

Disruptiot ja liiketoiminnan uudistaminen

Tutkimusjohtaja Taina Eriksson
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

Signaalisessio / 21.1.2026



Esityksen sisältö

1. Mistä disruptioissa on kyse
2. Miten ne syntyvät?
3. Vaatiiko kestävä kasvu disruptioita?
4. Esimerkkejä murroksista

Oma taustani

2006 KTM / kansainvälinen liiketoiminta / Turun kauppakorkeakoulu

2013 KTT / kansainvälinen liiketoiminta / Turun yliopisto

2022 Dosentti / kansainvälinen markkinointi / LUT-yliopisto

2006 – 2016 Tutkimusta ja opetusta kansainvälisessä liiketoiminnassa

2016 → Tutkimusta & kehittämistä CCR:ssä yhteistyössä yritysten kanssa

2022 → Disruptiolabran tutkimusjohtajana

Tutkimusaiheita: innovaatiot, kyvykkyydet, liiketoimintamallit



Mistä disruptioissa (eli murroksissa) on kyse

- Sanakirjan mukaan ”disruption” tarkoittaa häiriötä
- Tässä esityksessä disruptiolla tarkoitetaan **murrosta**, jossa jokin ala/sektori järjestäytyy uudelleen innovaation vuoksi
- Toimija tulee disruptoiduksi kun sen pitää **suunnitella strategiansa uusiksi** selviytyäkseen ympäristön muutoksesta. (Kilkki et al., 2018)
- Disruptio on prosessi, mutta se on myös prosessin lopputulos

Disruptiivinen innovaatio

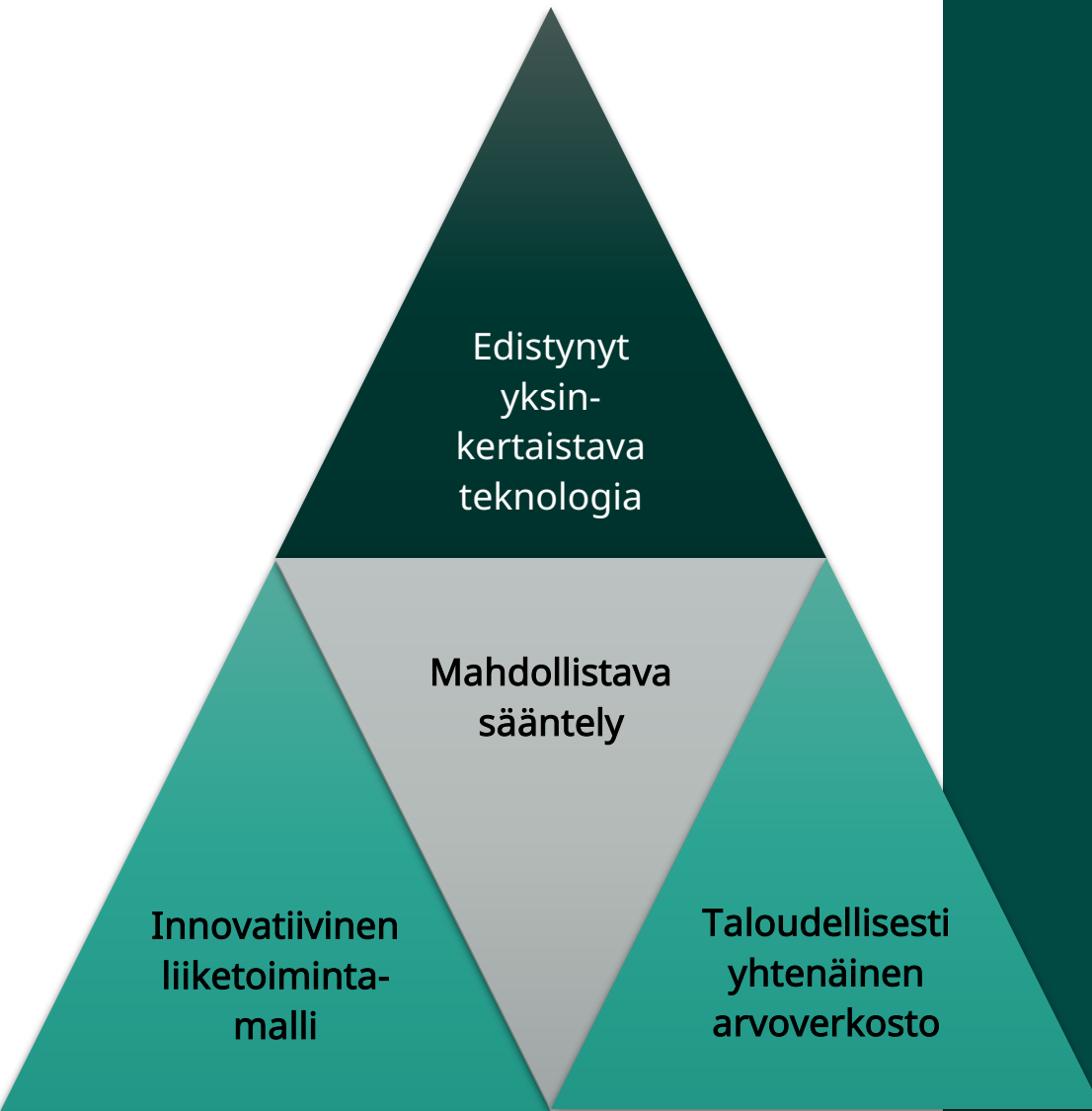
- Vakiintuneisiin ratkaisuihin usein lisätään ominaisuuksia, koska se on mahdollista ja osa asiakkaista niitä kaipaa → nostaa hintaa, heikentää käytettävyyttä jne.
- Disruptiivinen innovaatio on yksinkertaistava, asiakkaan elämää/toimintaa helpottava ratkaisu, joka osuu täsmälleen jonkin kapean asiakassegmentin tarpeeseen
- Disruptiivisen innovaation performanssia on arvioitava eri mittareilla kuin vakiintuneiden ratkaisujen performanssia → tästä syystä haastava markkinoiden vakiintuneille toimijoille
 - + usein ainakin aluksi matalakatteinen
 - + epäkiinnostava asiakassegmentin pienuuden vuoksi
- Teknologian ja ratkaisun kehitys on nopeaa kun käyttöönotto lisääntyy ja pian disruptiivinen ratkaisu on myös vakiintuneilla performanssin mittareilla vartenotettava vaihtoehto

Disruptiivinen innovaatio

= Paljon muutakin kuin teknologiaa

Tuote / palvelu / liiketoimintamalli

1. **Huokea** (low-end) disruptiivinen innovaatio – kohdistuu vähiten tuottaville ja eniten ylipalveluille asiakkaille
2. **Uutta markkinaa luova** disruptiivinen innovaatio – kohdistuu ei-asiakkaisiin ja luo uutta arvoverkoston

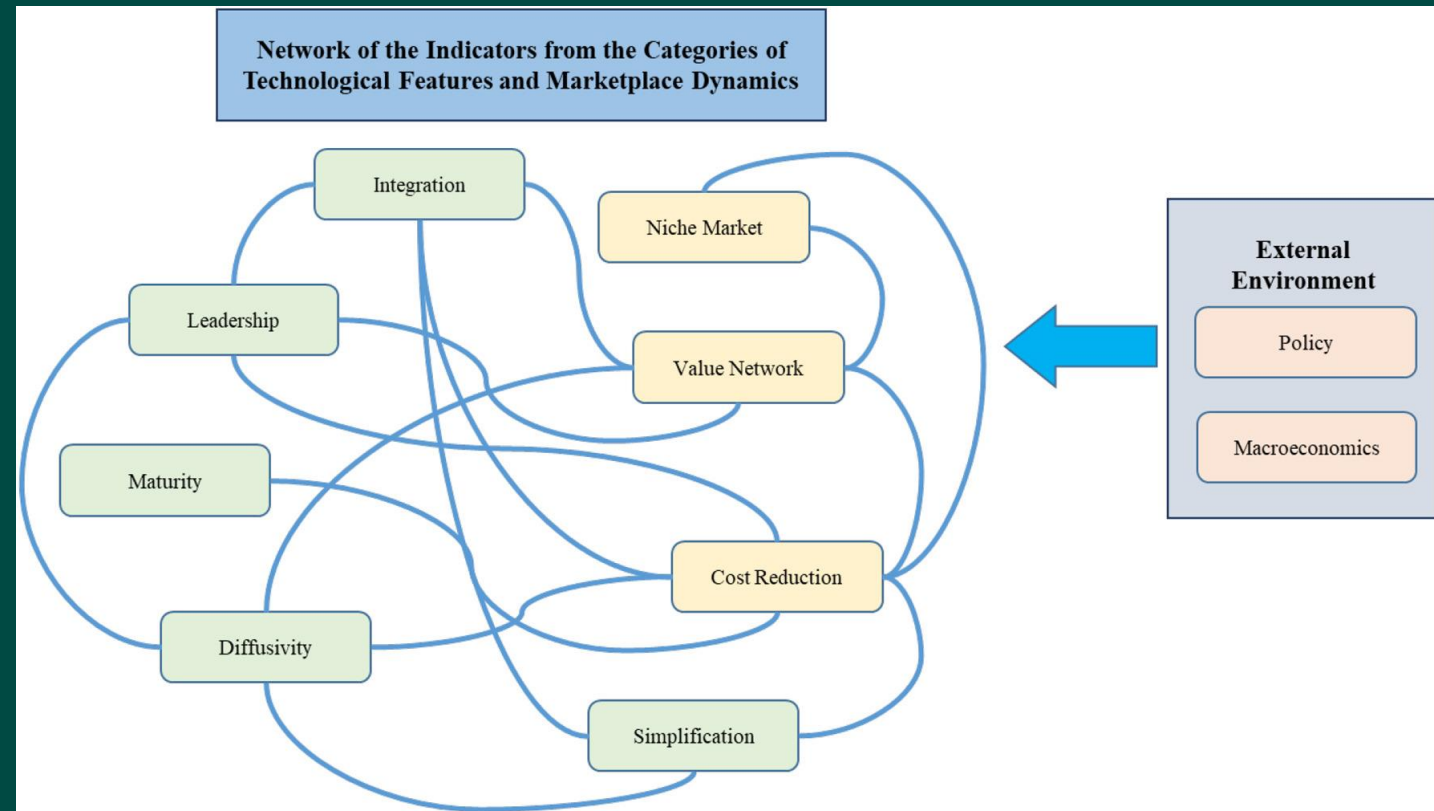
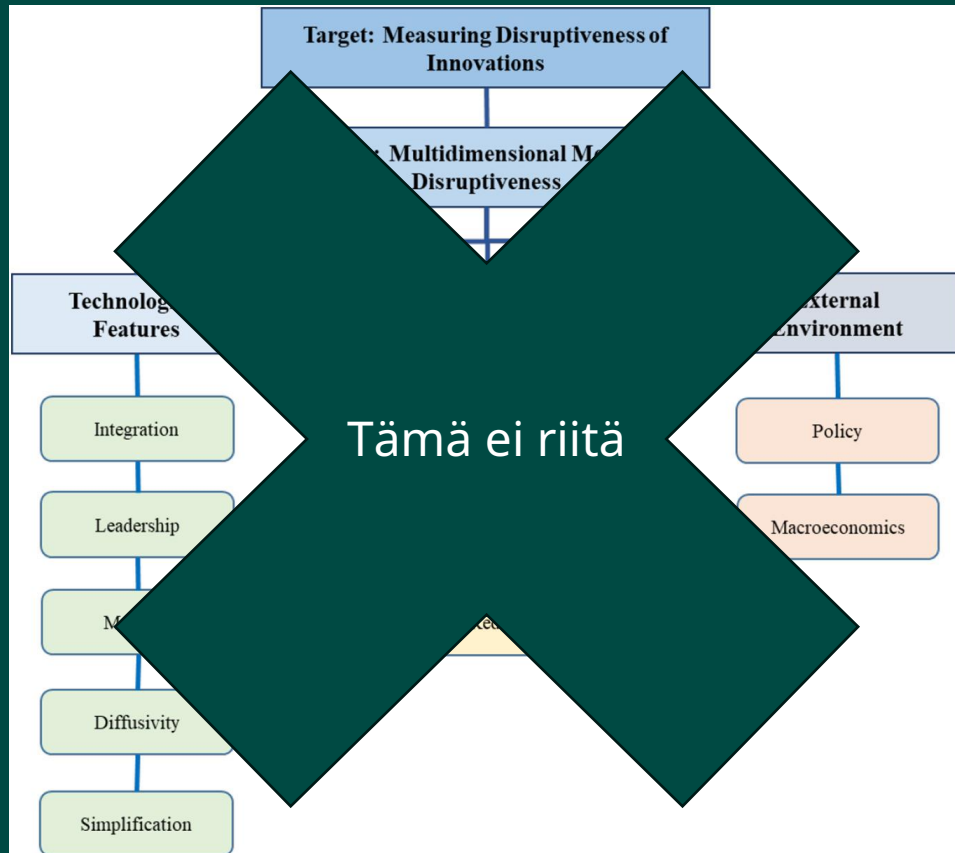


Lähteet: Yu & Hang (2010); Christensen & Raynor (2003); Martinez-Vergara & Valls-Pasola (2021)

Disruptioiden ennakointi

Liiallinen fokus nykyisissä (tyytyväisissä) asiakkaissa tekee disruptioiden havaitsemisesta ja ennakkoinnista yrityksille vaikeaa

Disruptiopotentialin arviointi:



Lähde: Guo et al. (2019)

Vaatiiko kestävä tulevaisuus ja kasvu
murroksia?



TURUN
YLIOPISTO

Kestävyyismurros

"kestävyyismurrokseen tarvitaan uudenlaista tietoa, resursseja ja taitoja ja ne todennäköisesti disrumpoivat vallitsevia järjestelmiä"

- Kestävyyshaasteiden taklaaminen edellyttää disrumpioita sosioteknisissä järjestelmissä
= systeeminen muutos + irtikytkentöjä
- Neljä ulottuvuutta, jotka murroksissa muuttuvat:
 1. Markkinat ja liiketoimintamallit,
 2. Sääntely, politiikka ja viralliset instituutiot,
 3. Toimijat ja verkostot sekä
 4. Käyttäytyminen, toimintatavat ja kulttuuriset mallit.

Lähde: Kivimaa et al. (2021)



Disruptioiden ulottuvuudet transitoissa

Dimension of disruption	Explanation
Technology	- Novel technology disrupting dominating technology and infrastructure by differentiated qualities - <u>Requires initial shielding from mainstream selection pressures</u>
Ownership and actors	- Emergence of new actors in production and supply - <u>Changing ownership of assets (in terms of kind of actors), with implications on justice and democracy</u> - Incumbent actors' reduced influence or fight back
Markets and business models	- <u>New value propositions and ways to capture value</u> - Reducing market share of incumbent companies - New entrants and new business models from incumbents (connected to the actor dimension)
Regulation	- Dis-alignments between disruptive innovation and existing regulation, calling for regulatory change - <u>Regulatory interventions to intentionally disrupt non-sustainable systems</u>

Lähde: Johnstone et al. (2020) "Waves of disruption in clean energy transitions: Sociotechnical dimensions of system disruption in Germany and the United Kingdom"

Esimerkkejä

Liikenteen sähköistyminen

- Henkilöautoissa täyssähköautot ja ladattavat hybridit ohittivat polttomoottoriautot Suomen ensirekisteröinneissä 2025 (2024 suunnilleen tasoissa)
- Raskaan liikenteen siirtymä on alussa
- Käyttövoimasiirtymä myllertää sektoria
 - Valta-asetelma muuttuu (esim. autovalmistajan rooli ekosysteemissä)
 - Erityisesti Kiinasta tulevat uudet automerkit näkyvät jo meillä katukuvassa
 - Myös huoltomarkkinassa nähdään muutoksia

Suomalaisia toimijoita varsinkin lataus- ja akkupuolella

Valokuvaukset disruptiot

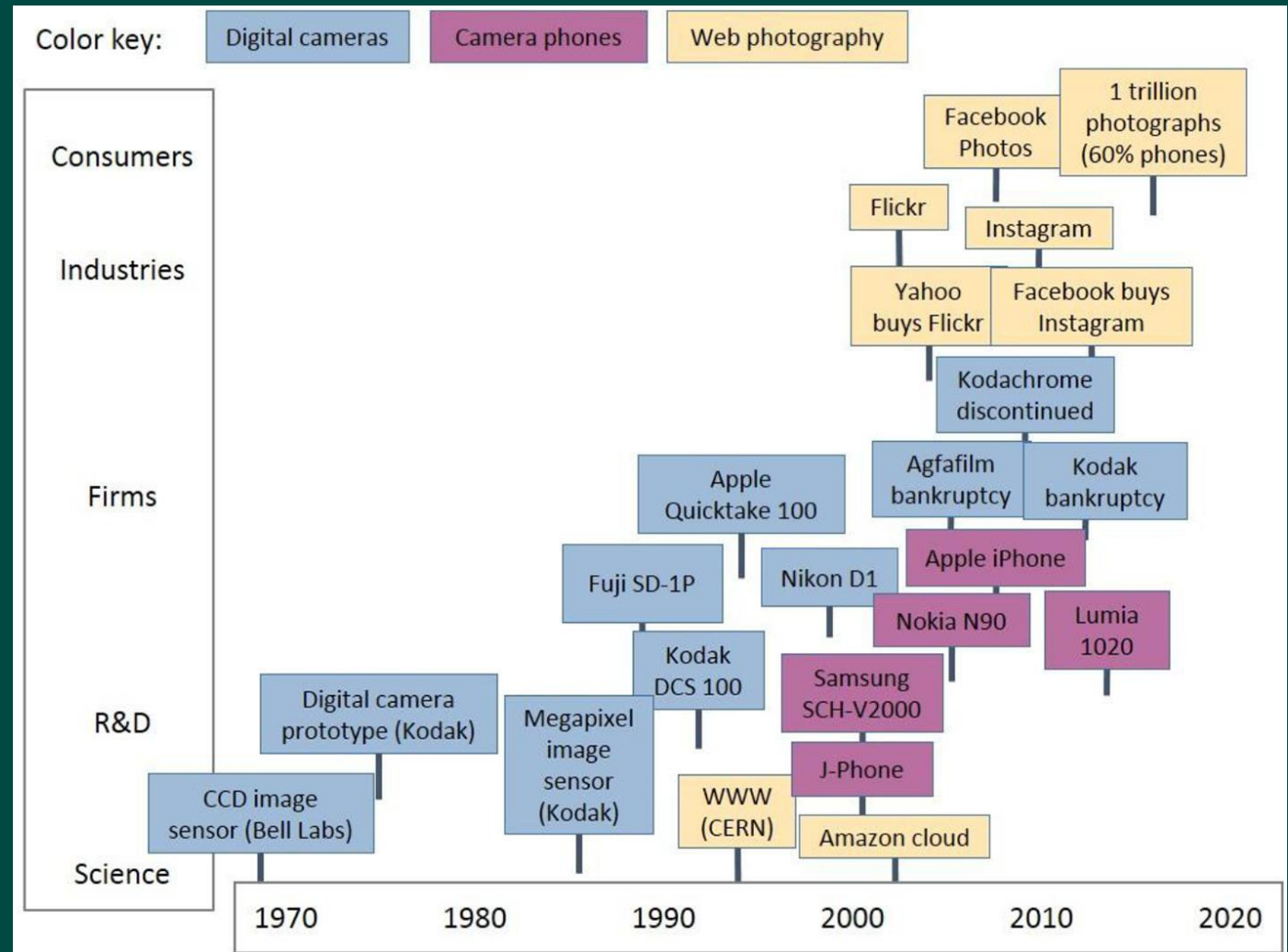
- 1) Digitaalinen valokuvaus
- 2) Älypuhelimien kamerat
- 3) Kuvien jakaminen

Lähde: Kilkki et al. 2018

Vatikaani 2005 vs. 2013



Luca Bruno / AP; Michael Sohn / AP



- Ihmisten käyttäytyminen on muuttunut
- Nousemassa kännykätön trendi esim. konserteissa

Humanoidirobotit

- Useat yritykset kehittävät omaa robottimalliaan
- Suljettu (Apple) vs. avoin (PC) alusta
- Yhdysvallat ja Kiina johtavat kehitystä
- Vuonna 2025 lanseerattu ensimmäiset kaupalliset humanoidirobotit → TSE hankkimassa omaansa
- **Humanoideja jo käytössä:**
 - Tesla, kokoonpano — Tesla Optimus 3
 - GXO Logistics (varastoissa) — Agility Robotics Digit
 - Mercedes-Benz — Apptronik Apollo
 - BMW (Spartanburg, USA) — Figure 02 (Figure AI)
 - Hyundai Motor Group (USA) — Boston Dynamics Atlas

Lähde:

<https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/TuV-1-2025.pdf>



Yhteenvetona

1. Disruptiossa on kyse jonkin sektorin/alan uudelleen järjestäytymisestä innovaation/ulkoisen muutoksen seurauksena
2. Disruptiivinen innovaatio on käyttäjän elämää/toimintaa helpottava ja yksinkertaistava ratkaisu, joka osuu täsmälleen käyttäjän tarpeeseen
3. *"kestävyysmurrokseen tarvitaan uudenlaista tietoa, resursseja ja taitoja ja ne todennäköisesti disruptoivat vallitsevia järjestelmiä"*
 - Markkinat ja liiketoimintamallit,
 - Sääntely, politiikka ja viralliset instituutiot,
 - Toimijat ja verkostot sekä
 - Käyttäytyminen, toimintatavat ja kulttuuriset mallit.

Get inspired.



TURUN
YLIOPISTO