henkilöstö ymmärtämään, että kyseessä oleva muutos tapahtuu tavassa tehdä liiketoimintaa ei myytävissä tuotteissa.

Lopulta haastatteluissa nousee esiin muutosjohtamisen keikahduspisteteoria (tipping point theory). Siinä ajatuksena on, että kun muutoksen taakse saadaan riittävän suuri osa henkilöstöstä, vetää tämä joukko lopulta mukaansa muutokseen myös loput työntekijät. Keikahduspisteteorian esiin nostanut haastateltava uskoo, että tätä teoriaa voitaisiin hyödyntää myös yrityksen siirtymässä kohti alustaliiketoimintaa. Pienemmässä mittakaavassa samankaltaista puolestapuhujien strategiaa alustaliiketoiminnan edistämiseksi aiotaankin jo hyödyntää yrityksessä. Eri liiketoimintayksiköistä valitaan niin kutsuttuja ambassadeureja viemään tietoa ja ymmärrystä alustaliiketoiminnasta alaspäin omaan organisaatioonsa.

”Me ollaan jokaisesta liiketoimintayksiköstä valittu tällainen asian edistäjä joka tulee saamaan annoksen koulutusta ja opettelee sen hissipuheen miksi tällainen liiketoiminta-alusta tehdään, mitä asiakkaat siitä hyötyy ja lähdetään miettimään jokaisen asiakkuuden mittaristoa, mitä asiakas tästä hyötyy. Sitä kautta myös meidän oma henkilöstö alkaa uskoa tähän.”

Kokonaisuutena vakiintuneen yrityksen siirtymä alustaliiketoimintaan on prosessi, jossa alustaliiketoiminnan tapojen, teknologioiden ja arkkitehtuurin lisäksi tulee ottaa huomioon henkilöstön osaaminen ja asenteet sekä johdon valmius muutosprosessin ohjaamiseen. Haastatteluissa käy ilmi, että niin henkilöstön kuin johdonkin keskuudessa on suurta vaihtelua siinä, kuinka hyvin alustaliiketoimintaa ymmärretään ja kuinka vahvasti yrityksen mahdollisuuksiin alustatoimijana uskotaan. Alustaliiketoiminnan tapojen ja roolin lisäksi on organisaation sisäinen valmius muutokselle vielä yrityksessä selvitystyötä vaativa aihe.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Tulosten yhteenveto

Vakiintuneen teknologiateollisuusyrityksen siirtymä alustaliiketoimintaan on monitahoinen prosessi, jota tämän tutkimuksen tuloksissa kuvataan vakiintuneen yrityksen ominaisuuksien, siirtymän taustalla vaikuttavien syiden, alustaliiketoiminnan toteutustapojen sekä siirtymässä huomioitavien, yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta. Tutkimuksen tulosten avulla on mahdollista hahmottaa vakiintuneen yrityksen liiketoimintamallin muutosprosessia perinteisestä yksisuuntaisesta liiketoiminnasta alustaliiketoimintaan alkaen muutoksen taustoista ja päätyen muutoksen ensiaskeleiden toteuttamiseen. Tutkimuksen tuloksissa prosessin eri vaiheita ja siihen liittyviä tekijöitä on kuvattu kattavasti, kuitenkin menemättä tarkkoihin yksityiskohtiin yksittäisten teemojen osalta. Tämän tyyppinen tarkastelu on mahdollistanut tutkimuksessa muutosprosessin huomioimisen yritystä kokonaisvaltaisesti liikuttavana ilmiönä.

Tutkimustuloksissa vakiintuneen yrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan taustoitetaan haastatteluaineistosta esiin nousseilla vakiintuneen yrityksen ominaispiirteillä, joita tarkastellaan suhteessa yrityksen muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Yrityksen vakiintunut asema nähdään historiassa saavutetun laadukkaan insinööriyön ja asiakastarpeen kuuntelun kautta. Yrityksen nähdään nauttivan vakiintuneessa asemassaan luotetusta ja arvostetusta maineesta, sekä tunnetusta brändistä. Vakiintuneen aseman voi nähdä hyödyttävän yritystä lisäksi olemassa olevien resurssien, osaamisen ja loppuunsa hiottujen toimintaprosessien kautta. Vakiintuneessa asemassa nähdään kuitenkin myös haasteita, joita ovat esimerkiksi tunnettuun nimeen liitetyt negatiiviset mielikuvat ja suuren koon sekä siiloutuneen organisaatorakenteen tuoma hitaus.

Suhteessa muuttuvaan liiketoimintaympäristöön vakiintuneen yrityksen tunnistetaan tarvitsevan muutosta. Digitalisaatio, kilpailun kiihtyminen, murrokselliset teknologiat ja alustaliiketoiminta itsessään murroksellisena liiketoimintamallina ovat ulkoisia tekijöitä, jotka sysäävät yritystä kohti alustaliiketoimintaa. Ulkoisten, siirtymään pakottavien

tekijöiden lisäksi syynä alustaliiketoimintaan siirtymiselle nähdään onneksi myös sen tuomat mahdollisuudet yritykselle. Alustaliiketoiminnan mahdollistama yhteisarvonluonti ja resurssien yhdistely avaavat oven aivan uudenlaisten innovaatioiden kehittämiseksi, tarjoten samalla yrityksen ja sen alustakumppaneiden saataville entistä laajemman asiakaskunnan.

Vakiintunut yritys harvoin pystyy alustaliiketoimintaa suunnitellessaan määrittämään tarkasti yhtä tiettyä alustaliiketoiminnan tapaa, johon se siirtymässään pyrkii. Tutkimuksen tuloksista nousee esiin, ettei myöskään case-yrityksen tapauksessa muutoksen määränpää ja lopullinen visio ole täysin selvillä. Alustaliiketoiminnan alatyypeistä yrityksessä toivotaan pystyttävän hyödyntämään niin sisäistä alustaa kuin ulkoistakin liiketoiminta-alustaa sekä innovaatio- että transaktioalustana. Alustaroolin määrittelyä ei niin ikään tehdä tarkasti, vaan yrityksen rooli alustalla nähdään hieman haastateltavasta riippuen moniroolisena. Osa haastateltavista toivoo yrityksen roolin muuttuvan alustalla ajan mittaan pelkän omistajan rooliksi, kun taas osa näkee yrityksen roolin enemmän myös itse aktiivisena toimijana alustalla, toimien omistajaroolin lisäksi myös palveluntarjoajana, tuottajana ja kuluttajana.

Alustan roolikysymys linkittyy myös vahvasti määritelmiin alustan avoimuudesta. Siihen, miten paljon yrityksen omistamia resursseja ja teknologioita ollaan valmiita avaamaan alustan ulkopuolisten toimijoiden käyttöön. Tähän kysymykseen linkittyy myös vahvasti alustaliiketoimintaan siirtymiseen kytkeytyvät liiketoimintalogiikan muutokset, joissa yhteisarvonluonti nousee resurssikontrollin edelle ja suorien taloudellisten tuottojen sijaan arvon tulouttamista tuleekin tarkastella kokonaisuhyödyn ja verkostovaikutuksen kautta. Tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä haastateltavien välillä eroa siinä, kuinka valmiita he ovat tämän uudentyyppisen liiketoimintalogiikan hyväksymään ja näkemään osana yrityksen tulevaisuuden kehitystä. Osaltaan näiden kysymysten määrittelyä haastaa vakiintuneen yrityksen kohdalla alustaliiketoiminnan rakentaminen yrityksen perinteisen liiketoiminnan rinnalla. Perinteistä liiketoimintaa koskevia hankalia päätöksiä ei haluta pohtia ennen kuin sellaiset ovat välttämättömiä ja varmasti perusteltavissa. Perinteinen liiketoiminta on kuitenkin se, jolla vakiintunut yritys varmistaa tuottonsa niin kauan, kunnes alustaliiketoiminta on kasvanut riittävän suureksi ja kannattavaksi.

Alustaliiketoiminnan käytännön määritelmien tekemisen rinnalla, siirtymä alustaliiketoimintaan haastaa yritystä myös muiden sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta. Siirtymä alustaliiketoimintaan on yrityksessä muutosprosessi, jolla on vaikutusta niin yrityksen sidosryhmä- ja asiakassuhteisiin kuin omaan henkilöstöönkin. Uudet tavoitellut asiakas- ja sidosryhmäsegmentit on saatava vakuuttamaan yrityksen tarjoaman alustan vartenotettavuudesta ja vanhoille sidosryhmille on selkeästi viestittävä siirtymän merkitys ja vaikutus totuttuihin toimintatapoihin. Oman henkilöstön kohdalla yrityksessä on varmistuttava siitä, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen ja ymmärrys alustaliiketoiminnasta ja sen vaikutuksista työn tekemiseen. Kaiken tämän huomioimiseksi tutkimustulokset korostavat muutosjohtamisen merkitystä.



KUVIO 4: Kuvaus vakiintuneen yrityksen siirtymästä alustaliiketoimintaan

Tutkimuksen tulokset tarjoavat uutta ymmärrystä monitahoisesta prosessista ja nostavat esiin teemoja, jotka olisi hyvä ottaa huomioon niin tutkittaessa kuin toteutettaessakin vakiintuneiden yritysten siirtymää perinteisestä yksisuuntaisesta liiketoiminnasta

alustaliiketoimintaan. Vakiintuneelle yritykselle siirtymässä alustaliiketoimintaan on yhtä lailla tärkeää määrittää alustaliiketoiminnan toteuttamisen tapoihin liittyvät valinnat kuin myös siirtymän vaikutukset yrityksen perinteiseen liiketoimintaan. Taustalla siirtymässä vaikuttavat sekä syyt alustaliiketoimintaan siirtymiselle, että vakiintuneen yrityksen historia, olemassa olevat resurssit ja vakiintuneen aseman tuomat ominaisuudet. Siirtymäprosessin edetessä alustaliiketoiminta ottaa pikkuhiljaa yhä suurempaa osaa yrityksen liiketoiminnoista, kuitenkin niin, että perinteinen liiketoiminta toimii sen mahdollistajana. Tähän alustaliiketoiminnan laajentamisen vaiheeseen liittyy vakiintuneissa yrityksissä isoja haasteita erityisesti uuden liiketoimintalogiikan omaksumisen ja muutoksen johtamisen osalta. Lopulta toivottuna lopputulemana siirtymässä on vakiintuneen yrityksen hallinnoima liiketoiminta-alusta, joka itsessään on yhteisarvonluonnin ja verkostovaikutuksen kautta kannattavampi kuin aiempi yrityksen perinteisellä yksisuuntaisella liiketoimintamallilla toteutettu liiketoiminta.

Tutkimuksen tulosten pohjalta rakentunutta prosessikuvausta voidaan käyttää apuna, kun pyritään hahmottamaan vakiintuneen yrityksen siirtymää alustaliiketoimintaan. Tutkimustulosten pohjalta on pyritty löytämään siirtymään vaikuttavien tekijöiden suhteita toisiinsa ja kuvaamaan monitahoista ilmiötä yksinkertaistetusti. Prosessikuvausta tarkastellessa tulee kuitenkin ymmärtää, ettei se pysty kuvaamaan ilmiötä yksityiskohtaisesti tai täysin tosiperusteisesti. Esimerkiksi perinteisen liiketoiminnan ja alustaliiketoiminnan suhde ei todellisuudessa muutu lineaarisesti, vaan kyse on aaltoilevasta siirtymästä. Kuvaus ei myöskään pysty avaamaan kaikkia siirtymään liittyviä vaiheita kattavasti vaan tuo pelkästään ilmi siirtymään tutkimuksen tuloksissa liitetyt käsitteet ja ilmiöt otsikkotasolla. Tarkemmin näihin liittyviä havaintoja ja analyysejä on esitetty tutkimuksen tuloksia ja analyysiä esittelevässä luvussa.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia vakiintuneessa asemassa olevan yrityksen siirtymää perinteisestä yksisuuntaisesta liiketoiminnasta kohti alustaliiketoimintaa. Tutkimusmetodiksi tämän tavoitteen saavuttamiseksi valikoitui laadullinen

tapaustutkimus, jonka avulla ilmiötä päästiin selvittämään yksittäisen vakiintuneen teknologiateollisuusyrityksen kontekstissa. Tapaustutkimuksen keinoin ilmiötä päästiin tutkimaan kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa huomioon otettiin syyt siirtymän taustalla, alustaliiketoiminnan toteuttamisen tavat ja mahdollisuudet, konkreettiset keinot alustaliiketoimintaan siirtymiseksi sekä lopulta tähän siirtymän edistävästi ja hidastavasti vaikuttavat tekijät yrityksessä. (Saunders & ym., 2019, 197.)

Tutkimustuloksista voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä case-yrityksen liiketoimintamallin muutoksesta sekä siihen johtaneista syistä ja verrata niitä tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin yleistettäviin piirteisiin vakiintuneiden yritysten siirtymissä alustaliiketoimintaan. Alustaliiketoimintaan siirtymisen taustalla voidaan case-yrityksessä nähdä sama paine kuin muillakin vakiintuneilla yrityksillä (Simsek & ym., 2022). Muuttuva liiketoimintaympäristö on pakottanut yrityksen miettimään keinoja, joilla se voi pysyä mukana kilpailussa. Alustaliiketoiminnan murroksellisuus ja voittokulku muilla toimialoilla on tunnistettu ja yrityksessä on ymmärretty alustaliiketoiminnan mahdollisuudet ja toisaalta myös sen raadollisuus. Tutkimustuloksista nousee esiin se, että haastateltavat tarkastelevat liiketoimintaympäristön muutoksia lähinnä suhteessa omaan liiketoiminnan osa-alueeseensa ja korostavat siihen suorasti vaikuttavia muutoksia niin teknologian kuin alustaliiketoiminnankin saralla.

Tutkimustuloksissa syinä siirtymälle alustaliiketoimintaan korostuvat alustaliiketoiminnan yritykselle tuomat mahdollisuudet. Haastateltavat nostavat esiin alustaliiketoiminnan sekä uusien innovaatioiden, että uusien asiakassegmenttien mahdollistajana. Ensisijaisesti tutkimustulokset korostavatkin alustaliiketoiminnan hyötyjä uusien innovaatiomahdollisuuksien ja asiakastarpeeseen vastaamisen kautta, mikä joissain määrin eroaa aihealueen kirjallisuuden korostamasta, erityisesti verkostovaikutuksen kautta rakentuvasta hyödystä (Rohn & ym., 2021; Van Alstyne & Parker, 2017). Sen sijaan painetta siitä, ketkä nousevat toimialan menestyvien alustatoimijoiden joukkoon ei niinkään korosteta vastauksissa. Haastateltavat tunnistavat alustaliiketoiminnan voittaja vie eniten – ilmiön, mutta kiire kannattavan alustaliiketoiminnan luomiseksi nostetaan esiin vasta mahdollisuuksien korostamisen jälkeen (Gawer, 2021). Johtopäätöksenä voidaan ajatella, että case-yrityksessä siirtymä alustaliiketoimintaan halutaan nähdä yrityksen omana riippumattomana valintana, jota

ohjaavat ennemmin mahdollisuudet, kuin pakon sanelema reagointi muuttuvaan ympäristöön, ennen kuin muut ehtivät.

Alustaliiketoiminnan määritelmässä korostuvat case-yrityksessä kirjallisuudesta tutut alustaliiketoiminnan alatyypit ja ominaispiirteet. Case yrityksen kohdalla esiin nostetaan alustaliiketoiminnan alatyypeistä erityisesti sisäinen alusta sekä ulkoinen monisuuntainen liiketoiminta-alusta, joka toimii sekä innovaatio- että transaktioalustana (Cozzolino & ym., 2018; Gawer & Cusumano, 2013; Shree & ym., 2021). Haastateltavien vastauksissa huomaa eroavaisuutta siinä, kuinka pitkälle alustaliiketoiminnan määritelmässä osataan mennä ja millaisten alustatyyppien kautta yrityksen tulevaisuuden alustaliiketoiminnan ajatellaan rakentuvan. Kokonaisuutena tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että case-yrityksessä ymmärretään alustaliiketoiminnan koostuvan useista eri alustaliiketoiminnan alalajeista ja kehittyvän ajan saatossa niin laajuudeltaan kuin avoimuuden tasoltaan. Nähtävissä on, että erot haastateltavien vastauksissa juontavat juurensa heidän erilaisista rooleistaan organisaatiossa. Näin ollen esimerkiksi myyntiorganisaatiossa työskentelevät haastateltavat korostavat vastauksissaan enemmän alustan transaktio-ominaisuuksia, kun taas tuotekehityspuolella viitataan ennemmin alustaan innovaatioalustana.

Tutkimuksen tuloksena nähdään, että case-yrityksen tavat liiketoimintamallin siirtymän tekemiseksi ovat suhteellisen samoja kuin mitä aiempi kirjallisuus aiheesta esittää. Alustaliiketoimintaa pyritään ensin aloittamaan pienessä mittakaavassa. Tässä tärkeässä roolissa nähdään yrityksen jo olemassa olevat kumppaniyritykset, joiden toivotaan liittyvän yrityksen alustalle sen ensimmäisiksi käyttäjiksi. Tämän jälkeen liiketoiminta-alustaa pyritään kasvattamaan alustan avoimuuden tasoa kasvattamalla, lopullisena toiveena alustan kasvaminen riittävän suureksi verkostovaikutuksen saavuttamiseksi. Tämän tyyppinen ajatus alustan laajentumisesta noudattaa pitkälti O'Mahonyn ja Karpin (2020) kuvausta alustaliiketoiminnan kasvattamisesta. Kuitenkin Cozzolinon ja kumppaneiden (2018) sekä Gaverin (2021) esittämä alustaliiketoiminnan aloittamiselle tärkeä määrittely alustan avoimuuden tasosta ja sitä kautta yrityksen alustaroolista on case-yritykselle haastavampi aihe. Ristiriitaa aiheuttaa esimerkiksi se, että haastateltavat korostavat yrityksen tämän hetken vahvuuksissa nimenomaisesti yrityksen laajaa tuoteportfoliota ja resursseja. Yrityksen liiketoiminta-alustan houkuttelevuuden ajatellaan myös selkeästi rakentuvan näiden vahvuuksien varaan. Kysymykseksi

nouseekin, miten alustaa avataan ulkopuolisille toimijoille riittävästi, samalla kuitenkin säilyttäen ote yrityksen vahvuutena esiintyvään laajaan tarjoamaan.

Edellä mainittu pohdinta linkittyy siirtymässä alustaliiketoimintaan vaadittuun liiketoimintalogiikan muutokseen. Alustaliiketoiminta eroaa case-yrityksen perinteisestä, yksisuuntaisella liiketoimintamallilla toimivasta liiketoiminnasta vahvasti sen yhteisarvonluonnillisuuden kautta. Yhteisarvonluonti edellyttää toimiakseen luopumista totutusta resurssikontrollista ja edellyttää yritykseltä valmiutta avata omia teknologioitaan ja resurssejaan myös ulkopuolisten toimijoiden käyttöön. Omien resurssien luovuttaminen yhteiseen käyttöön laajemman arvonluonnin mahdollistamiseksi edellyttää pyrkimystä kokonaishyödyn tavoitteluun. (Madanaguli & ym., 2023; Malnight & Buche, 2022; Van Alstyne & Parker, 2017.) Tutkimuksen tuloksissa yrityksen ja sen työntekijöiden halu pyrkiä alustaliiketoiminnan avulla yrityksen kokonaishyödyn lisäämiseen näyttäytyy taustaoletuksena. Tähän pelkkään taustaoletukseen ei silti tule yrityksessä tuudittautua liikaa. Suuren muutoksen edessä olevat työntekijät ja tiimit eivät nimittäin välttämättä halua ottaa tarvittuja askeleita kohti yhteisarvonluontia, jos he ymmärtävät sen tarkoittavan luopumista omista resursseista ja sitä kautta omasta asemastaan yrityksessä.

Kiinnostavina seikkoina tutkimuksen tuloksissa voidaan nähdä myös haastateltavien näkemykset yrityksen sisäisestä valmiudesta muutoksen tekemiseen. Siirtymä alustaliiketoimintaan etenee vakiintuneissa yrityksissä usein kokeilun ja oppimisen kautta, eikä niinkään selkeälinjaisena suunniteltuna prosessina (Eisape, 2022). Silti osa haastateltavista näkee selkeiden suunnitelmien ja päätösten roolin muutoksen onnistumisen kannalta merkittävänä. Vakiintuneessa yrityksessä liiketoimintaa on totuttu viemään eteenpäin varmuuden ja luotettavuuden kautta ja epävarmat askeleet on usein jätetty suosiolla ottamatta. Taustalla vaikuttaa myös ajatus siitä, että johdolla on oltava aina tarjota henkilöstölle selkeä suunta. (Katsaros & Tsirikas, 2022; Santos & ym., 2023.) Tässä suhteessa siirtymä alustaliiketoimintaan haastaa erityisesti case-yrityksen totuttua kulttuuria ja kysymys onkin siitä, ollaanko henkilöstölle valmiita myöntämään epävarmuus tarvitun muutoksen toteuttamistavasta. Parhaassa tapauksessa tällainen epävarmuuden myöntäminen voi motivoida myös henkilöstön mukaan etsimään oikeita ratkaisuja muutoksen toteuttamiseen, kun taas pahimmillaan epävarmuus voi saada henkilöstön suhtautumaan muutokseen epäilevästi (Katsaros & Tsirikas, 2022).

Viimeaikaisessa tutkimuksessa Santos ja kumppanit (2023) ovat korostaneet muutoksen johtamisen keskeistä roolia. Tämän tutkielman havainnoit tukevat yleisellä tasolla tätä näkemystä, mutta kertovat myös siitä, ettei muutosjohtamisen tärkeyttä välttämättä koko organisaatiossa ymmärretä yhtä laajasti. Tutkimustulosten kannalta kiinnostavaa on kuitenkin se, että suinkaan kaikki tutkimusta varten haastatelluista organisaation työntekijöistä eivät nostaneet johtamista esiin vastauksissaan, kysyttäessä keinoista muutoksen läpiviemiseksi. Toisaalta taas johtamisen merkitystä korostaneet haastateltavat nostivat esiin huolen siitä, ymmärretäänkö yrityksessä riittävästi johtamisen tärkeys käynnissä olevassa muutosprosessissa. Muutosjohtamisen jäämiseen taka-alalle, case-yrityksen miettiessä askelmerkkejä siirtymässä alustaliiketoimintaan, saattaa vaikuttaa yrityksen historia, jossa nimenomaisesti tekninen ja teknologinen osaaminen ja laatu on nostettu liiketoiminnan merkittävimmäksi valttikortiksi. Muutoksen johtamiseen haasteensa saattaa tuoda myös esihenkilöasemassa olevien työntekijöiden tausta. Perinteisesti case-yrityksessä on noustu esihenkilörooleihin substanssiosaamisen, eikä niinkään johtamisosaamisen kautta, jolloin myös tämä saattaa vaikuttaa siihen, mitä muutosprosessissa pidetään tärkeänä. Johtamisen näkeminen aktiivisesti tehtävänä työnä varsinkin muutosprosessin läpiviemiseksi on tekijä, joka yrityksessä kannattaakin ottaa huomioon (Katsaros & Tsirikas, 2022).

Kokonaisuutena tutkimuksen tuloksista rakentuu kuva yksittäisen vakiintuneen teknologiateollisuusyrityksen siirtymästä alustaliiketoimintaan. Tapaustutkimuksena tutkimuksen tulokset rajautuvat kuvaamaan ilmiötä vain yksittäisen yrityksen tapauksessa, mutta yhdessä aihealueen teorian kanssa tutkimustuloksista voidaan nostaa esiin myös laajemmin yleistettäviä johtopäätöksiä. Ensinnäkin yleisenä johtopäätöksenä voidaan todeta vakiintuneiden yritysten siirtymän alustaliiketoimintaan eroavan uuden alustaliiketoiminnan perustamisesta siinä, että vakiintuneilla yrityksillä alustaliiketoiminnan rakentamisen rinnalla ylläpidetään yleensä edelleen myös yrityksen vanhaa perinteistä liiketoimintaa. Toisekseen vakiintuneilla yrityksillä siirtymässä alustaliiketoimintaan korostuu muutoksen johtaminen, alustan arkkitehtuurin ja alustaliiketoiminnan toteutustapojen määrittelyiden ohella. Siirtymä alustaliiketoimintaan on vakiintuneissa yrityksissä muutosprosessi siinä, missä mikä tahansa muukin, mutta vaatii siihen ryhtyvältä yritykseltä yksittäisten toimintatapojen muuttamisen sijasta koko liiketoimintalogiikan uudelleentarkastelua.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina myös rajoitteita. Tätä tutkimusta rajoittaneena ensimmäisenä tekijänä voidaan pitää tutkimuksen luonnetta pro gradu – tutkielmana. Se asettaa rajoja tutkimuksen laajuudelle ja tutkimus on näin ollen täytynyt pitää toteutettavissa olevan suuruisena. Tämä on tarkoittanut muun muassa aihealueen teorian ja aineiston rajaamista. Teoreettisen taustan osalta kirjallisuuskatsaus tutkimuksen teemoista on pyritty tekemään mahdollisimman kattavasti, mutta aihealueen kirjallisuuden laajuus huomioiden kaikkea aiheesta tehtyä aiempaa tutkimusta ei olla pystytty ottamaan käsittelyyn. Kirjallisuuslähteissä on kuitenkin pyritty viittaamaan aihealueen laajasti viitattuihin tutkimuksiin ja selitetty aihealueeseen liittyviä teemoja aina useampien lähteiden avulla.

Tutkimuksen aineiston rajaaminen näkyy haastateltavien määrässä. Laajemman empiirisen kokonaiskuvan aikaansaamiseksi case-yrityksestä olisi voitu haastatella myös laajemmin henkilöstöä eri työntekijätasoilta. Tutkimusaineisto päätettiin kuitenkin rajata vain sellaisten asiantuntijoiden haastatteluihin, joilla tiedettiin olevan roolinsa puolesta selkeää osaamista alustaliiketoiminnasta ja näkemystä siitä, miten yritys pyrkii siihen siirtymään. Tämän rajauksen myötä juuri suurempi haastateltavien joukko ei lopulta olisi ollut mahdollinen ja lopulta jo kuudenkin haastattelun myötä tutkimusaineisto selkeästi satureoitui. Tutkimuksen empiirisen aineiston luotettavuutta rajoittavana tekijänä voidaan nähdä myös case-yrityksen ja haastateltujen asiantuntijoiden anonymiteetti. Anonymiteetti kuitenkin mahdollisti ylipäättään tutkimuksen toteuttamisen case-yrityksessä ja rohkaisi haastateltavia tuomaan rehellisesti esiin omia näkemyksiään.

Vakiintuneiden yritysten muutoskyvykkyyttä ja reagoitua murroksellisiin teknologioihin on tutkittu paljon, kuten myös alustaliiketoiminnan toteutustapoja ja ilmiöitä sekä alustaliiketoiminnan perustamista. Sen sijaan vakiintuneiden yritysten siirtymä alustaliiketoimintaan ja siihen liittyvä muutosprosessi ovat tutkimuksessa toistaiseksi vielä vähemmän käsiteltyjä aiheita. Vakiintuneiden yritysten siirtymä alustaliiketoimintaan on toistaiseksi melko uusi ilmiö, jossa esimerkkejä onnistuneista ja epäonnistuneista siirtymistä on olemassa vasta hyvin vähän. (Madanaguli & ym., 2023.) Tähän mennessä aiheesta tehty tutkimus on keskittynyt yksittäisten yritysten siirtymää

kuvaaviin tapaustutkimuksiin, joiden joukkoon myös tämä tutkimus nousee. Tapaustutkimusten kautta pystytään kuitenkin ymmärtämään kompleksista prosessia yksityiskohtaisemmin ja lopulta näiden tutkimusten pohjalta voidaan tulevassa tutkimuksessa rakentaa yleistyksiä ja teorioita, joiden voidaan nähdä olevan toisteisia yrityksestä riippumatta.

Tämän tutkimuksen tulosten myötä kiinnostaviksi jatkotutkimusehdotuksiksi nousevat aiheen systemaattisen katsauksen ohella, tarkempi tutkimus siirtymän aiheuttamasta liiketoimintalogiikan muutoksesta vakiintuneissa yrityksissä sekä tarkempi tarkastelu vanhan perinteisen liiketoiminnan ylläpitämisestä ja alustaliiketoiminnan rakentamisesta rinnakkain. Vakiintuneiden yritysten institutionalisoituneet prosessit luovat liiketoimintalogiikan muutoksen sisäistämiseksi täysin omanlaisensa haasteen, joka korostuu alustaliiketoiminnan ollessa uudenlainen murroksellinen liiketoimintamalli, niin arvonluonniltaan, ansaintalogiikaltaan kuin kilpailultaankin. Tämän muutosprosessin tutkiminen laajemmin koko organisaation kontekstissa olisi tulevaisuudessa tärkeää, jotta ymmärretään tarkemmin alustaliiketoiminnan teknisten ja määritelmällisten muutosten taustalla vaikuttavia asenteita ja olettamuksia.

Toisena jatkotutkimuksen suuntana muutosjohtamisen ikuisuuskysymystä siitä, kuinka paljon ylläpitää vanhaa samalla kun luodaan uutta, tulisi tarkastella alustaliiketoimintaan siirtymisen kontekstissa. Alustaliiketoiminnan rakentamiseen ja perustamiseen liittyvä kirjallisuus ei vielä juurikaan tunnista ilmiötä, jossa alustaa rakennetaan vanhan perinteisen liiketoiminnan rinnalla. Tämän tyyppinen alustaliiketoiminnan omaksumisen strategia kuitenkin yleistyy, kun perinteisesti fyysisiin tuotteisiin ja omiin resursseihin nojanneet toimialat tulevat mukaan alustaliiketoiminnan kentälle. Jatkotutkimusta siis tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää tämän tyyppisille yrityksille ominaista tapaa siirtää toimintaansa alustaliiketoimintaan paremmin.

Kaiken kaikkiaan siirtymä alustaliiketoimintaan vakiintuneissa yrityksissä on ilmiö, josta yhä kaivataan lisää tutkimusta. Alustaliiketoiminnan aloittaminen vakiintuneena yrityksenä tulee ymmärtää erilaisena prosessina kuin alustaliiketoiminnan aloittaminen uutena startupina. Monissa siirtymän osa-alueissa voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa tutkimusta niin vakiintuneiden yritysten muutosprosesseista kuin alustaliiketoiminnan perustamisesta ja laina-alaisuuksista, mutta kokonaisuutena ilmiöstä kaivataan

enemmän tietoa. Lopulta tieto vakiintuneiden yritysten siirtymästä alustaliiketoimintaan lisääntyy myös ajan mittaan. Toistaiseksi suuri osa tutkimuksesta kuvaa muutosprosessia, joka ei ole vielä täysin saatettu loppuun. Lopullisia arvioita onnistuneista tavoista muutoksen toteuttamiseksi voi antaa vasta sitten, kun aika on näyttänyt, millaiset vakiintuneet yritykset todella saavat alustaliiketoimintansa kannattamaan ja miten.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuuslähteet:

- Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2020). Industry 4.0 innovation ecosystems: An evolutionary perspective on value cocreation. *International Journal of Production Economics*, 228, 107735–.
- Birkinshaw, J. (2022). How Incumbents Survive and Thrive. *Harvard business review*, 100(1-2), 37–42.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). University Press.
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331–1350.
- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166–1202
- Cusumano, M. A., Yoffie, D. B., & Gawer, A. (2020). The future of platforms. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 46–54
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.
- de Lange, D., & Valliere, D. (2020). Investor preferences between the sharing economy and incumbent firms. *Journal of Business Research*, 116, 37–47.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Eisape, D. A. (2022). Transforming pipelines into digital platforms: An illustrative case study transforming a traditional pipeline business model in the standardization industry into a digital platform. *Journal of Open Innovation*, 8(4), 1–41.
- Eklund, J., & Kapoor, R. (2019). Pursuing the New While Sustaining the Current: Incumbent Strategies and Firm Value During the Nascent Period of Industry Change. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 30(2), 383–404.
- Eriksson, P., & Kovalainen, Anne. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

- Fehrer, J. A., Woratschek, H., & Brodie, R. J. (2018). A systemic logic for platform business models. *International Journal of Service Industry Management*, 29(4), 546–568
- Gandia, R., & Parmentier, G. (2017). Optimizing value creation and value capture with a digital multi-sided business model. *Strategic Change*, 26(4), 323–331.
- Gawer, A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 54(5), 102045–
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2013). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433
- Hashimzade, N., Myles, G. D., & Black, J. (2012). *A Dictionary of Economics* (4th ed.). Oxford University Press.
- Hill, C. W. L., & Rothaermel, F. T. (2003). The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation. *The Academy of Management Review*, 28(2), 257–274
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Painos. Helsinki: Tammi.
- Högberg, K., & Willermark, S. (2023). Strategic Responses to Digital Disruption in Incumbent Firms - A Strategy-as-Practice Perspective. *The Journal of Computer Information Systems*, 63(2), 281–292.
- Jääskeläinen, A., Yanatma, S., & Ritala, P. (2021). How Does an Incumbent News Media Organization Become a Platform? Employing Intra-Firm Synergies to Launch the Platform Business Model in a News Agency. *Journalism Studies (London, England)*, 22(15), 2061–2081.
- Katsaros, K. K., & Tsirikas, A. N. (2022). Perceived change uncertainty and behavioral change support: the role of positive change orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 511–526.
- Khanagha, S., Ansari, S. (Shaz), Paroutis, S., & Oviedo, L. (2022). Mutualism and the dynamics of new platform creation: A study of Cisco and fog computing. *Strategic Management Journal*, 43(3), 476–506.
- Kotter, J. (1995). Leading Change - Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Madanaguli, A., Parida, V., Sjödin, D., & Oghazi, P. (2023). Literature review on industrial digital platforms: A business model perspective and suggestions for future research. *Technological Forecasting & Social Change*, 194, 122606–.

- Malnight, T. W., & Buche, I. (2022). The Strategic Advantage of Incumbency. *Harvard Business Review*, 100(1-2), 43–48.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141–160
- O'Mahony, S., & Karp, R. (2022). From proprietary to collective governance: How do platform participation strategies evolve? *Strategic Management Journal*, 43(3), 530–562.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence from a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190.
- Rooney, J., Kaushalya, T., & Jayawardana, A. K. L. (2023). The discovery of absorptive capacity and the practice of intellectual capital mobilization within change management processes. *Journal of Organizational Change Management*, 36(5), 724–737.
- Rohn, D., Bican, P. M., Brem, A., Kraus, S., & Clauss, T. (2021). Digital platform-based business models – An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101625–
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260–271.
- Roy, R., & Sarkar, M. (2016). Knowledge, firm boundaries, and innovation: Mitigating the incumbent's curse during radical technological change. *Strategic Management Journal*, 37(5), 835–854.
- Sanchez-Cartas, J. M., & Leon, G. (2021). Multisided Platforms and Markets: A Survey of The Theoretical Literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(2), 452–487.
- Santos, E., Queiroz, M., Borini, F. M., Carvalho, D., & Dutra, J. S. (2023). The journey of business transformation: unfreeze, change and refreeze – a multiple case study. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 47–63.
- Saunders, M., Lewis, P & Thornhill, A. 2019. Research methods for business students. 8. Painos. Harlow, England: Pearson Education.
- Shree, D., Kumar Singh, R., Paul, J., Hao, A., & Xu, S. (2021). Digital platforms for business-to-business markets: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 137, 354–365

- Şimşek, T., Öner, M. A., Kunday, Ö., & Olcay, G. A. (2022). A journey towards a digital platform business model: A case study in a global tech-company. *Technological Forecasting & Social Change*, 175, 121372–
- Steen, M., & Weaver, T. (2017). Incumbents' diversification and cross-sectorial energy industry dynamics. *Research Policy*, 46(6), 1071–1086.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.
- Thomas, L. D., Autio, E., & Gann, D. M. (2014). Architectural leverage: Putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198-219
- Tian, L., Han, L., & Zhang, S. (2015). Business Life Cycle and Capital Structure : Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *China & World Economy*, 23(2), 22–39.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94 (4), 54-62
- Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research. *Qualitative Report*, 15(2), 370–388.
- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2023). Renew or die amidst COVID-19: investigating the effect of organizational learning culture on strategic renewal through strategic reconfiguration and digital transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 36(5), 777–811.
- Zhang, Y., Li, J., & Tong, T. W. (2022). Platform governance matters: How platform gatekeeping affects knowledge sharing among complementors. *Strategic Management Journal*, 43(3), 599–626.

Verkkolähteet:

- Dufva, M., & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023 – Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Sitra. (viitattu 8.10.2023) Saatavilla: https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf

Henkilölähteet:

Asiantuntija A. Haastattelu 1.6.2023.

Asiantuntija B. Haastattelu 5.6.2023.

Asiantuntija C. Haastattelu 9.6.2023.

Asiantuntija D. Haastattelu 13.6.2023.

Asiantuntija E. Haastattelu 19.6.2023.

Asiantuntija F. Haastattelu 20.6.2023.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko suomeksi

Pro gradu tutkielma: Vakiintuneen yrityksen siirtymä alustaliiketoimintaan

Haastattelurunko

Emmi Rajala

Tampereen Yliopisto

Haastattelun taustatiedot:

Kuvaile lyhyesti rooliasi yrityksessä.

Haastatteluteema 1: Vakiintuneen yrityksen asema muuttuvassa liiketoimintaympäristössä

1. Miten yritys on onnistunut rakentamaan ja ylläpitämään vakiintuneen asemansa markkinoilla?
2. Mitä etuja vakiintunut asema tuo yritykselle? Entä haasteita?
3. Miten yrityksen liiketoimintaympäristö on muuttunut viimeisten kymmenen vuoden aikana?
4. Millaisena koet vallitsevan kilpailutilanteen yrityksen toimialalla?
 - a. Mitä asiakkaat arvostavat eniten yrityksen tarjoamissa tuotteissa ja palveluissa?
5. Mitä kilpailuetuja yrityksellä on suhteessa sen kilpailijoihin?

Haastatteluteema 2: Alustaliiketoiminta ja sen tuomat mahdollisuudet

6. Miten määrittelisit alustaliiketoiminnan yrityksen kontekstissa?
7. Miten alustaliiketoiminnan yleistyminen ja menestys näkyvät yrityksen toimialalla ja kilpailukentässä?
 - a. Millaisia alustaratkaisuja toimialalla on nähty?
8. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yritys näkee alustaliiketoiminnassa?
9. Mitä alustaliiketoiminnalla voidaan tarjota yrityksen asiakkaille enemmän kuin mitä perinteisellä liiketoimintamallilla?

Haastatteluteema 3: Siirtymä alustaliiketoimintaan

10. Millaisia alustaratkaisuja on jo otanut käyttöön?
11. Millaisia alustaliiketoimintaratkaisuja yrityksessä toivotaan voitavan hyödyntää tulevaisuudessa?
12. Millaisten toimenpiteiden kautta liiketoimintamallin muutosta edistetään?
13. Millä tavoin yrityksen vakiintunut asema on eduksi siirtymässä alustaliiketoimintaan? Luoko vakiintunut asema haasteita siirtymään?
14. Miten liiketoimintamallin muutos vaikuttaa yrityksen sidosryhmä- ja asiakassuhteisiin?

Haastatteluteema 4: Miten siirtymä vaikuttaa yrityksessä sisäisesti

15. Mikä on ollut yrityksen henkilöstön suhtautuminen liiketoimintamallin muutokseen?
16. Ymmärtävätkö yrityksen työntekijät mitä alustaliiketoiminnalla tarkoitetaan ja miten yritys siitä hyötyy?
17. Miten yritys on huomionnut liiketoimintamallin muutoksen vaikutukset organisaatorakenteeseen ja henkilöstön rooleihin?
18. Miten muutos tulisi johtaa yrityksen sisällä?
 - a. Mitä tulee ottaa huomioon muutosjohtamisen näkökulmasta?
19. Onko vielä jotain, minkä haluat nostaa esiin?

Liite 2: Haastattelurunko englanniksi

Master's Thesis: Technology Incumbents' Business Change into Platform Business

Interview frame

Emmi Rajala

Tampere University

Warming up question:

Shortly describe your role in the company.

Interview theme 1: Incumbents in changing markets

1. How has company become an incumbent in the market?
2. What benefits does an incumbency bring to the company? Are there any challenges?
3. How has company's market changed during previous ten years?
4. How do you see competitive situation in the market at the moment?
 - a. What customers appreciate most withing the products and services that company is offering?
5. What competitive advantages company has compared to competitors?

Interview theme 2: Platform business and it's possibilities.

6. How would you define platform business in company's context?
 - a. Would you prefer speaking about platform or ecosystem business?
7. What kind of platform solutions there has been amongst competitors?
 - a. Would you define platform business as a trend in in the industry?
8. What opportunities platform business can bring to the company?
 - a. What about challenges?
 - b. What more company can offer to its customers with platform business model?

Interview theme 3: Adopting platform business model.

9. What kind of platform business solutions company has?
10. What kind of platform business solutions company hopes to have in the future?
11. What is the strategy to go further with adopting platform business models?
12. Does it give any benefits or challenges doing business model change as an incumbent company?
13. How company's customers and stakeholders see the business model change?

Interview theme 4: How business model change affects inside the company

14. What has been the overall stance among employees on business model change?
15. Do employees understand what is meant by platform business and how company benefits from it?
16. How business model change affects the organization structure and roles of the employees?
 - a. What are the main competences that are needed in the future?
17. How this change should be managed in the company?
 - a. What needs to be taken in account from leadership perspective?
18. Anything that hasn't yet been discussed?