



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

JOHTAMISEN HAASTEET DIGITALISOITUVALLA HUONEKALUALALLA

TEKIJÄ: Juuso Sivonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Juuso Sivonen	
Työn nimi Johtamisen haasteet digitalisoituvalla huonekalualalla	
Päiväys 23.11.2017	Sivumäärä/Liitteet 28
Ohjaaja(t) Päivi Vestala	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Ei toimeksiantajaa	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen keinoin selvittää, mitä on digitalisaatio, miten se vaikuttaa kaupan- ja huonekalualaan ja mitä kaikkea esimiehen tulee ottaa huomioon johdettaessa digitalisaatiota tällä alalla. Opinnäytetyö pohjautuu aiheesta kirjoitettuun lähdemateriaaliin, johon kuuluu alan kirjallisuutta, julkaisuja, artikkeleita ja uusimpia uutislähteitä. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan se tehdään kirjallisuuskatsauksena omien mielenkiinnonkohteideni pohjalta.</p> <p>Lähdemateriaalin mukaan digitalisaatio tulee vaikuttamaan joka kolmannen työssäkäyvän toimenkuvaan seuraavien kahden vuosikymmenen aikana. Myynnin ja markkinoinnin ydinfunktiot tulevat tulevaisuudessakin säilymään, mutta entistä vahvemmin koneiden avustamina. Sosiaalinen kanssakäyminen ei ainakaan lähivuosina ole korvautumassa robottiteknologialla. Kaupan alalla työntekijöiden teknologiset taidot ovat pääosin erinomaiset, mutta erot ikäryhmien osaamisessa ovat suuret. Puutteelliset tietotekniset taidot hankaloittavat ja hidastavat työnteon lisäksi työuralla nousua ja uudelleen työllistymistä.</p> <p>Organisaatiotasolla positiivisten asenteiden luominen digitalisaatiota kohtaan on kaikkien työntekijöiden tehtävä. Esimiehen rooli tulee esille työntekijän tietoteknisten taitojen kehittäjänä ja uusien laitteiden ja sovellusten käyttöönotossa. Opinnäytetyössä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää yrityksessä tuotaessa uusia laitteita tai sovelluksia työntekijöiden joka päiväiseen työhön.</p>	
Avainsanat Digitalisaatio, muutosjohtaminen, kaupan ala, huonekalukauppa	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Juuso Sivonen			
Title of Thesis Challenges of leadership: digitalisation of furniture trade			
Date	23.11.2017	Pages/Appendices	28
Supervisor(s) Päivi Vestala			
Client Organisation /Partners No client			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to find out what is digitalisation, how it affects the retail and furniture sector and what managers must take into account in guiding digitalization in this line of business, by means of literature review. This thesis is a literature review publications, articles and the latest news sources in the field. This thesis was not commissioned by a client, but is done through literature review based on the author`s interests.</p> <p>According to the source material, digitalization will affect the job description of one third of the work force for the next two decades. The core functions of sales and marketing will continue to exist, but with the help of machines. Social interaction will not be replaced by robotic technology at least in the near future. In retail, the technological skills of employees are mainly excellent, but the level of the skills between younger and older employees is high. Inadequate IT skills are hampering and slowing down work and weakening the possibility of promotion and re-employment.</p> <p>At the organizational level, it is the task of all employees to create a positive attitude towards digitalization. The role of the supervisor is highlighted as the developer of an employee's IT skills and as the instructor of new devices and applications. The information gathered in the thesis can be used in companies when it comes to introducing new equipment or applications to employees' daily work.</p>			
Keywords Digitalization, management of change, retail, furniture trade			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	5
2	DIGITALISAATIO.....	6
2.1	Digitalisaation ajanjaksot.....	6
2.2	Digitalisaation vaikutukset yrityksen toimintoihin.....	6
2.2.1	Esimerkkejä huonekalualalta	7
2.3	Vaikutukset työelämään	8
2.3.1	Digimuutoksen aiheuttajat yrityksessä	9
2.4	Digitalisaatio kaupan alalla	9
2.4.1	Digitalisaation mahdollistamat sovellukset huonekaluliikkeessä	10
3	MUUTOSJOHTAMINEN DIGITALISAATION AIKAKAUDELLA.....	12
3.1	Jatkuva uudistuminen ja oppiminen	12
3.1.1	Uudistumisen elementit	12
3.2	Suorituksen johtaminen käytännössä	13
4	ESIMIEHEN ROOLI DIGITALISAATION JATKUVASSA JOHTAMISESSA.....	15
4.1	Yksilöiden osaamisen kehittäminen	15
4.1.1	Työpaikalla oppimista edistävät asiat.....	16
4.2	Digitalisaation johtamisen keinot ja haasteet yrityksessä	17
5	TYÖNTEKIJÄN ROOLI DIGITALISAATIOSSA.....	19
5.1.1	Mitä työntekijältä vaaditaan digitalisaatiossa?	19
5.1.2	Kaupan alan työntekijöiden valmiudet digitalisaatiossa	20
5.2	Digitalisaation vaikutus myyjän työhön.....	21
6	DIGITALISAATIO JA B2B MYYNTI	23
6.1	Digitalisaation vaikutukset B2B myyntiin	23
6.2	Miten digitalisaatio näyttäytyy joka päiväisessä työssä.....	24
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	27

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty osana Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opinto-ohjelmaan kuuluvia opintoja. Opinnäytetyössä on tarkoituksena perehtyä kirjallisuuskatsauksen keinon kaupan alan, tarkemmin huonekalualan, digitalisaatioon ja sen vaikutuksiin johtamisessa. Lopuksi tarkastellaan käytännön esimerkkinä yritykseltä yritykselle myyntiprosessia myyjän ja teknologian kannalta.

Opinnäytetyö alkaa digitalisaatiosta yleisesti kertovalla osuudella. Lisäksi luvussa käsitellään digitalisaatiota kaupan alalla. Toinen osuus koostuu muutosjohtamisen teoriasta sekä esimiehen merkityksestä digitalisaatiossa ja oppimisessa. Kolmannessa osassa käsitellään työntekijöiden valmiuksia digitalisaatioon sekä digitalisaation vaikutuksia työnkuvaan. Neljäs osa käsittelee esimerkein B2B kaupaa myynnin ja digitalisaation sovellusten näkökulmasta. Työskentelen itse huonekalualalla ja asiakainani on niin yksityis- kuin yritysasiakkaita. Teorian lisäksi peilaan myös omaa kokemustani huonekalualan myynnistä ja B2B kaupasta selittääkseni digitalisaation vaikutusta työnkuvaan.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä digitalisaatioon, kaupan alaan, huonekalukauppaan, innostavan johtamisen ja oppimisen teoriaan sekä käsitellä esimerkkejä digitalisaation sovelluksista yritys-kaupassa. Tavoitteena on selvittää miten digitalisaatio vaikuttaa huonekalukauppaan ja esimiestyöhön. Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, tarkoituksena on siis selvittää mitä aihealueesta tiedetään tutkimalla julkaistuja kirjoja, artikkeleita ja tutkimuksia. Kirjallisuuskatsaus jaetaan kolmeen perustyyppiin, jotka ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kirjallisuuskatsaukseni suoritetaan kuvailevana, joka on katsauksista laajin ja vähiten rajattu esimerkiksi lähteiden osalta. Se mahdollistaa laajojen kokonaisuuksien käsittelyn, jonka rinnalle voi tuoda omia näkökulmia. (Salminen 6, 2011.) Aiheen luonteesta riippuen olen pitänyt digitalisaatiota käsittelevät lähdeaineistot maksimissaan kolme vuoden sisällä julkaistuina. Lähdeaineistoja tarkastellaan kriittisesti ja omaa kokemusta rinnalla kuljettaen.

2 DIGITALISAATIO

Digitalisaatiolla on useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä ja se onkin helpoin selittää esimerkkien kautta. Ilmarinen ja Koskela esittelevät kirjassaan ”Digitalisaatio – yritysjohdon käsikirja” (2015) keinoja, joiden avulla yritys voi uudistaa liiketoimintaansa digitalisaation avulla. He kuvaavat digitalisaatiota yksinkertaisten esimerkkien avulla seuraavanlaisesti: kirjat ovat muuttaneet muotoaan e-kirjoiksi ja fyysiset tavaratalot verkkokaupoiksi. Digitalisoinnin myötä syntyy digitalisaatio, joka on tämän digitaalitekniikan integrointia osaksi jokapäiväisiä toimintoja. Itse teknologia ei siis vielä aiheuta digitalisaatiota, vaan teknologian mukanaan tuomat tavat toimia. (Ilmarinen, Koskela 2015, 22.)

2.1 Digitalisaation ajanjaksot

Teknologioiden muuttuminen edullisimmiksi ja tehon kasvaminen ovat kaksi suurinta mahdollistajaa digitalisaatiolle. Gordon E. Mooren mukaan nimetty Mooren laki ennustaa transistorien lukumäärän mikropiireissä kaksinkertaistuvan noin kahden vuoden välein, mikä tarkoittaa, että tietokoneiden laskeuteteho kaksinkertaistuu 18 kuukauden välein. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 27.) Vuosi vuodelta entistä tehokkaammat ja edullisemmat tekniset ratkaisut ovat siis yhä useamman ihmisen tavoitettavissa. Esimerkkinä tietotekniikkayhtiö Ericssonin julkaisemassa matkapuhelinraportissa vuodelta 2016 todetaan, että vuonna 2014 älypuhelimien omisti 3.2 miljardia ihmistä, kun ennusteiden mukaan vuonna 2020 tämä luku olisi jo 6.3 miljardia (Ericsson 2016, 2). Suomessa 69% ihmisistä omisti älypuhelimien vuonna 2015 (Tilastokeskus 2015).

Ilmarinen ja Koskela jakavat digitalisaation kolmeen eri aikakauteen. Ensimmäinen aikakausi alkoi 1990-luvulla kotisivujen syntymisellä, joka johti yritysten omiin verkkokauppoihin. Tuolloin puhuttiin e-bisneksistä ja digitalisoitumisesta. Toisessa aikakaudessa digitaalisuus ja sen mukanaan tuomat ratkaisut ovat alkaneet muuttaa itse markkinoiden toimintalogiikkaa. Kilpailusta on tullut globaalia ja digitalisaatio syrjäyttää vanhojen toimijoiden ansaintalogiikkaa. Kolmannen sukupolven ajatellaan olevan vasta tulossa ja sen mahdollistaa juurikin ensimmäisessä kappaleessa mainittu tekniikan kehittyminen. Robotiikka ja esineiden internet eli verkkoon kytketyt laitteet luovat täysin uudenlaisia digitekniikan käyttömahdollisuuksia. Myymisen, palveluiden ja markkinalogiikoiden lisäksi muuttuu myös itse arvontuotannon ydin. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 28-30.)

2.2 Digitalisaation vaikutukset yrityksen toimintoihin

Digitalisaatio on vaikuttanut, vaikuttaa ja tulee vaikuttamaan aivan kaikkeen. Tämän perusteluksi ei tarvitse katsoa kuin ympäröivää maailmaa. Ilmarinen ja Koskela kuvaavat kirjassaan kaiken kaikkiaan yhdeksän erilaista tunnuspiirrettä, joilla digitalisaatio voi näyttäytyä yksittäisen yrityksen toiminoissa:

1. Yritys pyrkii siirtymään arvoketjussa parempaan asemaan digitaalisten tuotteiden avulla.
2. Yritys hakee kasvua kansainvälisesti innovatiivisen digitaalisen ratkaisun avulla.
3. Arvoketju on virtaviivaistettu verkkokaupan avulla.

4. Markkinoinnin panostuksia on siirretty digitaalisiin medioihin ja usein omiin digitaalisiin ja ansaittuihin medioihin.
5. Verkkomyynti on keskeinen osa kasvustrategiaa.
6. Asiakaspalvelussa hyödynnetään toimintamalleina itsepalvelua ja joukkoistamista, ja asiakas kohdataan sosiaalisten medioiden avulla.
7. Yritys toimii verkostomaisesti tai hyödyntää ekosysteemejä.
8. Liiketoimintamalli perustuu kaksisuuntaiseen markkinaan ja ilmaisuuden ekonomiaan.
9. Liiketoimintaprosesseja on automatisoitu. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 24-25.)

2.2.1 Esimerkkejä huonekalualalta

Ilmarinen ja Koskela antavat kirjassaan käytännön esimerkkejä edellisessä kappaleessa mainituista tunnuspiirteistä kaupan alalla. Esimerkkyrityksenä he käyttävät IKEAA. Kohdassa neljä, jossa puhutaan markkinoinnin panostuksista digitaalisiin medioihin, mainitaan IKEAn oma asiakasohjelma IKEA Family, johon kuului vuonna 2016 noin miljoona asiakasta (IKEA Oy 2016). Family-asiakkaiksi liittyneet asiakkaat saavat kuukausittain sähköpostiviestin, joka on asiakkaalle personoitu. Viesti tarjoaa tuotteita ja tarjouksia asiakkaan aiemman ostohistorian perusteella. Tällaisten viestien lähettäminen kaikille asiakkaille vaatii taakseen markkinointiautomaatiota, jonka hyödyntämisen edellä kävijöitä IKEA on Suomessa. Esimerkiksi keittiön ostaneelle asiakkaalle voidaan tarjota sähköpostin välityksellä tarjouksia kattiloista ja keittiön sisustustuotteista. Tällä digitaalisuutta hyödyntävällä markkinointimenetelmällä saadaan nostettua asiakkaiden ostotiheyttä ja kerättyä heistä entistä enemmän ja tarkempaa dataa. Lisäksi monet asiakkaat voivat kokea tällaiset personoidut viestit hyödyllisinä. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 83-84.)

Toinen esimerkki IKEAsta löytyy kohdasta viisi, ”verkkomyynti keskeisenä osana kasvustrategiaa”. IKEA avasi vuonna 2015 Jyväskylään IKEA lähipisteen, joka on IKEA minikoossa. Se yhdistää netti-kaupan, tilausten noutopisteen ja pienen valikoiman IKEAn isompia ja pienempiä tuotteita. Piste tarjoaa yrityksen kaikki tuotteet netin kautta ja mahdollistaa esimerkiksi keittiösuunnittelun myyjän kanssa. Verkkokaupassa tehdyn tilauksen voi tilata kotiin tai noutaa lähipisteeltä. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 115.)

Jyväskylän lähipisteen lisäksi IKEA on avannut tämän vuoden puolella saman tyyppisen pop up -kaupan Tukholman keskustaan. Tällaiset pienemmät, mahdollisesti väliaikaiset ratkaisut ovat osa IKEAn strategiaa, jonka avulla on tarkoitus kokeilla erilaisia palvelumalleja. Tällaiset pienet myymälät eivät vaadi niin suurta investointia kuin täysikokoiset tavaratalot ja ne tukevat erinomaisesti alati kehittyvää verkkokauppaa. Pienempien yksiköiden ansiosta yritykset pääsevät lähemmäksi asiakkaita kasvavissa kaupungeissa ja tarjoavat helpon tavan hyödyntää verkkokaupan tuomia tilausmahdollisuuksia. (Hakola 2017.)

2.3 Vaikutukset työelämään

Digitalisaatio on merkinnyt ja merkitsee edelleen myös suurta työn murrosta. Tuomo Alasoini kirjoittaa artikkelissaan digitalisaation vaikutuksista työelämään: Yhdysvalloissa 47% työpaikoista tulee olemaan uhattuna seuraavaan kahden vuosikymmenen aikana. Nykyisiä töitä syrjäytetään robotiteknologian kehityksen, ison datan ja teollisen internetin luomien sovelluksien ja ratkaisujen avulla. Roboteista pyritään tekemään mahdollisimman inhimillisiä ja niiden avulla voidaan automatisoida yhä enemmän manuaalista työtä, joka vaatii monipuolista aistihavaintokykyä ja kädentaitoa. (Alasoini 2015.) Esimerkiksi kaupan alalla robotit voivat hoitaa varaston inventointia suoraan hyllystä RFID tunnistaiden avulla, noutaa asiakkaiden tuotteita varastosta tai hyllystä, sekä mahdollistaa yksilöllisten tuotteiden tuottamisen paikan päällä. Robotit voivat myös korvata työntekijän tehtävät vastaamalla suoraan asiakkaiden kysymyksiin tai olemalla asiakkaan apuna ostoksilla esimerkiksi itseohjautuvana ostoskärrynä. (Baird, 2017).

Isolla datalla tarkoitetaan järjestelemättömiä tietomassoja, jotka voidaan koota verkon yli. Tämän tiedon analysoinnin ja organisointitekniikan avulla voidaan mahdollistaa myös asiantuntijoiden, jotka aiemmin ovat olleet suojassa digitalisaatiolta, korvaaminen teknologialla. Arvioiden mukaan digitaalinen data tulee kaksinkertaistumaan kahden vuoden välein lähivuosina. Suuri osa tiedoksi muutettavissa olevista fyysisistä objekteista on edelleenkin muuttamatta digitaaliseksi. Tämän tiedon siirtymisellä verkkoon ja tämän myötä siirtymisellä kohti kaiken internetiä, ennakoidaan olevan digitalisaation suurin mullistus tulevaisuudessa. Tilanne Suomessa on kuitenkin se, että vain alle 10% pienistä ja keskisuurista yrityksistä hyödyntää, tai edes suunnittelee hyödyntävänsä, isoa dataa ja teollista internetiä. (Alasoini 2015.) Mahdollisuudet ja teknologia Suomessa kuitenkin jo on ja kansainvälisesti vertailtuna Suomen tilanne on hyvä. Esimerkiksi 22 maan digitalisaatiota mittaavassa ”Digibarometri 2017” vertailussa Suomi on ollut useana vuonna kärkimaita ja viimeisimmän tutkimuksen mukaan sijalla kaksi. Välineet digitalisaation ovat olemassa, mutta niiden hyödyntäminen muutamilla ydinalueilla esim. kansainvälisessä verkkokaupassa ovat huonot. (Liikenne ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus 2017.)

Suomessa runsas kolmannes työllisistä toimii ammateissa, jotka lukeutuvat digitalisaation myötä entien muuttuviin ammatteihin. Matalapalkkaiset, vähemmän koulutetut, yksityisen sektorin työntekijät ja teollisuustyöntekijät ovat suurimman uhan alla. Pajarinen ja Rouvinen listaavat artikkelissaan ”Digitalisaatio muuttaa ammattirakenteita ja töiden sisältöä” (2015) tehtäviä, jotka tulevat säilymään ihmisen tekeminä vielä seuraavinakin vuosikymmeninä. Ihmisen roolina työelämässä tulee tulevaisuudessakin olemaan mahdollisuuksien ja ongelmien tunnistaminen, päätökset niihin tarttumisesta ja niiden muokkaaminen koneavusteiseen jatkojalostukseen soveltuviksi. Innovaattoreiden, yrittäjien, liikkeenjohtajien sekä myynnin ja markkinoinnin ydinfunktiot tulevat tulevaisuudessakin säilymään, toki entistä vahvemmin koneiden avustamina. Myöskään sosiaalista kanssakäymistä eivät koneet tule korvaamaan ainakaan Pajarisen ja Rouvisen mukaan. (Pajarinen, Rouvinen 2015.)

2.3.1 Digimuutoksen aiheuttajat yrityksessä

Savolainen ja Lehmuskoski listaavat kirjassaan ”Digimuutos.fi” (2017) viisi digimuutoksen käynnistäjää. Niistä jokainen yksinään tai useampi yhdessä voi käynnistää yrityksen digimuutoksen. Strategia listataan ensimmäisenä, se on käynnistäjästä se, johon yritykset pystyvät helpoiten vaikuttamaan. Kun digitalisaatio päivitetään yrityksen strategiaan, se aiheuttaa koko organisaation läpi leikkaavan muutoksen. Toinen muutoksen aiheuttaja on teknologia. Teknologian kehitys mahdollistaa uusien liiketoimintamallien syntyminen ja tarjoaa samalla mahdollisuuden kasvaa, laajentaa ja muuttaa olemassa olevaa liiketoimintaa. (Savolainen ja Lehmuskoski 2017, 14-17.)

Kolmas aiheuttaja ovat markkinat. Niiden avautuminen tai kiristyminen pakottavat perinteiset organisaatiot kehittymään. Samalla kuluttajakäyttäytymisen muutos nopeuttaa organisaationmuutosta, kun asiakkaat pystyvät entistä laajemmin valitsemaan heille parhaat tuotteet ja palvelut. Neljäs käynnistäjä ovat globaalit megatrendit. Digitalisaatio, globalisaatio ja kuluttajistuminen avaavat uusia mahdollisuuksia organisaatioille, jotka sitten käynnistävät muutoksia sen sisällä. Viimeisenä muutoksen aiheuttajana Savolainen ja Lehmuskoski listaavat paikallisen ja kansainvälisen viranomais sääntelyn. Rajoittamisen lisäksi uusi sääntely voi mahdollistaa perinteisille organisaatioille uusia toimintajajansaintamalleja, esimerkkinä Suomessa valmisteilla oleva liikennekaari. (Savolainen ja Lehmuskoski 2017, 14-17.)

2.4 Digitalisaatio kaupan alalla

Kaupan liiton digiasiantuntijan Oula Järvisen mukaan digitalisoitumisen aiheuttama murros kaupan osalta on vasta alussa. Järvisen mukaan kolme merkittävää muutostekijää ovat verkkokauppa, kaupan logistiikka ja personoidun markkinoinnin tehostuminen. (Kaupan liitto 2015.)

Palvelualojen työnantajat PALTA Ry listaa tutkimuksessaan (2016) digitalisaation vaikutuksista palveluyritysten liiketoimintamalliin yhdeksän eri kohtaa:

1. Kerättävissä ja hyödynnettävissä olevan tiedon määrä lisääntyy ja tiedon hallinta monimutkaistuu
2. Liiketoiminta muuttuu reaaliaikaisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi
3. Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen perustuvat vahvemmin kerättyyn tietoon
4. Palveluita tuotetaan vahvemmin vain asiakkaan todelliseen tarpeeseen
5. Hinnoittelumallit monimuotoistuvat käytettävissä olevan tiedon lisääntyessä ja toimintamallien muuttuessa
6. Yksinkertaista sääntöpohjaista työtä poistuu ja monimutkaisten ongelmien ratkaisua pystytään automatisoimaan
7. Liiketoiminnan paikka- ja aikasidonnaisuus vähenee ja kilpailu muuttuu kansainvälisemmäksi
8. Ansaintamallit hyödyntävät verkottuneen maailman arvonaluontimenetelmiä
9. Kumppanien ja verkostojen merkitys kasvaa tarvittavien kyvykkyyksien hankinnassa. (Palta Ry 2016, 12.)

Seuraavaksi käsitellään esimerkein kahta edellä mainittua kohtaa, jotka vaikuttavat huonekaluliiketoimintaan. Nämä kohdat ovat yksi, eli kerättävissä ja hyödynnettävissä olevan tiedon määrä lisääntyä ja tiedon hallinta monimutkaistuu ja kolme, eli liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen perustuvat vahvemmin kerättyyn tietoon.

Tiedonhallinnan sähköistyessä ja teknologioiden kehittyessä liiketoiminnasta saatava ja hyödynnettävissä oleva teknologia lisääntyy voimakkaasti. Tyypillisesti palveluyritysten haalima tieto liittyy asiakkaisiin: asiakasprofiileihin ja palvelutarpeen reaaliaikaiseen arviointiin (Palta Ry 2016, 12). Työvälineitä tällaisen tiedon etsimiseen ovat esimerkiksi erilaiset kanta-asiakasohjelmat ja niistä saatava tieto asiakkaista. Tiedolla ei vaikuteta pelkästään markkinointiin vaan palveluiden, tuotteiden ja hinnoittelun kehittämiseen.

Lisääntynyt tieto asiakkaiden ostokäyttäytymisestä mahdollistaa hinnoittelun monimuotoistumisen ja mahdollisuuden tarjota asiakkaille entistä kohdennetumpia tarjouksia. Viimeisimpiä kaupan alan uudistujia on Kesko, joka kertoi K-Plussa ohjelmansa uudistamisesta vuoden 2016 lopussa. Asiakkaat näkevät henkilökohtaiset tarjouksensa matkapuhelinsovelluksesta, jossa tarjoukset vaihtuvat viikoittain heidän ostohistoriansa perusteella. (Markkinointi & Mainonta 2016).

Paltan raportin kolmannessa kohdassa kerrotaan johtamisen muutoksesta ja siitä, kuinka johtaminen ja liiketoiminnan kehittyminen perustuvat entistä enemmän vahvemmin kerättyyn tietoon. Tämä kohta linkittyy myös vahvasti toiseen kohtaan eli liiketoiminnan reaaliaikaistumiseen ja muuttumiseen läpinäkyvämmäksi. (Palta Ry 2016, 12). Esimerkiksi isossa tavaratalossa pystytään reaaliaikaisesti seuraamaan jokaisen työntekijän henkilökohtaista myyntiä tai myyntiä vaikkapa osastoittain. Näiden tietojen pohjalta pystytään puuttumaan tehokkuuksiin, kohdistamaan resursseja ja etsimään mahdollisia kehityskohteita toimintatapoihin. Kaikki on mahdollista optimoida.

2.4.1 Digitalisaation mahdollistamat sovellukset huonekaluliikkeessä

Jos katsotaan alaa asiakkaan näkökulmasta, on digitalisaatio lisännyt suurissa määrin erilaisten itsepalvelusovellusten määrää myös huonekalukaupassa. Suomen huonekalukauppaa 22 prosentin osuudella hallitseva IKEA on ottanut digitalisaation haltuunsa kilpailijoitaan paremmin (PAM 2015, 112). Esimerkiksi vuonna 2017 tehdyssä eurooppalaisen konsulttiyrityksen BearingPointin digitalisaatiota eri yrityksissä mittaavassa tutkimuksessa IKEA oli ainoana huonekalukaupan yrityksenä 10 parhaan joukossa pohjoismaalaisista toimijoista. Parhaat toimijat tulivat telealalta. (Magenta Advisory, 2017.)

Kun otetaan käsittelyyn käytännön esimerkki IKEAsta ja sen tarjoamista palveluista, huomataan, että asiakkaalla on mahdollisuus tutustua tuotteisiin niin suurissa määrin, että varsinainen myymäläkäynti ei ole välttämättä tarpeellinen. Esimerkkinä keittiön tilaaminen: asiakas pystyy tutustumaan eri malleihin ja mahdollisuuksiin yrityksen nettisivuilla, lähettämään keittiönsä mitat, varaamaan ajan etäsuunnitteluun ja tilaamaan tuotteet kotiinsa nettikaupan kautta. Hän voi tehdä tämän myös täy-

sin itsepalveluna eli suunnittelemalla itse keittiön yrityksen internet sivuilta löytyvällä suunnitteluohjelmalla. Verkkokaupasta löytyvien suunnitteluohjelmien lisäksi IKEA on juuri tuonut markkinoille lisätyn todellisuuden sovellukseen, jonka avulla asiakas pääsee sisustamaan asuntoaan yrityksen tuotteilla (Jardine 2017).

Asiakas tietää siis jo valmiiksi, mille tuote tulee näyttämään hänen kotonaan. On todennäköistä, että lisääntyvien digitaalisten sovellusten myötä yritysten on entistä helpompi tulla asiakkaiden lähelle suuriin asutuskeskuksiin. Kun ostoprosessi suoritetaan kotona käytännössä loppuun asti ja käynti kaupassa on enää vain tavaran noutamista, tulevat aiemmassa luvussa kuvatut lähipisteen tapaiset ratkaisut vain lisääntymään.

3 MUUTOSJOHTAMINEN DIGITALISAATION AIKAKAUDELLA

Jatkuva uudistuminen edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Nykyinen yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja kiihtyvällä vauhdilla. Muutos on hyvin pitkälti lähtöisin digitalisaatiosta ja sen luomista mahdollisuuksista, kuten globaaleista markkinoista. Suljetuista organisaatioista on tullut avoimia, joissa yhteistyötä tehdään yli rajojen. Tämä Sydänmaanlakan luovuuden ja innovatiivisuuden johtamista käsittelevässä kirjassa (2009) kuvaama verkostotalous vaikuttaa siihen, miten yritysten johdon tulee muuttaa toimintatapojaan. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä myös siihen osallistuvien yritysten on muututtava ja reagoitava nopeasti. (Sydänmaalakka 2009, 27.)

3.1 Jatkuva uudistuminen ja oppiminen

Digitalisaatio tuo johdolle koko ajan kasvavan haasteen: kuinka johtaa tehokkaasti valtavaa tietomäärää? Miten tuota tietomäärää pystytään ymmärtämään ja hallitsemaan? Työympäristöissä on siirrytty tiedon hallinnasta ja keräämisestä sen havainnointiin sekä merkityksellisen tiedon poimimiseen, muokkaamiseen ja käyttämiseen. Muutoksen on tapahduttava yrityksissä nopeammin kuin muiden samassa toimintaympäristössä kilpailevien yritysten. Muutosnopeudesta on tullut organisaation tärkeä osaamisalue. Perinteisesti on ajateltu, että yritykset uudistuvat vain kriisien kautta, nykyään tämä ei ole enää mahdollista. Menestyssyklistä siirrytään seuraavaan uusiutumisaaltoon ilman taantumusta ja kriisiä. Tällainen jatkuva uudistuminen edellyttää organisaatiolta joustavuutta, sekä kykyä ennakoida ja johtaa muutoksia. Uudistumisella tarkoitetaan yksilön ja organisaation kykyä oppia nopeasti ja muuttaa toimintatapojaan, se on myös luovuutta ja innovatiivisuutta. Uudistuminen digitaalisuuden aikakaudella on kokeilua ja oppimista yrityksen ja erehdyksen kautta. Tällaisesta uudistumisesta ja nopeasta muutoksesta on tullut tärkeä menestyksen edellytys. Kokoaikaista oppimista on ylläpidettävä ja luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämistä tuettava. (Sydänmaanlakka 2009, 58-59.)

3.1.1 Uudistumisen elementit

Sydänmaanlakka kertoo kirjassaan neljä jatkuvan uudistumisen elementtiä:

1. luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen
2. jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen
3. tiedon hankkiminen, jalostaminen yhdisteleminen ja jakaminen
4. uudistuva, strategiseen ajatteluun pohjautuva suorituksen johtaminen.

Luovuuden ja innovaation johtamisella pyritään tukemaan ja synnyttämään innovaatiota yrityksissä. Tavoitteena on jatkuva uudistuminen oppimisen ja ideoiden avulla. Innovaatiojohtamisella ei tarkoiteta pelkästään prosessia, jossa ideasta innovoidaan jotain käyttökelpoista yritykselle. Se on ihmisten, resurssien, rahoituksen ja verkoston johtamista sekä strategista visiointia ja yhdessä oppimista. Innovaatio nähdään isona kokonaisuutena, mutta pienemmässä mittakaavassa joka päiväisessä työelämässä voidaan nähdä arkisissa asioissa tapahtuvaa uudistumisen johtamista. (Sydänmaanlakka 60, 2009.) Esimerkiksi organisaatiossa kannustetaan ja annetaan mahdollisuuksia kehittää uusia tai

parempia käyttötarkoituksia uusille sovelluksille tai työkaluille. Työelämässä uusien työvälineiden käyttöönotto jää hyvin yksipuoliseksi keskusteluksi, eli tuodaan työhön jotain uutta, mutta jätetään työntekijöiden palaute kuuntelematta.

Jatkuvaa oppimista tapahtuu organisaatiossa kaikilla tasoilla, niin yksilöissä, tiimissä kuin kokonaisuutena organisaatiossa. Tavoitteen olisi luoda sellainen organisaatio, joka pystyy muuttumaan ja uudistumaan nopeasti. Eri tasoilla on otettava huomioon kohdat, joita on tuettava oppimisessa: yksilötasolla yksilöiden oppiminen ja opitun vieminen käytäntöön. Tiimitasolla tuetaan yhteistä tulkintaa, tiedon aktiivista jakamista, osaamisen yhdistelyä ja käytäntöön vientiä. Organisaatiotasolla uusien toimintatapojen ohjeistaminen, käyttöönotto ja vakiinnuttaminen ovat olennaisinta (Sydänmaanlakka 2009, 62). Yksilön ja tiimin oppimista käydään läpi tarkemmin oppimisympäristön viidennessä luvussa.

Osaamisen johtamisessa tavoitteena tulee olla jatkuva osaamisen kehittäminen ja organisaation tulee pystyä kehittymään jatkuvasti suorituksissaan. Organisaatiossa yksilön osaaminen voidaan Sydänmaanlakan mukaan jakaa tietoihin, taitoihin, asenteeseen, kokemuksiin ja kontakteihin. Tiimin osaaminen koostuu näistä edellä mainituista, se on yksilöiden kumuloitunutta ja yhteistä osaamista. Tiimin tieto jää usein hiljaiseksi tiedoksi ja tämän takia onkin vaarana, ettei sitä saada edelleen johdettua organisaation osaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2009, 64.)

Tiedon johtaminen koostuu sen luomisesta, hankkimisesta, varastoinnista, jakamisesta ja lopulta sen soveltamisesta. Tiedon johtamisessa Sydänmaanlakka (2009, 70) nostaa tärkeäksi kohdaksi tietämisen ja tekemisen suuren kuilun. Tietämisen lisäksi on osattava soveltaa tietoa ja on tärkeä tietää missä tieto sijaitsee. Tietoa on pystyttävä viemään käytäntöön ja muunnettava toiminnaksi. Tiedon jatkuva lisääntyminen ja erilaisten teknisten sovellusten lisääntyminen omassa jokapäiväisessä työssäni on johtanut siihen, että varsinkin Sydänmaanlakan mainitsema kohta tiedon sijainnista tulee eteen jokaisessa työvuorossa. Isossa organisaatiossa on mahdoton tietää kaikkea kaikesta, usein kuitenkin riittää, että tietää keneltä tai mistä tarvitsemansa tiedon voi hankkia. Tiedon jakaminen yksilönä ja tiimeissä on koko ajan tärkeämpää.

3.2 Suorituksen johtaminen käytännössä

Suorituksen johtaminen Sydänmaanlakan (123, 56) mukaan koostuu neljästä pääkohdasta: tavoitteiden asettamisesta, ohjauksesta ja valmentamisesta, tulosten arvioinnista sekä jatkuvasta kehittämisestä. Tavoitteet määritellään aina yksilön mukaan ja niitä pohditaan yhdessä esimiehen kanssa. Ne syntyvät entistä useammin toiminnan lomassa ja niitä voidaan vaihtaa muutosprosessin kuluessa. Yksilön tai tiimin toiminnalla tulee olla selkeä visio, vaikka yksittäisiä tavoitteita muutettaisiin kesken kaiken, lisäksi niitä tulee tarkastella useamman kerran vuodessa. Tuloksia tulee arvioida jatkuvasti ja niistä tulee antaa palautetta. Arvioinnissa ei tule ottaa huomioon ainoastaan sitä, onko tavoitteisiin päästy vaan lisäksi se, kuinka niihin on päästy. Tämä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen työskentelyssä. Lisäksi yksilön itsensä on otettava vastuuta suorituksensa seuraamisesta, palautteen antamisesta ja palautteen saamisesta. (Sydänmaanlakka 2009, 77-78.)

Esimiesten osalta perinteisen jokapäiväisen johtamisen aika on vähentynyt viime aikoina. He ovat entistä kiireisimpiä ja heillä on esimiestehtävien lisäksi paljon mm. asiantuntijatehtäviä. Kun suora johtaminen jää vähemmälle on käytettävä muunlaisia johtamisen välineitä. Sydänmaanlakka jakaa nämä keskustelukäytännöt viiteen eri alueeseen: päivittäisiin keskusteluihin, tiimikeskusteluihin, esimiehen kanssa käytävät keskustelut, itsensä kanssa keskustelu ja verkkotyökalun avulla käytävät keskustelut. (Sydänmaanlakka 2009, 78-79.) Näitä edellä kerrottuja esimiehen johtamistapoja käydään läpi seuraavassa luvussa oppimisen kannalta, sekä käsitellään esimerkein, miten näiden työkalujen kanssa toimitaan digitalisoituvassa työympäristössä.

4 ESIMIEHEN ROOLI DIGITALISAATION JATKUVASSA JOHTAMISESSA

Ilmarisen ja Koskisen mukaan digitalisaation onnistumisen ratkaisee johtaminen. Johtaminen tässä tapauksessa on uudistumisen johtamista, jota käsiteltiin jo yleisellä tasolla edellisessä luvussa. Muutosprosessi luo yritykseen uusia mahdollisuuksia, mutta samalla se joutuu poistamaan valikoimistaan tai korvaamaan niin vanhoja tuotteita kuin omia toimintamallejakin. (Ilmarinen ja Koskinen 2015, 229.) Tämän lisäksi Ruokonen kuvaa digitaalisen muutoksen johtamista erityisesti epävarmuuden johtamiseksi. Yritysten päivittäisiin ongelmiin on harvoin yhtä oikeaa ja lopullista ratkaisua. Digitaalisia tuotteita ja ratkaisuja otetaan käyttöön ilman varmuutta niiden toimimisesta. Ruokonen nostaa kyvyn sietää epävarmuutta digitaalisen ajan yhdeksi tärkeimmäksi osaamiseksi, joka erottaa eteenpäin menevät ja paikalleen jämähtävät yritykset ja työntekijät toisistaan. (Ruokonen 2016, 174.)

Uudistumisen ja epävarmuuden ohella digitalisaatiossa johdetaan luopumista, uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Seuraavaksi käsitellään oppimista ja sitä, mitä keinoja esimiehellä on osaamisen kehittäjänä joka päiväisessä työssään.

4.1 Yksilöiden osaamisen kehittäminen

Yksittäisen työntekijän työnkuva muokkautuu jatkuvasti ja häneltä vaaditaan uuden oppimista käytännössä koko ajan. Joskus kyseessä voivat olla isot organisaation toimintaan liittyvät muutokset, toisinaan pienet muutokset arkirutiineihin: uusien kollegoiden tulo työtiimiin ja heidän kanssaan toimiminen tai esimerkiksi uuden digitaalisen työkalun lisääminen työntekoon. Oppiminen on siis jatkuvaa, vaikka yleensä vain suuremmat muutokset saavat isoimman huomion. Oppimista ei tapahdu vain tietoa siirtämällä henkilöltä toiselle, vaan jokainen oppija peilaa opittavaa asiaa aikaisempia kokemuksiaan vasten. Koulutus voi olla kaikille sama, mutta jokainen kokee sen omalla tavallaan. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014). Tästä seuraava henkilökohtaisuus on yksi tärkeimmistä asioista muistaa, kun yksittäisiä digitaalisia laitteita tai sovelluksia koulutetaan työntekijöille. Elektroniikkaa koko ikänsä käyttänyt voi kokea laitteen täysin eri tavalla kuin henkilö, jolla on hyvin vähän kokemusta digitaalisista laitteista muualta kuin työelämästä. Kokenut käyttäjä ottaa uuden oppimisen innolla vastaan, kun kokemattomampi kokee digitaalisuuden ahdistavana ja stressaavana.

Uuden oppimisen lisäksi digitalisoituminen tarkoittaa poisoppimista. Menneisyydessä suuria ponnisteluja vaatinut osaaminen voi muuttua turhaksi, kun järjestelmät ja käytännöt muuttuvat. Vanhasta tiedosta ja osaamisesta voi olla haittaa, kun uutta opitaan. Aktiivista poisoppimista ei kuitenkaan kannata harjoittaa, eikä se ole oikeastaan mahdollista. Yleensä vanhat tiedot ja taidot jäävät pois, kun uusia aletaan käyttämään aktiivisesti. Monissa tapauksissa vanhoista tiedoista on apua ja niitä voidaan käyttää peilaamiseen uutta asiaa opitellessa. Esimerkiksi yrityksessä otetaan käyttöön uusi laskutusjärjestelmä, joka alkuun vaikuttaa pelottavalle ja haastavalle. Järjestelmää kuitenkin verrataan vanhaan kohta kohdalta ja huomataan, että se muistuttaa monelta osin korvattavaa järjestelmää. (Kupias ym. 2014.)

4.1.1 Työpaikalla oppimista edistävät asiat

Asiat, joihin panostamalla esimies voi myötävaikuttaa yksilöiden oppimiseen ovat tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuusien hahmottaminen, aktiivisuus oppimisessa, ilmapiiri ja vuorovaikutus sekä palaute. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan sitä miksi uutta opitaan. Esimiehen tulee kertoa mitä tavoitellaan, mihin ollaan menossa ja mitä osaamista uuden oppiminen edellyttää. Motivaatio on vahvasti sidoksissa tavoitteellisuuteen. Mitä paremmin yksilöt ymmärtävät mihin ollaan menossa ja mitä hyötyjä tulevastu uudistuksesta heidän kohdallaan on, sitä motivoituneempia he ovat. Esimiehen rooli motivaation herättämisessä on tärkeässä roolissa ja hänen on hyvä muistaa perusasiat: keskustelu, kuunteleminen, rohkaisu ja tuki. Lisäksi ajan ja esimerkin tarjoaminen ovat tärkeitä. (Kupias ym. 2014.)

Esimehen roolia motivoinnissa ei voi aliarvioida, vaikka motivaatio lähtee yksilöstä itsestään. Varsinkin esimerkillä johtaminen on tärkeää työntekijöiden epäilyksien hälventämiseksi. Uusien järjestelmien tai laitteiden mukanaan tuomat alkuvaiheen ongelmat ja esimiehen suhtautuminen näihin ongelmiin, heijastuu vahvasti työntekijöihin. Johdon ja esimiesten suhtautumisella ja palautteella on suuri merkitys siihen, miten digitalisaatiota saadaan toteutettua yrityksessä (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley 2015, 12-13).

Esimehen tulee herätellä työntekijöitä uudistukseen ja pitää heidät tietoisina omasta oppimisestaan. Yksilöiden aktivoiminen on erittäin tärkeää varsinkin, jos opittava taito tai laite ei ole välttämätön joka päiväsissä työtehtävissä. Yritys voi esimerkiksi ottaa käyttöönsä uuden digitaalisen työkalun, joka on tehty helpottamaan työntekoa, mutta periaatteessa työntekijä pärjäisi työssään ilman tätä laitetta (Kupias ym. 2014). Tämä voi johtaa siihen, että ilman esimiehen valvontaa ja aktivointia uusi sovellus jää ilman käyttöä.

Viimeiset kohdat listassa ovat ilmapiiri, vuorovaikutus ja palaute. Esimehen tulee taata uuden oppimiseen kannustava ilmapiiri, jossa energia ei kulu virheiden välttämiseen ja kasvojen säilyttämiseen. Muutostilanteisiin liittyy yleensä ilmapiirin kiristymistä, jolloin esimiehen pitää kannustaa rentouteen ja hyvään ilmapiiriin. (Kupias ym. 2014.)

Käytännössä oppimista voidaan esimerkiksi pelillistää eli tehdä asiasta hauskaa ja luoda sen ympärille toimintaa. Työntekijät voivat ansaita pisteitä, saada taloudellisia kannustimia tai saavuttaa uuden "statuksen" (Knight 2015). Olen huomannut, että jos tällaista oikeanlaista aktiviteettia luodaan jonkin uuden laitteen tai sovelluksen ympärille, ihmiset yleensä innostuvat kokeilemaan ja käyttämään sitä. Mikäli yksilöt ovat leikkimielisiä, helpottaa se uutuuden tuomaa stressiä ja ahdistusta. Täytyy muistaa, että kaikille tällainen oppiminen ei välttämättä sovi.

Vuorovaikutuksen ja palautteen avulla yksilöt saavat vahvistusta oppimiselleen ja joskus ulkopuolisen huomio voi auttaa huomaamaan, että on oppimisen kannalta menossa väärään suuntaan. Varsinkin uutta oppiessa työntekijä tarvitsee palautetta mahdollisimman paljon. (Kupias ym. 2014.)

4.2 Digitalisaation johtamisen keinot ja haasteet yrityksessä

Ilmarinen ja Koskinen listaavat kolme muutoksen aste-eroa, joita digitaalisuudella tavoitellaan: 1. digitalisaation avulla parannetaan olemassa olevaa liiketoimintaa, 2. sillä luodaan uusi liiketoiminta-, palvelu- tai toimintamalli vanhan rinnalle ja 3. uusi malli korvaa vanhan (Ilmarinen ja Koskinen 2015, 232).

Muutosta varten työntekijät tarvitsevat konkreettisen vision tulevasta muutoksesta. Westerman, Bonnet ja McAfee kertovat vuonna 2016 julkaistussa kirjassaan "Leading digital – turning technology into business transformation" keinoja joilla digitalisaation haasteet saadaan selitettyä työntekijöille ja kuinka heidät saadaan sitoutettua muutokseen. Näitä haasteita käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

Digitalisaation muutos lähtee johtotasolta, josta se siirtyy esimiehille, sitten nopeimmille oppijoille ja sen jälkeen muutoksen on pikkuhiljaa tapahduttava myös muissa organisaation jäsenissä. Työntekijät tulee saada ymmärtämään, miksi digitalisaatio on parannus entiseen toimintatapaan. Johdon näkökulmasta suurin ongelma on se, että teknologinen muutos organisaatiossa on liian hidasta, koska siltä puuttuu kykyä reagoida muutokseen tarpeeksi nopeasti ja kommunikointi ei ole tarpeeksi selkeää digitalisaation tuomista hyödyistä. On esimiesten ja johdon tehtävä auttaa ihmisiä tuntemaan olonsa mukaviksi teknologian kanssa, saada heidät käyttämään sitä ja helpottaa heitä ymmärtämään, miten se tekee työstä parempaa (Knight 2015).

Nopeimmista oppijoista Westerman, Bonnet ja McAfee käyttävät termiä digitaaliset mestarit. Omalla esimerkillään he näyttävät muille mallia ja auttavat muita muutoksen ymmärtämisessä. Ennen yksittäisiin työntekijöihin ja osastoihin menemistä, yrityksen tulee viestiä koko organisaation kattavasti teknologisista muutoksista. Viestintää ja organisaation läpäisevää keskustelua voidaan rohkaista esimerkiksi yrityksen omalla sosiaalisella kanavalla. Tällaisella kanavalla työntekijät saadaan toimimaan yhdessä eri yksiköiden välillä maatasolta aina globaalille tasolle. Henkilöstöjohdon tulee viestiä muutoksesta selkeästi ja konkreettisesti eri medioin ja tapahtumin. Kommunikoinnin välineitä ovat esimerkiksi sähköpostit, yhteiset tietosivut tai yrityksen oman sosiaalisen median kanavat. Digitalisaatio tulee tehdä ymmärrettäväksi jokapäiväisessä työskentelyssä, se ei ole siis vain muodin mukana menemistä. (Westerman ym. 2016, 118-119).

Kun digitalisaatio ollaan saatu työntekijöiden tietoisuuteen, seuraava haaste on saada työntekijät työskentelemään uuden teknologian kanssa. Tietotekniikan omaksuminen on erilaista riippuen työntekijän omista lähtökohdista ja vaikka työntekijä kokisikin olonsa teknisten laitteiden kanssa tutuksi, voi vaikeuksia silti ilmetä. Digitalisaatio avaa yleensä uusia tapoja ja mahdollisuuksia tehdä asioita ja johdattaa samalla avoimempaan ja yhteistyökykyisempään työympäristöön. Osalle työntekijöistä tällainen voi näyttäytyä uhkana. Sitä se voi olla erityisesti niille, jotka ovat saavuttaneet tietyn aseman organisaatiossa vanhoilla menetelmillä ja jotka joutuisivat uuden teknologian myötä muuttamaan työskentelytapaansa. Toinen suuri asenne-ero on milleniaaneilla eli vuosituhannen vaihteen aikaan

nuoruuttaan eläneillä, jotka ovat koko ikänsä käyttäneet digitaalisia laitteita, jos verrataan vanhempiin sukupolviin, jotka eivät ole työssään käyttäneet digitaalisia sovelluksia. Uudet kaksi-kolmekymppiset työntekijät tekevät kaiken digitaalisesti ja voivat kyseenalaistaa vanhat toimintatavat tullessaan organisaatioon. Johdon ja esimiesten täytyy löytää ratkaisuja näihin kuiluihin. Esimerkiksi nuoria työntekijöitä voidaan rohkaista enemmän kasvotusten käytävään keskusteluun väärinymmärrysten välttämiseksi ja vanhempia työntekijöitä osallistaa aktiivisesti käyttämään yrityksen sisäisiä sosiaalisen median kanavia. (Westerman ym. 2016, 129-130).

Leading digital kirjan yksi kirjoittajista Didier Bonnet listaa Harvard Business Reviewin haastattelussa (Knight 2015) keinoja joilla voidaan vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden epäilyksiin ja helpottaa teknologian käyttöönottoa. Käyttöön otettavan teknologian tulee olla loppuun asti testattua, helpposti omaksuttavissa ja käyttäjäystävällistä. Parhaassa tapauksessa yrityksen tulisi testata uusia järjestelmiä tai laitteita useilla eri verokkiryhmillä ja useilla eri järjestelmävaihtoehdoilla. Tällainen ei kuitenkaan yleensä ole mahdollista, mutta työkalua tulisi kuitenkin jossain määrin testata ennen laajamittaista käyttöönottoa. Käyttäjäystävällisyyden kannalta kaikkein luotaantyöntäviä ovat ohjelmat ja laitteet joiden käyttöä joudutaan opettelemaan useita päiviä ja niiden ymmärtäminen vaatii isoja ohjekirjoja. Varsinkaan kaupan alalla nopeasti asiakkaiden kanssa toimiessa tällaisten sovellusten käyttöönotto ei ole järkevää. Lyhyiden ja helpposti omaksuttavien koulutusten lisäksi koulutuksia tulisi yksilöidä. Osalle työntekijöistä riittää mahdollisen aineiston läpikäynti, kun osa taas tarvitsee aikaa itse laitteen kanssa ennen kuin pystyy työskentelemään sen kanssa työtehtävissään. (Knight 2015.)

Keskeinen osa koulutusta ja käyttöönottoa ovat laitteen käyttöönoton perustelut. Johdon ja esimiesten tulee jo varhaisessa vaiheessa pystyä esittämään työntekijöille, miksi muutos tapahtuu ja mitä sillä saavutetaan. Näiden lupauksen tulee näkyä laitetta tai sovellusta varsinaisesti käytettäessä. Positiivisia puolia olisikin hyvä alleviivata mahdollisimman nopeasti käyttöönoton jälkeen. Esimerkiksi miten paljon myyjän myynti on noussut laitteella tai miten paljon jokin työtehtävä on nopeutunut ohjelman käyttöönoton jälkeen. (Knight 2015.)

Itse käytöstä laitteen tai sovelluksen osalta on tehtävä joka päivästä ja siitä on tehtävä rutiini. Voi olla, että laitteen käyttöönoton jälkeen sitä käytetään hetki, mutta alkunnostuksen jälkeen, varsinkin jos työntekijä kokee laitteen kanssa aloitetun työskentelyn hankalaksi, sen käyttö jää vähäiselle tai kokonaan pois. Käyttöä tulee siis mitata ja valvoa, joissakin tapauksissa jopa pakottaa, että siitä saadaan rutiini yrityksen toimintoihin. Aiemmassa luvussa mainittu pelillistäminen on yksi erittäin hyvä keino rohkaista työntekijöitä uusiin työtapoihin. (Knight 2015.)

Viimeisenä on nostettava esille digitalisaation mittaaminen ja jälkiseuranta. Uusi sovellus saatetaan ottaa käyttöön isoilla koulutuksilla ja toiminnoilla, mutta käytön seuraaminen ja palautteen saaminen voi jäädä laihaksi. Esimiehen on tärkeää esittää kysymyksiä, miten uudistus on toiminut, mitä hyvää siitä oikeasti on saatu ja mitä kaikkea voidaan vielä parantaa.

5 TYÖNTEKIJÄN ROOLI DIGITALISAATIOSSA

Digitalisaation luoma asiakastarpeiden muutos, kehittyvä teknologia ja monipuolistuvat tuote- ja palvelutarjoamat tulevat vaikuttamaan työn sisältöön kaikilla palvelualoilla. Enemmän ja enemmän tullaan tarvitsemaan monipuolista, osaavaa työntekijää, joka on kiinnostunut uuden oppimisesta, on oma-aloitteinen, omaa sosiaalista älykkyyttä ja kulttuurillista ymmärrystä. Nopeat muutokset markkinoilla vaativat lisäksi joustavuutta ja ketteryyttä. (Palta 2016, 32.)

5.1 Mitä työntekijältä vaaditaan digitalisaatiossa?

Henkilöstökokemuksen merkitystä yritysten menestykselle on herätty pohtimaan viime vuosina entistä enemmän. Tyytyväinen työntekijä ja tyytyväinen asiakas hyödyntävät toinen toisiaan: työntekijä tuottaa parempaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyys lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Hämäläinen, Maila & Suominen 2016, 165.)

Henkilöstökokemukseen keskittyminen on tärkeää osaamisen merkityksen lisääntyessä. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kasvanut. Varsinkin asiantuntijayritykset ovat riippuvaisia alan huippuosajista. Toinen asia on, että työntekijöiden merkitys yrityksen sekä sen strategian ja brändin lähettäjänä on kasvanut. (Hämäläinen, Maila & Suominen 2016, 165.) Kokemukseni mukaan yritykset haluavat yrityksiinsä arvojensa mukaisia niin sanottuja hyviä tyyppisiä, ei vain osaamiseltaan päteviä henkilöitä. Suomalaisen työnliiton tutkimuksen mukaan työnantajat uskovat, että tärkeimpiä seikkoja työssä työntekijälle ovat työn kiinnostavuus, hyvä työilmapiiri sekä hyvä työyhteisö (Suomalaisen työn liitto 2016). Tyytyväiset työntekijät tarkoittavat tyytyväisiä asiakkaita. Palvelun siirtyessä enemmän verkkoon ja muille digitaalisille alustoille, asiakaskohtaamiset henkilöstön kanssa ovat entistä merkityksellisimpiä. Kasvokkain kohdatessa asiakaspalvelukokemuksen on oltava erinomainen ja välitettävä yrityksen haluamaa sanomaa. Työntekijän on siis suhtauduttava positiivisesti yritykseen, sen tuotteisiin, palveluihin ja itse työhönsä. (Hämäläinen ym. 2016, 166).

Palta Ry kertoo palvelualojen muutosta tutkivassa tutkimuksessaan työntekijältä vaadittavia ominaisuuksia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tärkeimmäksi nostetaan työntekijältä vaadittava oma-aloitteisuus ja kyky hallita suuriakin kokonaisuuksia itsenäisesti. Nopeasti muuttuva työympäristö vaatii näiden lisäksi ketteryyttä. Varsinaisen teknologian ja robotiikan lisääntyminen taas asettaa vaatimuksia ihmisen luovuudelle, empatialle ja tunneälykkyydelle. Mitä enemmän asiakkaat ovat kanssakäymisissä itsepalvelun ja tietotekniikan kanssa, sitä enemmän merkitystä he antavat aidoille ihmiskohtaamisille. Teknologian lisääntyminen tarkoittaa myös sitä, että työntekijöiltä vaaditaan kykyä uuden teknologian käytön oppimiseen. Jo valmiina olevat valmiudet teknologian käyttöön ovat työntekijöillä erilaiset, mikä on johtanut siihen, että heidän väliset tuottavuuserot ovat lähteneet kasvuun. (Palta 2016, 36-37).

5.1.1 Kaupan alan työntekijöiden valmiudet digitalisaatiossa

Edellisessä kappaleessa mainitut tasoerot tulevat esille myös Turun yliopistossa tehdyssä tutkimuksesta tietotekniikan puutteellisesta hallinnasta kaupan alalla (Saikkonen, Muhonen, Mäkinen & Sihvonnen 2017). Sen mukaan kansainvälisesti vertailtuna suomalaisten tietotekniset taidot yleisesti ovat erinomaiset, mutta erot ikäryhmien välillä ovat suuret. Yli 55-vuotiaiden tietotekniset perustaidot ovat huonommat kuin OECD maissa keskimäärin ja taitojen heikkeneminen alkaa näkymään jo 45 vuotiaissa. Tutkimuksen mukaan siitä huolimatta, että digitaalisia sovelluksia käytetään päivittäin, monet tuntevat taitonsa huonoiksi. Tämä puutteellinen tietotaito hankaloittaa ja hidastaa työntekoa, työuralla nousua ja uudelleen työllistymistä. Tutkimuksessa huonoimmat pisteet osaamisestaan saivat myyjät sekä myymäläpäälliköt. (Saikkonen ym. 2017.)

Huolestuttavaa tuloksissa on mielestäni se, että myymäläpäälliköt, jotka ensinnäkin käyttävät tietokoneita ja ohjelmia työssään päivittäin, eivät osaa niitä välttämättä käyttää. Toisekseen se, että yleensä myymäläpäälliköillä tai esimiehillä on suurelta osin vastuu perehdyttää ja tunnistaa alaisensa eli myyjien taidot. Tutkimuksessa havaittiin myös, että heikot taidot omaavat työntekijät olisivat kyllä halukkaita lisäkoulutukseen, mikäli heille järjestettäisiin siihen mahdollisuus. Vastaavasti työnantajat eivät olleet tunnistaneet tällaista tarvetta, eikä heille ollut edes tullut tietoa asiasta

Tutkimus tukee omaa kokemustani: kaikilla, etenkin ikähaitarin yläpäässä olevilla työntekijöillä ei välttämättä ole täysiä valmiuksia suorittaa työtehtäviään vaadituissa määrin tai ainakaan yhtä tehokkaasti kuin nuoremmilla tietotekniset laitteet hallitsevilla. Lisäkoulutuksen tarve on usein selkeästi nähtävissä ja onkin omituista, ettei mahdollisuuksia siihen järjestetä. Kaikille ei aina riitä uuden sovelluksen tai laitteen koulutukseen varattu määrä. Uskoisin, että työnantajien ja työntekijöiden näkemys koulutuksen suhteen voi johtua siitä, ettei työntekijä koe, että hänen kuuluisi myös itse tunnustaa, mikäli koulutuksen järjestäminen olisi hänelle tarpeellista.

Saikkonen ym. kertovat tutkimuksensa lopussa tapoja, joiden avulla puutteellista osaamista voitaisiin korjata ja vahvistaa:

1. Henkilöstön osaamista tulisi mitata säännöllisesti ja varsinkin uusien laitteiden ja toimintatapojen käyttöönoton jälkeen.
2. Tukemalla osaamisen kehittämistä työpaikoilla.
3. Kehittämällä malli digiosaamisen jalkauttamiseksi työpaikoilla.
4. Digituutoreiden kouluttaminen, jotka voisivat auttaa muita ongelmatilanteissa ja tiedottaa uudistuksista. (Saikkonen ym. 2017.)

5.2 Digitalisaation vaikutus myyjän työhön

Myyjän näkökulmasta erilaiset digitaaliset sovellukset lisääntyvät ja kehittyvät koko ajan päivittäisessä työskentelyssä. Tälläkin hetkellä vietän työpäivästäni noin puolet tietokoneen ääressä, kun samaan aikaan työskentelen asiakasrajapinnassa. Koneeltani löytyy kymmenkunta erilaista ohjelmaa, joista päivittäin käytän ainakin viittä. Koneella olevan myyntityökalun lisäksi sähköposti ja logistiikkaan liittyvät ohjelmat vievät eniten aikaa työpäivästäni. Perinteisen tietokoneen lisäksi erilaiset mukana kannettavat sovellukset kantautuvat myös myyjän käsiin. Viimeisen kolmen kuukauden ajan olen opetellut käyttämään kannettavaa myyntityökalua. Sen avulla pystytään esittelemään asiakkaalle tuotteiden ominaisuuksia ja vaihtoehtoja selkeästi ilman, että olisi sidottuna fyysiselle myyntipisteelle. Työkalu on käytännössä tabletti, johon on asennettu ohjelma, joka yhdistää yrityksen asiakkaille suunnatut nettisivut työntekijöiden käytössä olevalla tilausohjelmalla. Tuotetiedot löytyvät tablettilta asiakasystävällisessä, graafisessa muodossa, mutta mahdollistaa pääsyn myös varastosaldoihin ja saatavuuksiin, lisätietoihin tuotteista ja mahdollistaa tilauksien teon asiakkaille.

Edellä mainittujen digitaalisten apukeinojen ja sovelluksista huolimatta on todennäköistä, että myyjän varsinainen myyntityö ei vähene tai helpotu. Asiakkaat pääsevät nykyään käsiksi valtavaan määrään tietoa internetin välityksellä. Tietoa hakiessa he näkevät suuren määrän mainoksia, jotka kamppailevat keskenään asiakkaan huomiosta. Oman tiedon etsinnän lisäksi lisätietoa ja kokemuksia tuotteista saadaan sosiaalisesta mediasta, kollegoilta ja lähipiiriltä. Ostopäätökseen päästään vaikuttamaan lukuisia kertoja ennen lopullista päätöstä. Ero on huima verrattuna aikaan ennen digitaalisia laitteita, jolloin tieto saatiin pääasiassa myyjältä tai lähipiiriltä. Nyt eri tietoa tarjoavien vaihtoehtojen avulla asiakas voi tehdä ostopäätöksen kokonaan ilman myyjää. (Aminoff, Rubanovitsch 2017, 24-25.)

Asiakkaat saavat siis käytännössä samat työkalut kuin myyjät ostopäätöksen tekemiseen, joka tarkoittaa sitä, että myyjien tulee tietää enemmän omista tuotteistaan ja myös kilpailijoiden tarjoamista tuotteista. Kääntäen ajateltuna tämä tieto on myös myyjän saatavana ja sitä pitäisikin hyödyntää. Tuotetietouden lisäksi myyjällä pitäisi olla tietoa myös vastapuolesta eli asiakkaasta, esimerkiksi yrityksen erilaisten asiakasohjelmien kautta. Tietyn tyyppiseltä asiakkaalta oletetaan tietynlaisia tarpeita ja heille on jo olemassa valmiiksi mietityt ratkaisut ja tuotevaihtoehdot. Molempien puolien lisääntynyt tieto vaikuttaa itse myyntiprosessiin lyhentämällä ja poistamalla osan prosessista. (Aminoff, Rubanovitsch 2017, 38). Perusajatus on se, että asiakas tuntee tuotteet kauppaan astuessaan. Vaihtoehtojen esittelyn sijaan esimerkiksi huonekaluostoksilla asiakas odottaa myyjältä tietoa tuotteiden toimivuudesta pitkässä käytössä, niiden sopivuudesta muiden tuotteiden kanssa ja inspiraatiota ja ratkaisujen antamista sisustusongelmiin.

Tämä edellä mainittu myyntiprosessin muutos ja teknologian vaikutus siihen vaatii ensiksikin yrityksiltä panostuksia ja laadukasta analyysitoimintaa. Sen jälkeen tuo tieto ja panostukset tulee välittää myyjille ja tarjota heille riittävästi tukea. Myyjän tiedot ja kyky käsitellä digitaalisia laitteita luovat myyntitoiminnasta laadukkaan mielikuvan asiakkaalle ja helpottavat resurssien tehokasta kohdentamista.

Pääasiassa työntekijät varmasti ymmärtävätkin edellä mainitun, mutta yleensä vastareaktio tulee siinä vaiheessa, kun kaikkea mahdollista aletaan digitalisoimaan. Se, miten organisaatio kommunikoi henkilöstölle uusista laitteista tai sovelluksista on äärimmäisen tärkeää. Perustelut, esimiehen esimerkillä johtaminen ja aika opetella ovat mielestäni tärkeimmät huomioon otettavat asiat. Kaiken digitalisoinnissa haasteena on se, että sitä tulee helposti liikaa. Syntyy helposti vastareaktio: miksi kaikki pitää digitalisoida varsinkin, kun tuntuu, että uudet laitteet vain hidastavat työtä ja vievät aikaa tärkeimmästä eli myynnistä.

6 DIGITALISAATIO JA B2B MYyntI

6.1 Digitalisaation vaikutukset B2B myyntiin

Maechler, Poenaru, von Collenberg, ja Schulze (2017) kirjoittavat artikkelissaan digitaalisen ja ei-digitaalisen tasapainon tärkeyden löytymisestä B2B asiakassuhteisiin ja kokemuksiin. Heidän mukaansa perinteisesti B2B myynnissä menestymisen kulmakivinä on pidetty joko oikeilla markkinoilla olemista, oikeanlaisten johtavien tuotteiden ja palveluiden tarjoamista tai olemalla edullisin tarjoaja. Digitalisaation ja globalisaation tuomien muutosten, kuten työvoiman liikkuvuuden ja saatavilla olevan tiedon myötä nämä eivät enää yksin riitä.

Kuluttajien kulutus päätöksiin vaikuttavat brändi, mainonta, tarjoukset ja muiden mielipiteet. Vaihtaminen merkistä toiseen on usein vaivatonta. Yritysi asiakkaat ovat puolestaan perinteisesti tehneet paljon taustatutkimusta, etsineet tietoja myytävästä tuotteesta, pitäneet ostosprosessin virallisena ja huolehtineet ennen kaikkea tuotteen toimivuudesta. Digitaalisten sovellusten, nettikaupan ja internetin lisäämän tiedon myötä yritysi asiakkaiden ostokäyttäytyminen on kuitenkin lähentynyt huomattavasti yksityisi asiakkaiden käyttäytymistä. Tämä tulee esille varsinkin nuorempien ostajien eli niin sanottujen diginatiivien kanssa, jotka ovat eläneet suurimman osan elämästään käyttäen internetin tarjoamia ostopalveluita. (Lingqvist, Lun Plotkin & Stanley 2015.) McKinsey & Companyn suorittamassa kyselyssä, johon haastateltiin 1000 B2B päätöksentekijää, selviää, että tärkein asia B2B asiakkaiden mielestä kaupankäynnissä on sen nopeus. Tämä kohta mainittiin kaksi kertaa useammin kuin hinta. Lisäksi asiakkaat ovat alkaneet arvostamaan enemmän itsepalvelumahdollisuuksia sen sijaan, että heidän pitäisi puhua varsinaiselle myyntiedustajalle. (Maechler, Poenaru, von Collenberg, ja Schulze 2017.)

Nämä edellä mainitut asiat olen itsekin huomannut B2B myynnin parissa työskennellessäni. Asiakkaat haluavat ennen kaikkea nopeutta ja helppoutta. Tuotteiden pitää olla saatavissa lyhyelläkin varoitusaajalla. Hinta ei merkitse niin paljoa, jos näihin kahteen muuhun vaatimukseen pystytään vastaamaan. Yritysi asiakkaiden tarve tuotteille on yleensä yllättävänkin kiireellinen ja toimitusaikojen tulisi olla lyhyet. Jos tuotetta ei ole saatavilla, on asiakkaan yleensä melko helppo vaihtaa kilpailevaan yritykseen, ellei kyseessä ole pitkäaikainen kauppakumppani. Helppous yritysi asiakkaille tarkoittaa sitä, että tilaaminen pystytään tekemään mahdollisimman yksinkertaisesti, mahdollisimman vähällä ajankulutuksella ja kommunikoinnilla. Usein paras mahdollinen tilanne yritysi asiakkaalle olisi, että he pystyisivät tekemään tilaukset itsepalveluna ilman ylimääräisiä välikäsiä.

Todellisuus on kuitenkin se, että yritykset ovat melko kaukana yllä mainitusta tilanteesta: monilla yrityksillä vastausajat ovat pitkiä, jopa päiviä, asiakkaita voidaan vaatia erilaisia lomakkeita, usein mahdollisesti perinteiselle paperille ja tiedonkulku myyjältä asiakkaalle on yleensä heikkoa jättäen asiakkaan pimentoon tilauksen kulusta. Seuraavassa luvussa käydään läpi yritysi asiakkaan kanssa käytävää ostoprosessia ja sitä, miten digitaalisuus siihen vaikuttaa tai miten digitaalisuus voisi parhaassa tapauksessa vaikuttaa. (Maechler ym. 2017.)

6.2 Miten digitalisaatio näyttäytyy joka päiväisessä työssä

B2B asiakkaan ostoprosessi etenee Kurvisen ja Sepän kirjassa ” B2B markkinoinnin ja myynnin pelikirjassa” seuraavaa reittiä: Tietämättömyys – tarpeen tiedostaminen – ratkaisun etsintä – vaihtoehtojen vertailu – päätös – käyttäytyminen oston jälkeen. Tunnistamalla asiakkaan ostovaiheet pystytään asiakkaalle kohdentamaan viestejä ja hyödyllistä sisältöä oikeassa formaatissa oikeaan aikaan (Kurvinen, Seppä, 2016, 135). Esimerkiksi otetaan yritysasiakas, jolle on jo muodostunut tarve ja hän on etsimässä ratkaisua tarpeeseensa. Tilanne markkinoilla on tällä hetkellä se, että yleensä tässä vaiheessa on myyjän tehtävä suorittaa markkinointia ja myyntiä ja tarjota asiakkaalle vaihtoehtoja. Myyntityö tapahtuu nojaten myyjän ammattitaitoon ja kykyyn tunnistaa asiakkaan tarpeet. Maechler, Poenaru, von Collenberg, ja Schulze esittelevät B2B kauppaa käsittelevässä artikkelissaan, miten teknologian avulla näitä vaiheita voidaan kehittää. Myyjän sijaan oikeiden tuotteiden valinta voisi parhaimmillaan tapahtua asiakkaan itsepalveluna esimerkiksi älypuhelimesta löytyvällä sovelluksella, johon tiedot syöttämällä se laskisi asiakkaalle parhaat tuotteet tietokannasta. Ostopäätös tapahtuu yleensä vertailemalla tuotteita joko itse tai myyjän avustuksella, tiedostaen samalla yksittäisten tuotteiden hinnat. Tuotteen osto tapahtuu hintatarjouksen hyväksynnällä ja varsinaisen maksun tekemällä. Digitaalinen vaihtoehto olisi tehdä tilaus itsenäisesti internetin ostopalvelussa, jossa eri tuotekokonaisuuksien arvoja pystyisi helposti arvioimaan ilman erillisiä hintatarjouksia tai myyjän apua.

Käyttäytymiseen oston jälkeen sisältyy asiakkaan kannalta itse tuotteen käyttö, mahdolliset ongelmat käytössä ja mahdollinen uusi tilaus. Tuotteen käytössä ja ongelmatilanteissa asiakkaan on oltava yleensä suoraan yhteydessä myyjään. Ohjeiden saaminen tuotteen käyttöön liittyen saattaa kestää pitkäänkin, etenkin jos myyjällä ei ole antaa heti tietoa ratkaisusta. Asiakkaan kannalta helpointa olisi, jos myyjä pystyisi jakamaan tietokantansa ja näin tarjoamaan mahdollisia itsepalvelu ohjeita suoraan asiakkaan itsensä käytettäväksi. Parasta asiakkaan kannalta olisi, jos tuotteeseen itseensä olisi kytketty käyttöä mittaava sovellus, joka tarvittaessa tunnistaisi ongelman ja osaisi jopa korjata tuotteen tai ainakin tilata tarpeellisen huollon. Jälkemarkkinoinnissa vastuu yhteydenpidosta on myyjällä. Teknologian avulla sovellus lähettäisi voisi lähettää suoraan tietyn ajan jälkeen asiakkaalle ostomuistutuksen tai hintatarjouksen, johon asiakas pystyisi yksinkertaisesti vastaamaan ja tekemään näin lisätilauksen. (Maechler ym. 2017.)

Edellä kuvattu ostoprosessi vaatii kuitenkin lähes aina myös ihmiskontaktia, sillä B2B kaupat osoittautuvat yleensä monimutkaisimmiksi kuin perinteinen yksityisasiakkaalle myynti. Ainakaan vielä tekoäly ei pysty vastaamaan tai arvioimaan kaikkia muuttuvia tekijöitä varsinkaan kaupassa, jossa yleensä vaaditaan personointia ja yksittäisiä ratkaisuja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia digitalisaation vaikutuksia kaupan alaan, huonekalu-alaan ja digitalisaation johtamisen haasteisiin näillä aloilla. Aihetta käsiteltiin kirjallisuuskatsauksen keinoin niin suomalaisin kuin englanninkielisin kirjoin, artikkelein ja uutisin. Tarkoituksena oli lisäksi peilata omaa kokemustani huonekalualalta yksityis- ja yritysmyyntiin liittyen.

Omat kokemukseni ovat, että digitalisuus on viime vuosina korvannut ja nopeuttanut useita työtehtäviä alkaen paperisten asiakirjojen siirtymisestä sähköiseen muotoon tietokoneelle. Tällainen rutiiniarkistointi vie yllättävän paljon aikaa työajasta ja siirtyminen sähköiseen muotoon on todella nopeuttanut työskentelyä. Yrityksen yhteiset sovellukset ja jaettu tieto yhteisillä palvelimilla ovat myös lisääntyneet ja helpottaneet työntekoa parin viimeisen vuoden aikana. Lisäksi ei pidä unohtaa asiakkaille tarjottavien itsepalvelusovellusten kehittymistä: yksityisasiakkaat tekevät entistä enemmän ostoksia ilman minkäänlaista kontaktia ihmismyyjään. Yrityksmyynnin puolella tämä itsepalvelun muutos ei ainakaan kaupan alalla ole vielä niin pitkällä.

Mikäli yritys haluaa näyttäytyä ulkoisille sidosryhmille nykyaikaisena, sen tulee tuoda teknologiaa näkyväksi asiakkaille niin itsepalvelusovellusten kuin myymäläteknologiankin avulla. Isossa roolissa tässä ovat myyjät, jotka työskentelevät päivittäin suurimman osan ajastaan asiakasrajapinnassa. Heidän tulee hallita asiakkaiden käyttämät, myymälästä löytyvät ja omaan työskentelyyn tarkoitetut laitteet ja sovellukset antaakseen itsestään ammattitaitoisien kuvan.

Vastuu ammattitaidon rakentamisesta on ennen kaikkea työntekijöiden esimiehillä, joille organisaation johdon tulee tarjota riittävät resurssit. Lisäksi organisaation tulee luoda raamit digitalisaatiota varten, tarjota tarvittavat kouluttautumismahdollisuudet ja työkalut digitalisaation toteuttamiseen. Esimiehet ovat ratkaisevassa asemassa miten yksittäiset askeleet digitalisaation polulla saadaan su-lautettua jokaisen myyjän työnkuvaan saumattomasti. Tämä tulee esille varsinkin eri sukupolvien välisessä osaamiskuilussa: on varmistettava, että eri lähtökohdista teknologiaa käyttävät työntekijät saavuttavat saman osaamis- ja käyttötason uusien laitteiden osalta. Oppimisen lisäksi esimiesten tulee innostaa ja ajaa muutosta eteenpäin omilla osastoillaan. Johdettavien on tiedostettava, että perinteisilläkään työtoimenkuvilla ei voida jäädä paikalleen tai kuvitella, että digitalisaatio ei tulisi vaikuttamaan työnkuvaan.

Uusien työntekijöiden osalta on varmistettava, että heidän tietotekniset taitonsa ovat lähtötasoltaan riittävät, jos näin ei ole, lisäkoulutusta on annettava. Pitkällä aikavälillä koulutukseen investointi kannattaa: muun muassa joka päiväiset rutiinit vievät näin vähemmän aikaa. Työntekijöille esiteltävän uuden käyttöön otettavan teknologian tulee olla testattua ja toimivaa. Lisäksi sen käyttö on pystyttävä perustelemaan selkeästi ja hyötyjä esitellen. Koulutuksen jälkeen esimiesten tulee valvoa teknologian käyttöä ja luoda sellainen ilmapiiri, jossa opettelu on mahdollisimman helppoa ja rohkaisevaa. Käytön vakiinnuttua tulee muistaa raportoida tasaisin väliajoin saaduista hyödyistä ja kerätä työntekijöiltä palautetta ja kehitysehdotuksia teknologiaan.

Opinnäytetyöprojektin aikana olen tutustunut kaupan alaan, digitalisaatioon ja johtamisen ja oppimisen teoriaan. Aihealueet olivat mielenkiintoisia jo ennen työn aloitusta ja niiden käsittely on ollut opettavaista. Moneen kertaan todettu fakta on, että teknologia ja digitalisaatio tulevat vaikuttamaan jokaiseen työelämässä olevaan entistä vahvemmin ja kiihtyvällä vauhdilla. Kirjallisuuskatsaus on ollut metodina mielekäs ja olen pitänyt eri lähteiden tutkimista mielenkiintoisena. Haasteeksi työn aikana osoittautui ennen kaikkea rajauksessa pysyminen, mikä olikin odotettavaa. Lähteitä ja tietoa aihealueeseen ei ollut vaikea löytää ja on selvää, että aihealue laajenee uusilla artikkeleilla päivittäin. Jatko-tutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää kyselytutkimuksen keinoin, miten esimiehet ja työntekijät kokevat digitalisaation oman paikkakuntani huonekaluliikkeissä ja onko yksityisasiakkaille ja yritysasiakkaille myyvien myyjien mielipiteissä eroavaisuuksia.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALASOINI, Tuomo. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä –millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työ - ja Elinkeinoministeriön julkaisuja. Työpoliittinen aikakauskirja, 2, 2015. [Viitattu 13-09-2017.] Saatavissa: <http://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf/18dce5f0-175e-4827-b563-224a16b5a71c>
- AMINOFF, Jukka, RUBANOVITSCH, Mika 2017. Ostovallankumous. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab/Johtajatiimi.
- BARD, Nikki 2017. Robots Will Be In Retail Stores Sooner Than You Think. Forbes. [Viitattu 17-10-2017.] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2017/02/28/robots-in-retail-stores-closer-than-you-think/3/#583cbe553ed5>
- KAUPAN LIITTO 2014. Oula Järvinen Kaupan liiton digiasiantuntijaksi ja Verkkoteollisuuden toiminnanjohtajaksi. [Viitattu 22-11-2017 Saatavissa: http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/oula_jarvinen_kaupan_liiton_digiasiantuntijaksi_24519
- ERICSSON 2016. Ericsson mobility report on the pulse of the networked society. [Viitattu 11-5-2017]. Saatavissa: <https://www.ericsson.com/assets/local/mobility-report/documents/2016/ericsson-mobility-report-november-2016.pdf>
- HAKOLA, Elina 2017. Ikea avaa pop up -kaupan Tukholmaan – voi uhata rautakauppoja ja pienurakoitsijoita tai kasvattaa kaikkien toimijoiden markkinaa. [Viitattu 23-10-2017] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/ikea-avaa-pop-up-kaupan-tukholmaan-voi-uhata-rautakauppoja-ja-pienurakoitsijoita-tai-kasvattaa-kaikkien-toimijoiden-markkinaa-6673029>
- HÄMÄLÄINEN, Virpi 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- IKEA Suomi 2016. IKEA Suomen liikevaihto kasvoi 4,1 %. [Viitattu 23-10-2017]. Saatavissa: http://www.ikea.com/fi/fi/about_ikea/newsitem/fy17_IKEA-Suomen_liikevaihto_kasvoi
- ILMARINEN, Vesa ja KOSKELA, Kai 2015. Digitalisaatio -Yritysjohdon Käsikirja. Helsinki: Talentum.
- KANE, Gerald, PALMER, Doug, PHILLIPS Anh Nguyen, KIRON, David & BUCKLEY, Natasha 2015. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. [Viitattu 9-9-2017.] Saatavissa: https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/digital-transformation-strategy-digitially-mature/15-MIT-DD-Strategy_small.pdf
- KNIGHT, Rebecca 2015. Convincing Skeptical Employees to Adopt New Technology, [Viitattu 3-11-2017.] Saatavissa: <https://hbr.org/2015/03/convincing-skeptical-employees-to-adopt-new-technology>
- KUPIAS, Päivi & PELTOLA, Raija & PIRINEN, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- KURVINEN, Jarkko, SEPPÄ, Mikko 2016. B2B Markkinoinnin & myynnin pelikirja. Viro: Printon.
- JARDINE, Alexandra. 2017. Ikea's AR App Helps You Imagine What Its Furniture Would Look Like in Your Home. Saatavissa: http://creativity-online.com/work/ikea-ikea-place/52719?utm_visit=1182083
- LIIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖ, TEKES, TEKNOLOGIATEOLLISUUS JA VERKKOTEOLLISUUS 2017. Digibarometri 2017. [viitattu 21-11-2017.] Saatavissa: http://www.digibarometri.fi/uploads/5/8/8/7/58877615/digibarometri_2017.pdf
- LINGQVIST, Oskar, LUN PLOTKIN, Candace, and STANLEY, Jennifer 2015. Do you really understand how your business customers buy? [Viitattu 3-11-2017.] Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>
- MAGENTA ADVISORY 2017. Digital leaders in the Nordics 2017. [Viitattu 5-11-2017.] Saatavissa: <http://digitalleaders.bearingpoint.com/>

- MAEHLER, Nicolas, POENARU, Adina, VON COLLENBERG, Thilo Rüdts & SCHULZE, Patrick 2017. Finding the right digital balance in B2B customer experience. [Viitattu 3-11-2017.] Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/finding-the-right-digital-balance-in-b2b-customer-experience>
- MARKKINOINTI & MAINONTA 2016. K-Plussa-uudistus keskittää Plussa-pisteistä kertyvän rahankäytön K-kauppoihin. [Viitattu 12-10-2017.] Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/mita-enemman-asiakas-rajoittaa-sita-vahemman-palveluja-ja-etuja-tarjotaan-6571416>
- PAJARINEN, Mika, ROUVINEN, Petri 2015. Digitalisaatio muuttaa ammattirakenteita ja töiden sisältöä. Työn tuuli 2/2015. [Viitattu 14-8-2017.] Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-2_2015.pdf
- PALTA RY 2016. Digitalisaatio palvelualoilla 2016. [Viitattu 18-11-2017.] Saatavissa: <https://www.palta.fi/download/6552/>
- PALVELUALOJEN AMMATTILIITTO RY 2015. Vähittäiskauppa suomessa 2015. [Viitattu 5-11-2017.] Saatavissa: https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf
- PALVELUTALouden MURROS JA DIGITALISAATIO, SUOMEN KASVUN MAHDOLLISUUDET 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 10-18-2017.] Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEMjul_12_2015_web_30032015.pdf?sequence=1
- SAIKKONEN, Loretta, MUHONEN, Marjut, MÄKINEN, Maarit, SIHVONEN, Mika 2017. Kaupan alan työntekijöiden digitaidot testissä – jäävätkö rivityöntekijät digitalisoituvan työelämän jalkoihin? [Viitattu 2.11.2017.] Saatavissa: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101896/tuovi_15_2017.pdf?sequence=1
- RUOKONEN, Mika 2016. Biteistä Bisnestä – Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo.
- SALMINEN, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. [Viitattu 21-9-2017.] Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- SAVOLAINEN, Timo, LEHMUSKOSKI, Kati 2017. Digimuutos.fi 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta. Turku: HansaPrint Oy.
- SUOMALAISEN TYÖN LIITTO 2016. Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. [Viitattu 20-10-2017.] Saatavissa: https://suomalaintyo.fi/wp-content/uploads/2016/09/Tyontekijat-ja-tyonantajat_tutkimustiivistelma2016.pdf
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2009. Jatkuva uudistaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- TILASTOKESKUS 2015. Internetin käyttö mobiilia, laitteet henkilökohtaisia. [Viitattu 10-9-2017.] Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tie_001_fi.html
- WESTERMAN, George, BONNET, Didier ja MCAFEE, Andrew 2014. Leading Digital - Turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business review press.