



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Aleksander Kotkanoja

# Digitaalisen muutoksen johtaminen

## Haasteet organisaatiotasolla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Tekijä Otsikko	Aleksander Kotkanoja Digitaalisen muutoksen johtaminen. Haasteet organisaatiotasolla
Sivumäärä Aika	45 sivua + 5 liitettä Huhtikuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten organisaatioissa voidaan onnistuneesti toteuttaa digitaalinen muutos. Digitaalinen muutos tuo jatkuvasti uusia haasteita markkinoilla ja työpaikoilla. Lisäksi työssä oli tarkoitus perehtyä muutosjohtamiseen, koska se on yksi olennaisimmista asioista digitaalisen muutoksen aikana. Tavoitteena oli selvittää, miten digitaalisuuden haasteista voidaan selvittää johdon näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisessa osuudessa menetelmänä oli kysely, jossa käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomake lähetettiin 55 henkilölle ja kyselyyn saatiin 21 vastausta. Kvalitatiivisena menetelmänä käytettiin haastatteluja ja opinnäytetyössä haastateltiin kahta henkilöä. Näin saatiin täydentäviä näkökulmia työhön.</p> <p>Kyselyn tuloksissa huomattiin, että organisaatioissa digitaalinen muutos ei ole itsestäänselvyys. Digitaalisuus toi esille organisaatioissa uusia haasteita, ja osassa muutos oli vasta alkumetreillä. Vastaajista peräti yli yhdeksänkymmentä prosenttia vastasi, että organisaatioissa tuettiin digitaalista muutosta ainakin jollain tasolla. Johdolla on nykypäivänä paljon haasteita digitaalisen muutoksen suunnittelussa, johtamisessa, läpiviemisessä sekä sen ylläpidossa. Lisäksi uusien asioiden oppiminen nostettiin yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi muutoksen aikana niin henkilöstön kuin johdon jokapäiväisessä työskentelyssä. Yhdeksänkymmentäviisi prosenttia kyselyn vastaajista näki, että digitaalinen muutos tulee kiihtymään tulevaisuudessa ja siihen on valmistauduttava. Haastattelussa nousi esille myös se, että muutosta pyritään toteuttamaan nimenomaan sen vuoksi, että henkilöstöllä on paremmat työskentelymahdollisuudet, jolloin saadaan tarjottua asiakkaille parempia palveluita sekä tuotteita. Molemmat haastateltavat toivat esille myös sen, että muutos on välttämätön ja että se tulee kiihtymään.</p> <p>Johtopäätöksenä pystyttiin toteamaan, että johto on keskiössä digitaalisen muutoksen aikana. Digitaalisen muutoksen suunnitelman on tuettava organisaation strategiaa ja visiota, jolloin lähtökohtana on kehittää koko organisaatiota digitaalisemmaksi kulttuuritasolla. Henkilöstön sitouttaminen ja kouluttaminen sekä sen hyvinvoinnista huolehtiminen varmistavat sen, että digitaalinen muutos on jatkuva prosessi myös tulevaisuudessakin. Vahvalla henkilöstön yhteistyöllä, kommunikaatiolla sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistuttamisella voidaan toteuttaa onnistunut digitaalinen muutos.</p>	
Avainsanat	digitaalinen muutos, digitalisaatio, digitaalisuus, muutosjohtaminen

Author Title	Aleksander Kotkanoja Managing digital transformation. Organizational challenges
Number of Pages Date	45 pages + 5 appendices April 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics
Specialisation option	-
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to find out how to successfully implement a digital transformation in the organization. Digital transformation poses new challenges to the market and organizations. Additionally, this study has considered change management as one of the key features in the digital transformation. An objective of this study was to discuss the challenges faced and describe the ways these have been addressed by leaders of organizations.</p> <p>Qualitative and quantitative methodology research methods were used. In the quantitative method, were used questionnaires, which were sent to appropriate fifty-five contacts and twenty-one responses were received. A qualitative methodology was used as interviews, which was performed for two persons. This provided complementary perspectives for the study.</p> <p>The result of the questionnaire revealed that digital transformation is not a foregone conclusion. Digitalization brought forward new challenges in organizations and some of the transformations were just beginning. According to the respondents, as many as ninety percent answered that the organization supported digital transformation at least on some level. Today management faces many challenges in planning, managing, implementing and maintaining digital transformation. In addition, learning new things was raised as one of the most important things during the change in the daily work of staff and management. Ninety-five percent of respondents stated that digital transformation will accelerate in the future and people need to be prepared for it. The interviews showed that the change was driven by a desire to improve the working opportunities of the employees, which will consequently improve the customer experience and company products. Both interviewees also pointed out that change is necessary and will accelerate.</p> <p>To conclude, it was possible to state that management is at the center of the digital transformation. The digital transformation plan must support an organization's strategy and vision, starting with the development of the entire organization to be more digital on the cultural level. Engaging and training staff as well as taking care of their well-being will ensure that digital change continues to be an ongoing process. Through strong staff collaboration, communication and the involvement of customers and other stakeholders, success in digital transformation can be achieved.</p>	
Keywords	digital transformation, digitalisation, digitalization, change management, transformation management

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja lähtökohta	1
1.3	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.4	Aihe ja rajaus	2
1.5	Käsitteet	3
2	Digitaalinen muutos	4
2.1	Muutoksen laajuus	4
2.2	Muutoksen alku ja tavoitteet	5
2.3	Muutossuunnitelma	6
2.4	Digitaalisen muutoksen haasteet ja mahdollisuudet	7
2.4.1	Nopeus ja ketteryys	7
2.4.2	Investoinnit ja tekoäly	9
2.4.3	Liiketoiminnan laajentaminen	10
2.4.4	Muut haasteet	11
2.5	Jalkauttaminen	12
3	Muutosjohtaminen	14
3.1	Muutoksen tarve	14
3.2	Organisaatio kohti digitaalista muutosta	15
3.2.1	Johdon rooli	15
3.2.2	Strategian määrittäminen	16
3.2.3	Organisaation sisäiset toimet	17
3.2.4	Henkilöstön sitouttaminen ja kehittäminen	18
3.2.5	Data	20
3.3	Organisaation ulkoiset toimet – asiakkaat	20
4	Tiedonkeruun toteuttaminen	22
4.1	Toteutus	22
4.2	Menetelmät	23
5	Tutkimustulokset	25
5.1	Tulosten esittely	25
5.2	Suoriutuminen digitaalisesta muutoksesta	26
5.3	Digitaaliset haasteet ja mahdollisuudet organisaatiossa	28

5.3.1	Johto ja henkilöstö	28
5.3.2	Muutoksen aikana	29
5.3.3	Data ja asiakkaat	30
5.3.4	Digitaalinen muutos tulevaisuudessa	32
5.4	Digitaalisen kulttuurin saavuttaminen organisaatiossa	33
5.4.1	Digitaalisiin muutoksiin valmistautuminen	33
5.4.2	Alaisten ja asiakkaiden motivointi	33
5.4.3	Kannustaminen ja innovointi	34
5.4.4	Kulttuurimuutos onnistuneesti käytäntöön	35
6	Johtopäätökset	36
6.1	Tulosten analyysi	36
6.2	Tutkimusongelman ratkaisu	40
6.3	Luotettavuus ja eettisyys	42
6.4	Pohdinta opinnäytetyön työstämisestä	44
6.5	Jatkotutkimusaiheet	45
	Lähteet	46

#### Liitteet

Liite 1. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta – haastattelu

Liite 2. Sähköposti tiedote kyselyyn – suomeksi

Liite 3. Sähköposti tiedote kyselyyn – englanniksi

Liite 4. Kyselylomakkeen kysymykset - suomeksi

Liite 5. Kyselylomakkeen kysymykset - englanniksi

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Opinnäytetyössä perehdytään digitaaliseen muutokseen ja siihen, mitä keskeisiä asioita tämä aihe sisältää. Lisäksi selvitetään johdon näkökulmasta, miten digitaaliseen muutokseen pitäisi suhtautua ja miten saadaan esimerkiksi alaisia vastaanottamaan uudet digitaalisen muutoksen tarjoamat mahdollisuudet sekä prosessit.

Opinnäytetyön toisena tärkeänä asiana on nimenomaan muutosjohtaminen, joka on keskeisenä tekijänä digitaalisessa muutoksessa. Työssä käsitellään sitä, millaisia haasteita johtajilla on prosessien, strategian ja kulttuurillisen toiminnan kehittämisessä kohti nykyaikaista työskentelyä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja lähtökohta

Tavoitteena on kehittää niin omaa kuin lukijan ymmärrystä digitaalisesta muutoksesta sekä sen tuomista haasteista johdon näkökulmasta. Nykyään digitalisuudesta löytyy paljon keskustelua niin verkostoissa kuin työpaikolla, ja sen kokonaisuuden ymmärtäminen saattaa olla hyvinkin haastavaa. Ylemmälle johdolle ja esimiesasemissa oleville henkilöille digitaalinen muutos tuo omia haasteita, joita alaiset eivät välttämättä näe. Kokonaiskuvan hahmottaminen ja nopeasti muuttuva ympäristö ovat jokaiselle esimiesasemassa tai prosessivastaavalle henkilölle omanlaisensa haaste.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä kirjallisuudesta ja muusta materiaalista asioita, joiden on koettu olevan haasteellisia digitaalisen muutoksen aiheuttajina organisaatioiden sisällä, ja oman kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen kyselyn avulla verrata, ovatko haasteet oikeasti sellaisia kuin niiden kirjoitetaan olevan. Työn tavoitteena olisi saada aikaan tiivis kokonaisuus siitä, miten digitaalinen muutos mullistaa elämää nyt ja millaisia haasteita se tuo organisaatioihin. Tarkoituksena on selvittää, mihin johdon pitää keskittyä, jotta henkilöstö hyväksyy muutoksen ja haluaa kehittää organisaatiota kohti digitaalisempia toimintatapoja. Selvityksen aineistona on pyritty käyttämään ajantasaista kirjallisuutta, joka tarjoaa uusimpia ajatuksia ja tietoja. Lisäksi työssä on pyritty etsimään viimeisimpiä tutkimuksia ja muita lähteitä, jotka käsittelevät digitaalista muutosta ja sitä, millaisia haasteita se tuo.

### 1.3 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Digitaalinen muutos on väistämätön, ja siitä aiheutuu paljon haasteita erilaisissa organisaatioissa. Opinnäytetyön aihe on tuore, vaikka digitaalisia palveluja ja tuotteita on ollut pitkään keskuudessamme. Opinnäytetyön kyselyssä tarkoituksena oli kerätä vastauksia esimiehiltä-, johtoasemassa olevilta henkilöiltä tai asiakkailleen digitaalisista palveluista vastuussa olevilta konsulteilta. Henkilöillä voi olla joko suoria alaisia tai epäsuoria alaisia. Muun muassa prosesseista vastaavilla henkilöillä ei välttämättä ole suoria alaisia. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, kuinka johto voi toteuttaa onnistuneesti digitaalisen muutoksen. Tutkimusongelmaa selvitetään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miten digitaalisesta muutoksesta voi suoriutua onnistuneesti organisaation johdon sekä muun prosesseista vastaavan henkilöstön näkökulmasta?
- Mitkä ovat suurimmat digitaaliset haasteet tai mahdollisuudet organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa, ja miten niistä voi suoriutua?
- Miten voi saavuttaa organisaatiossa vahvan digitaalisen toimintakulttuurin?

Opinnäytetyössä on tarkoitus keskittyä nimenomaan digitaalisiin haasteisiin organisaatioissa johdon näkökulmasta. Työssä pyritään selvittämään ja analysoimaan onnistuneita digitaalisia toimintatapoja ja niiden läpivientiä johdon, prosesseista vastaavien sekä konsulttien näkökulmasta. Kyselyt lähetettiin kontakteille Suomessa, muualla Euroopassa tai Aasiassa. Tavoitteena oli saada toistakymmentä vastausta kyselylomakkeeseen sekä muutama kvalitatiivinen haastattelu. Lomakkeen kysymykset pyrkivät siihen, että vastaaja pääsi kirjoittamaan vapaamuotoisia vastauksia. Näin saatiin jokaiselta vastaajalta mahdollisimman kattavia ja monipuolisia vastauksia, joita pystyttiin peilaamaan kirjallisuuteen.

### 1.4 Aihe ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä pyritään avaamaan digitaalisen muutoksen haasteita organisaatiossa. Työssä selvitetään, millaisia strategisia, kulttuurillisia ja henkilöstön kannalta olennaisia muutoksia on tehtävä. Organisaatioissa muutosjohtamisen piirteet tulevat

vahvasti esille muutoksen aikana, eli tätä asiaa käsitellään myös opinnäytetyössä digitaalisen muutoksen näkökulmasta. Tarkoitus on siis syventyä muutosjohtamisessa vain digitalisaation kannalta olennaisimpiin asioihin. Lisäksi pyritään keräämään tietoa myös asiakkaiden haasteista kun kyseessä on esimerkiksi digitaalisten työkalujen palveluntarjoaja, jonka tavoitteena on kehittää asiakkailleen digitaalisia toimintatapoja ja palveluita.

## 1.5 Käsitteet

Digitaaliseen muutokseen sisältyy paljon erilaisia käsitteitä, ja opinnäytetyössä pyritään avaamaan ainakin osa niistä. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan listata kaikkia käsitteitä ja niiden merkitystä. Lisäksi digitaalisuus on vieläkin melko tuore aihe, vaikka sitä näkyikin ympärillämme. Näin ollen joillekin käsitteille voi olla erilaisia termejä, vaikka ne tarkoittaisivatkin samoja asioita.

Digitaalisuutta voi olla hankalaa ymmärtää, mutta se on käytännössä kaikkea digitaalista, mitä ympärillämme tapahtuu. Digitaalisuutta ovat tekoälyt, verkosto, robotiikka ja muut IT-laitteiston tai verkoston tarjoamat palvelut. Nämä työkalut helpottavat toimintaa ja siirtävät fyysisiä työkaluja digitaaliseen muotoon. Digitalisuus voi syntyä innovoinnin kautta, jolloin kehitetään tai otetaan käyttöön organisaatiossa uudenlaisia digitaalisia tuotteita, työkaluja tai palveluita. Nämä mahdollistavat esimerkiksi organisaation toiminnan tehostamisen ja automatisoinnin. (Swaminathan & Meffert 2017, 1–7.)

Digitalisuutta eivät ole pelkästään uudet innovatiiviset laitteet, vaan myös uusi tapa toimia ja täyttää asiakkaiden nykypäivän tarpeita. Asiakkaiden tarpeet ovat laajat, ja digitalisuus toi muutoksen palvelun saannin nopeuteen. Nykypäivänä asiakkaita joudutaan palvelemaan entistä nopeammin käyttäen erilaisia digitaalisia verkostoja ja työkaluja. Jos organisaatio ei pysty toimimaan tarpeeksi nopeasti käyttäen oikeaa digitaalista palvelua, siirtyy asiakas hyvinkin nopeasti kilpailijalle. (Palmer 2017, 5–6.)

Lisäksi digitalisuus mahdollistaa uskomattoman datamäärän keräämistä ja analysoimista nopeasti tekoälyn avulla. Datan kerääminen ja päätösten tekeminen sen pohjalta ovat organisaatioissa merkittävimpiä digitalisuuden tuomia etuja. Dataa saadaan niin verkkoliikenteen kuin erilaisten laitteiden avulla, ja tämän ansiosta datan käsittely on yksi tärkeimpiä tehtäviä nykypäivänä. Ilman datan analysointia yritystä johdetaan tunnepohjaisesti, ja nykypäivänä se ei ole toimiva johtamistapa. (Airaksinen & Nokkala & Parikka & Roine 2019.)



## 2 Digitaalinen muutos

### 2.1 Muutoksen laajuus

Digitalisuudesta on keskusteltu paljon jo pidemmän aikaan, ja siitä on olemassa paljon informaatiota. Ylimmästä johdosta alkaen henkilöstöllä on vaikeuksia ottaa vastaan tietoja, jotka liittyvät digitaaliseen muutokseen. Asia nähtiin negatiivisena sen sijaan, että asiassa olisi nähty uusia mahdollisuuksia. (Savolainen & Lehmukski & Wade 2017, 10–11.) Digitaalisen muutoksen tarkoitus on muuttaa toimintatapoja ja prosesseja, joita voidaan hoitaa erilaisten uusien teknologioiden avulla. Tarkoitus ei siis ole siirtää fyysisiä prosesseja vain sähköiseen muotoon, vaan pitää olla valmis myös kehittämään näitä toimia samalla uutta ympäristöä tukien. (Savolainen ym. 2017, 45.)

Muutosta voidaan nähdä monella eri tasolla. Uusi innovatiivinen yritys voi kehittää uuden ohjelmiston, jonka avulla pystytään tekemään joitakin toimia huomattavasti helpommin esimerkiksi puhelimen avulla. Jos idea on hyvä ja se pääsee leviämään markkinoille, kilpailijat joutuvat todennäköisesti mukautumaan tähän digitaaliseen muutokseen, jolloin kilpailevat organisaatiot joutuvat kehittämään vastaavanlaisen ohjelmiston. Tällaisessa tilanteessa digitaalinen muutos tapahtuu markkinoiden tasolla. Toisenlaisena esimerkkinä organisaatio voi kehittää sisäisiä toimia, jolloin kyse on erilaisesta muutoksesta. Tällaisten prosessien ansiosta voidaan kehittää sisäisten resurssien käyttöä-, hyödyntämällä uutta teknologiaa ja automatisointia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22– 25).

Digitaalinen muutos koskettaa kaikkia toimialoja, ja se tulee vaikuttamaan jokaiseen tekemiseen tulevaisuudessa. Kuitenkin voidaan todeta, että digitaalinen muutos tulee jokaiselle alalle omaan tahtiin. Joillakin aloilla, mm. IT- alalla, muutos saattaa näkyä jo nyt vahvasti ja jossain ei vielä niin vahvasti. Esimerkiksi kotisivujen olemassaolo on nyky-päivää ja ne ovat melkein pakollinen palvelu asiakkaille, kuin taas pilvipalveluiden käyttöä ei välttämättä näy vielä kovin monessakaan organisaatiossa. (Measuring the Digital Transformation, 46.)

## 2.2 Muutoksen alku ja tavoitteet

Muutos voi alkaa erilaisista tekijöistä, ja organisaation sisällä muutoksen halua aktivoivat asiat voidaan jakaa muutamaan eri ryhmään. Yhtenä esimerkkinä voidaan esittää megatrendit, jotka tulevat yleisimmin yllättäen ja joita johdon on vaikeaa ennakoita. Megatrendejä tukevat uudet innovatiiviset teknologiat, joita olisi hyvä hyödyntää liiketoiminnassa ja joita myös kilpailijat voivat hyödyntää. Lisäksi markkinat voivat määrittää muutoksia, mikä haastaa organisaatioita ja johtoa selvittämään niiden tapahtumista. Organisaation johto joutuu reagoimaan näihin muutoksiin, jolloin strategiamuutos on lopullinen muutoksen laukaisija. (Savolainen ym. 2017, 13–16.)

Ennen varsinaista muutoksen suunnittelua on hyvä laatia jonkin lainen kysely tai haastattelut henkilöstölle. Näin nähdään, millainen henkilöstö työskentelee missäkin tiimeissä ja millaisella motivaatiolla he lähtisivät mukaan tulevaan muutokseen. Viestintä on todella tärkeää heti alkuvaiheesta, ja sen avulla pystytään keskittämään oikeanlaista viestintää oikeille henkilöille. (Sanchez 2018.)

Alkuvaiheessa organisaation on hyvä keskittyä nimenomaan ideoiden tuottamiseen niin työntekijän kuin johdon tasolla. On tärkeää, että koko henkilöstöä kannustetaan ideoimaan ja keskustelemaan uusista ideoista. Mitä enemmän saadaan ideoita, sitä enemmän löytyy oikeaa innovatiivisuutta oman organisaation sisällä. Kun hyviä ideoita tulee esille, on tärkeää olla järjestelmällinen siinä, millaisia ideoita viedään eteenpäin ja mitkä laitetaan odottamaan vuoroaan. Kaikkea ei siis voi lähteä kehittämään heti, ja lisäksi jotkut ideat saattavat kuulostaa alussa hyviltä mutta myöhemmin todetaan, ettei niitä kannata edistää ainakaan siinä vaiheessa. (Mattinen, 2020 47–50.)

Digitalisessa muutoksessa on monia tavoitteita, mutta tärkeimpänä kohtana voidaan pitää asiakkaiden tarpeiden täyttymistä. Nykypäivänä on entistä haastavampaa täyttää asiakkaiden tarpeet, koska niihin pitää pystyä reagoimaan nopeasti ja oikein. Nopeasti muuttuvat tilanteet hankaloittavat organisaatioiden toimintaa, jolloin digitaalisen muutoksen tarkoitus on tukea ja auttaa näissä haasteissa. Asiakkaat käyttävät entistä enemmän teknologisia laitteita ja organisaation on pystyttävä tarjoamaan näitä käyttäjäkokemuksia. Pyritään siis olemaan menettämättä nykyisiä asiakkaita ja etsimään uusia potentiaalisia asiakkaita digitaalisten ratkaisuiden avulla. Lisäksi digitaalisella teknologialla pystytään helpottamaan työskentelyä ja käyttämään säästetty aika tärkeimpiin asioihin. (Savolainen ym. 2017, 13–16.)

Organisaation tavoitteena voi myös hyvinkin olla tuloksen kasvu, uusien markkinoiden valloittaminen tai liiketoiminnan hiipumisen hidastaminen. Digitaalisilla ratkaisulla voidaan vaikuttaa hyvinkin moneen osa-alueeseen liiketoiminnassa. Niillä voidaan automatisoida työtehtäviä, jolloin pystytään säästämään rahaa ja valloittaa uusia markkinoita uudella palveluilla ja sitä kautta tukea liiketoiminnan kasvua. (Ilmarinen & Koskela 2015, 32–33.)

### 2.3 Muutossuunnitelma

Vaikka digitaalinen muutos on nykypäivää ja siitä puhutaan kaikkialla, on huomattava kuitenkin se, että oikeiden työkalujen ja toimialan on kohdattava, ennen kuin voidaan mitään päätöksiä tai muutoksia aloittaa. Ennen kaikkea johdon pitäisi ymmärtää, mitä mahdollisuuksia ja uhkia muutokset saattavat tuoda. Kaikkia asioita ei pystytä ainakaan tässä vaiheessa muuttamaan digitaalisiksi, mutta ne, jotka pystytään, on syytä tutkia. Lisäksi organisaatioiden pitäisi olla koko ajan valppaina ja seurata maailman tilannetta jatkuvasti, jolloin ei tarvitse tehdä äkkinäisiä liikkeitä vaan uusiin asioihin on jossain määrin valmistauduttu valmiiksi. (Savolainen ym. 2017, 22–25.)

Organisaatioissa muillakin kuin ylemmällä johdolla on oltava valtaa tehdä tarvittaessa päätöksiä. Tulee keskittyä pieniin ja nopeasti toteutettaviin tehtäviin, jolloin reagointi on nopeaa. Pitkälle tulevaisuuteen katsominen ei nykypäivänä enää riitä, vaan on seurattava ja analysoitava dataa jatkuvasti. Päätösten pitää tulla nopeasti, ja on tärkeää myös kokeilla uusia asioita. Aina ei pystytä onnistumaan, mutta ilman kokeiluja organisaatio jää helposti jälkeen kilpailijoista. Edelläkävijät ovat juuri ne, jotka uskaltavat kokeilla uutta ja reagoivat nopeasti muutoksiin. Katsotaan lähitulevaisuuteen ja kerätään dataa ja sen perustella mietitään tarvittavat toimenpiteet ja toteutetaan ne nopeasti. Organisaatioissa pitääkin siis olla myös niitä työntekijöitä, jotka uskaltavat ottaa vastuuta päätösten tekemisestä. (Savolainen ym. 2017, 26–29.) Valtuuttamalla henkilöitä, jotka ovat oikeasti lähellä tehtyä työtä, mahdollistetaan huomattavasti nopeampaa toimintaa. Tällaiset valtuudet tekevät organisaatioista nimenomaan ketterän, koska ei tarvitse odottaa päiviä hierarkkisten päätösten saamisessa. Johdon tehtäväksi jääkin määrittää ja selvittää, ketkä ovat ne henkilöt, jotka pystyvät tekemään vaikeita ja tärkeitä päätöksiä nopeasti. Kun valtuudet on oikeilla henkilöillä, pystytään saavuttamaan asioista parhaiten tietävän henkilöstön avulla ketterä työympäristö. (Ilmarinen & Koskela 2015, 235.)

Digitaalisuuden tuominen ei ole niin suoranaista kuin voisi olettaa. Johdon pitää osata hahmottaa milloin on oikea hetki tuoda jokin digitaalinen palvelu tai tuote markkinoille. On pystyttävä arvioimaan tulevaisuuden tarpeet ja markkinat eli se, kannattaako jokin tuote tuoda nyt myyntiin vai odottaa vielä markkinoiden kehitystä. Tämä vaihe on hyvin haasteellinen, koska ennakointi saattaa syödä iso määrä resursseja, mutta haluttu tulos jää saamatta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 26–27.)

Kommunikointiin on panostettava alkuvaiheessa ja muutosprosessin aikana. Kun yrityksen johto aloittaa digitaalisen muutoksen suunnittelemisen ja toteuttamisen, on viestittävä tästä niin ulkoisille kuin organisaation sisäisille sidosryhmille. Sijoittajat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät ovat kiinnostuneita strategisista ja taloudellisista muutoksista. Digitaalisen muutoksen aiheuttamat haasteet voivat näkyä niin talousluvussa kuin koko organisaation asemassa markkinoilla. Asioista pitääkin siis tiedottaa mahdollisimman tehokkaasti kaikille sidosryhmille niin alussa, kehitys vaiheessa kuin muutosten loppusuoralla. Jatkuvat tilannepäivitykset tuovat uskollisuutta organisaatioon, ja epäonnistumisista tai investoinneista pitää tiedottaa. Muutokset tuovat varmasti myös uusia kiinnostuneita sidosryhmiä organisaation ympärilleen. (Savolainen ym. 2017, 57–58). Kun muutoksen toteuttamisesta päätetään, on hyvä perustaa alkuun ydintiimi, joka informoi asiaa eteenpäin. On varmistettava, että ydintiimi ymmärtää asian kunnolla, ennen kuin asia viestitään isommalle joukolle. (Savolainen ym. 2017, 65.)

## 2.4 Digitaalisen muutoksen haasteet ja mahdollisuudet

### 2.4.1 Nopeus ja ketteryys

Yhtenä haasteellisena asiana digitaalisessa ympäristössä on asioiden kokeilu. Ennen vanhaan asioita tutkittiin ja suunniteltiin jopa vuosia. Tällainen toimintatapa ei nykypäivänä ole sopiva, vaan tarkoituksena on laatia lyhyen aikavälin tavoitteita ja edetä niiden mukaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 253–254.)

Kun suunnitelmat ovat lyhyemmälle ajalle, voidaan havaita myös enemmän epäonnistumisia. Tämä kuitenkin kuuluu ketterään ja nopeaan ympäristöön. Työntekijöiden on ymmärrettävä, että nykypäivänä epäonnistuminen on normaalia ja jossain tilanteissa toivottavaa. Epäonnistumisten avulla pystytään kääntämään hyvinkin nopeasti suuntaa ja määrittämään uudet tavoitteet. Tämä asia on tärkeää tuoda positiivisesti henkilöstölle, jol-

loin epäonnistumisia ei pelättäisi. Lisäksi on uskallettava sanoa seis, kun havaitaan asioiden etenevän väärään suuntaan. Näin vältetään resurssien tuhlaamiselta ja säästeetään aikaa etenemiseen. (Savolainen ym. 2017, 48–49.)

Yleisesti ottaen erilaisten päätösten tekeminen organisaatioiden sisällä on ollut hyvin laajaa ja vaatii monen tahon hyväksyntää. Suurissa ja byrokraattisessa organisaatiossa päätösten teko on hidasta, jolloin se hankaloittaa kaikkien työskentelyä. Tällainen toimintamalli ei nykypäivänä enää toimi, sillä maailma muuttuu todella nopeasti. Organisaatioiden sisällä ylemmän johdon on ymmärrettävä, että päätökset on tehtävä nopeasti ja ketterästi. Lisäksi henkilöstön on tärkeää olla analysoimassa jatkuvasti tulevaisuuden näkymiä ja trendejä. Ennen organisaatiot pystyivät keskittymään vain omaan toimintaan ja tarpeen tulleen tekemään joitakin muutoksia. Nykypäivänä tällainen malli ei myöskään toimi, vaan pitää seurata kaikkea, mitä maailmalla tapahtuu. Analysoida erilaisista tapahtumista aiheutuvia seurauksia, mahdollisuuksia tai uhkia liiketoiminnalle. (Savolainen ym. 2017, 26–29.)

On huomattava, että säännölliset palaverit eivät aina välttämättä riitä, vaikka niitä toteutaisikin porukalla ja säännöllisesti esimerkiksi viikon välein. Ideat voivat tulla yllättävissäkin tilanteissa ja niiden sivuuttaminen ei ole kannattavaa. Hyvän idean tullessa kannattaa käsitellä se mahdollisimman nopeasti ja päättää, että kannattaako idean suhteen edetä eteenpäin välittömästi vai siirtää se myöhemmälle. (Dwight 2020.)

Kun liikkeet ovat nopeat ja tavoitteet on määritetty lyhyille aikaväleille, on saavutettujen tavoitteiden läpikäyminen myös tärkeää. Tavoitteiden saavuttaminen ja niistä keskusteleminen tuo onnistumisen ja motivaation tunnetta henkilöstölle. Vaikka saavutukset ovatkin pieniä, niistä on hyvä keskustella ja ne on hyvä julkistaa. (Savolainen ym. 2017, 65.)

Ketterään toimintamalliin yhdeksi tärkeäksi kohdaksi voidaan lisätä myös valmius ja tahto työskennellä uusien sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällaiset toimet mahdollistavat joustavuutta, jolloin kaikkea osaamista ei tarvitse löytyä organisaation sisäلتä. Lisäksi huomioidaan asiakkaiden mielipiteitä ja arvosteluja. Pitäisi aina pyrkiä saamaan palaute tuotteesta tai palvelusta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin tuotekehitys voi keskittyä oikeisiin asioihin. (Savolainen ym. 2017, 48–49.)

Nopean menetelmän eli ketteryyden tukihenkilö organisaatioissa voi olla esimerkiksi Scrum Master -henkilö, joka ei suoranaisesti ole esimiesroolissa vaan tukee johtohenkilöä. Hänen vastuullaan voi muun muassa olla työntekijöiden haasteiden ja häiriötekijöiden poistaminen tai rajaaminen. Scrum Master on henkilö, jolla on modernit työkalut ja nopeaa toimintaa tukeva osaaminen. (Pyyhtiä 2019, 20.)

#### 2.4.2 Investoinnit ja tekoäly

Digitaaliset palvelut ja teknologia ovat mullistaneet palveluiden markkinoita ja avanneet mahdollisuuksia, joissa pienikin yritys pääsee käsiksi tarvitsemiinsa palveluihin tai ohjelmistoihin ilman suuria investointeja. Ennen jos yrityksellä oli tarve laajentaa toimintaansa, joka vaatii erilaisten laitteiden tai ohjelmistojen käyttöönottoa, se vaati suuria investointeja ja yritykseen piti palkata asiantuntijoita. (Ilmarinen & Koskela 2015, 63–65.)

Nykypäivän teknologia ja verkosto mahdollistavat esimerkiksi pilvipalveluiden avulla sellaisten laitteiden tai ohjelmistojen käyttämisen, mitkä normaalisti maksaisivat suuria summia. Tässä tilanteessa asiakkaana oleva yritys maksaa vain käytetystä ohjelmistosta tai laitteista. Fyysisesti ei siis osteta mitään laitteistoa, vaan asiakasyritys käytännössä vuokraa tarpeelliset laitteet. Tällaiset palvelut mahdollistavat sen, että maksetaan vain, siitä, mitä oikeasti käytetään, sen sijaan, että yritys investoisi tuhansia euroja laitteistoon tai ohjelmistoon ja tämän jälkeen käyttäisi vain osan sen ominaisuuksista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 63–65.)

Digitaalisen muutoksen tuomat mahdollisuudet näkyvät myös uusissa start-up-yrityksissä, jotka pyrkivät tuomaan uusia ideoita ja innovaatioita markkinoille. Tällaiset yritykset voivat siis helposti yhdelläkin innovatiivisella ratkaisulla muuttaa koko markkinatilannetta ja näin ollen vaikuttaa isoihin toimijoihin. (Kortelainen & Uusitalo & Hanski & Bäck & Bergman 2018.)

Nykypäivänä prosesseja automatisoidaan, mutta tulevaisuudessa tahti tulee vielä kiihtymään automaation osalta. Tekoäly oppii ja kehittyy jatkuvasti, ja sitä kautta se pystyy keräämään ja, analysoimaan dataa huomattavasti ihmistä nopeammin ja laadukkaammin. Lisäksi tekoälyn ansiosta pystytään automatisoimaan rutiinimaisia käytäntöjä, ja tämä vapauttaa ihmisiltä työaikaa kehitettäviin työtehtäviin. Vaikka tekoäly on kehittynyt paljon, on kuitenkin tärkeää seurata ja varmistaa datan, ja automaation laatu, jottei kone tai ohjelmisto ajaudu analysoimaan väärää tietoa. Tulevaisuudessa tullaan käyttämään entistä enemmän tekoälyä ja sen tuomia mahdollisuuksia, koska se oppii ja kehittyy paremmaksi. (Bullock 2019).

Tulevaisuudessa tekoäly tulee palvelemaan asiakkaita huomattavasti tehokkaammin ja nopeammin kuin mitä ihminen pystyy. Botit Chatit ja muut vastaavat palvelut mahdollistavat jo nyt nopeampia toimia, eikä vaadi henkilöstöä olla päivystämässä tietokoneellaan. (Bullock 2019.) Digitaalisten palveluiden ansiosta voidaan jakaa tuotteita tai palveluita rajattomasti verkoston kautta ja tästä ei välttämättä edes synny mitään ylimääräisiä kuluja (Hautamäki & Leppänen & Mokka & Neuvonen 2017).

#### 2.4.3 Liiketoiminnan laajentaminen

Vaikka digitaalinen muutos tuo monesta näkökulmasta yrityksille haasteita ja kilpailua, niin se avaa myös mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintansa helposti verkoston avulla. Esimerkkinä suuret amerikkalaiset pörssiyritykset ovat investoineet paljon erilaisilla aloilla työskenteleviin yrityksiin. Digitaalinen muutos mahdollistaa uusien markkinoiden tutkimista ja niihin investoimista huomattavasti helpommin kuin ennen. Osa liiketoimintaa voi olla kokonaan verkostossa, jolloin fyysiseen omaisuuteen ei tarvitse välttämättä edes sijoittaa rahaa. Digitaalisten työkalujen avulla voidaan siis suunnata katse myös kokonaan muille markkinoille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 67–68.)

Internetin tuomat mahdollisuudet ja haasteet ovat nykypäivää. Niin pienten yritysten kuin globaalien organisaatioiden on kyettävä hyödyntämään internetin tarjoamia palveluita. Monet yritykset ovat siirtäneet osa palveluistaan verkkoon ja saavat sitä kautta suurin osa tuotoistaan. Tämä on merkittävä muutos ja ilman verkostoon siirtymistä yrityksen on todella vaikeaa olla kilpailukykyinen, koska asiakas arvostaa, että tarvittavat tiedot ovat löydettävissä verkosta. Tämä vaatii niin investointeja kuin osaamista. Ilman tätä nyky-

päivänä on hyvin hankalaa kilpailla varsinkin, kun ulkomaalaiset kilpailijat ovat palveluitaan ja tuotteiltaan yhtä ketteriä palvelemaan asiakkaita. Kotimaisuus ei siis välttämättä tuo enää suuria etuja. (Mattinen, 2020 42–45.)

#### 2.4.4 Muut haasteet

Palkansaajien tutkimuslaitoksen mukaan uudet työpaikat nähdään positiivisena muutoksena, mutta tutkimuksessa ilmeni myös se, että työpaikat saattavat siirtyä ulkomaille. Vanhanaikaiset käytännöt ja prosessit saattavat rajoittaa työpaikkojen kehitystä digitaalisena aikakautena. Teknologia ja tekoäly kehittyvät huomattavasti nopeammin kuin mitä ihmisiltä saadaan hyväksyntää tai lakiasiat päivitettyä. Myös vanhat työtehtävät tulevat poistumaan nopeammin kuin, mitä saadaan uusia työtehtäviä luotua henkilöstölle, mikä jo itsessään tuo haasteita. (Kortelainen yms. 2018.)

Markkinoilla on havaittu selkeä muutos työpaikkailmoitusten suhteen ja voidaan huomata suurta tarvetta IT-alan ammattilaisista. Koodikielen osaaminen voi avata suuria mahdollisuuksia, sekä data analytiikan käsittelijöitä ja analysoijia tarvitaan organisaatioihin entistä enemmän. (Measuring the Digital Transformation, 52–54.) Osaajat, jotka ymmärtävät, miten dataa kerätään ja-, analysoidaan ja miten kehitetään digitaalisia työkaluja, ovat todella tärkeitä organisaatioille. Joistakin osaajista joudutaan jopa kilpailemaan, koska heitä tarvitaan enemmän kuin markkinoilla on näitä osaajia tarjolla. Monet yritykset ympäri maailmaa näkevät rekrytoinnin haasteellisena, kun rekrytoidaan ICT-ammattilaisia. (Measuring the Digital Transformation, 170.)

Voidaan olettaa, että digitaalisella muutoksella ei ole kiirettä ja tarvittavat toimet voidaan aloittaa myöhemminkin. On ymmärrettävä, että tämä ei välttämättä pidä aivan paikkaansa. Digitaalinen muutos on nyt jo niin vahvasti osa elämäämme, ja ketterät organisaatiot ovat pystyneet digitalisoimaan jo omaa toimintaansa. Jos tähän muutokseen lähdetään liian myöhään, tämä voi vaikuttaa koko organisaation tulevaisuuden selviytymiseen. (Bughin & Van Zeebroeck 2017.)

Budjetointi on myös tärkeässä asemassa, kun lähdetään kehittämään toimintaa digitaalisemmaksi. Johdon pitää osata perusteet budjettien laatimisessa, ja talous käsitteet on syytä olla hallussa. Palvelut ja työkalut voivat olla hyvinkin kalliita, ja konsultointipalveluiden hinnat voivat vaihdella suurestikin. On kyettävä perehtymään omaan budjettiin ja



lähtemään määrittämään se oikeisiin asioihin. Organisaation sisäiset osaajat ovat huomattavasti edullisempia kuin ulkoiset, mutta yrityksestä ei aina löydy tarpeeksi osaamista, jolloin joudutaan kääntymään ulkopuoliseen palveluun tai tuotteeseen. Lisäksi ketterät toimintatavat pitäisi mahdollistaa budjetin siirtämistä muihin asioihin, jos tarve sen vaatii, eli budjetointiprosessin pitää olla tarpeeksi joustava. (Pyyhtiä 2019, 64–66.)

Ikäryhmistä voidaan huomata myös merkittäviä eroja digitaalisten palveluiden käytössä. Nuoret henkilöt, jotka ovat pienestä asti käyttäneet joitakin digitaalisia laitteita, mm. matkapuhelimia tai tietokoneita, omaksuvat digitaalisia palveluja helposti. He pitävät uutta teknologiaa normaalina asiana ja ovatkin yleensä kiinnostuneita siitä. Kun taas verrataan vanhempaan ikäryhmään, digitaalisten palveluiden hyväksyminen ja vastaanotto voi erota merkittävästikin. Vanhemmat ihmiset eivät joko halua, tai harjoituksen puutteen vuoksi, eivät kykene omaksumaan digitaalisia palveluita samalla tasolla. Ikäryhmän tuomat haasteet pitää siis organisaatioiden ottaa huomioon sisäisessä toiminnassa, jossa työntekijöiden välillä voi olla suuriakin ikäeroja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57–59.)

Yleensä uusilla yrityksillä on nuorempaa henkilökuntaa-, kuin vanhemmilla yrityksillä, ja vanhojen toimintamallien sijaan he pyrkivät luomaan sellaista, mitä havaitsevat markkinoilta puuttuvan. Näin uusien innovatiivisten ratkaisujen tuonti voi mahdollistaa etulyöntiaseman markkinoille. Tällöin jo markkinoilla olevien suurempien tekijöiden pitää olla valmis sopeutumaan muutoksiin tarpeeksi nopeasti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 26–27.)

Lisäksi vanhempi asiakaskunta on otettava huomioon ja sille on tarjottava sellaisia digitaalisia palveluita, joita on helppo ottaa käyttöön. Jos kuitenkin huomataan, että asiakaskunnassa tarpeeksi iso prosentti pyrkii selvästi vastustamaan digitaalisia palveluita, on kyettävä keksimään jokin tapa siihen, miten voidaan palvella myös näitä asiakkaita. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57.)

## 2.5 Jalkauttaminen

Organisaation digitaalisen muutoksen jalkauttaminen voidaan aloittaa monella tavalla. Yleisimpiä tapoja ovat muun muassa, kun luodaan kokonaan uusi digitaaliseen muutokseen keskittyvä yksikkö tai jaetaan digitaalisiin kehityksiin keskittyneitä ryhmiä ympäri organisaation. Jälkimmäinen tapa nähdään haasteellisempänä, koska eri tiimit voivat kehittää digitaalisia ratkaisuja päällekkäin, sekä päällekkäisiä hankintoja saattaa toteutua. (Savolainen ym. 2017, 33–35.)

Tämän jälkeen pitää määrittää strategian pohjalla ja johtoryhmän tuella oikeanlaiset Key Performance Indicators- eli KPI-mittarit, joita tullaan jatkossa seuraamaan. Nämä on syytä käydä huolellisesti läpi ja asettaa sellaiset mittarit, jotka määrittävät muutoksen toimintaa. Miksi olemme tekemässä tämän muutoksen, mitä sen avulla voimme saavuttaa ja mitä aiomme tehdä kerätyllä datalla? Mittareita ei kannata olla liian monta, koska silloin on vaikeaa hahmottaa, että mitä on tärkeitä seurata ja mitä ei. (Pyyhtiä 2019, 29.)

Henkilöstön ja resurssien määrittämisessä on hyvä ottaa huomioon, että keskitytään data analysointi osajiin sekä toiminnan kehittäjiin. Raportoinnit yms. ovat hyvin pieni osa kehitystä ja näin ollen on hyvä osata kerätä oikeanlainen tiimi digitaaliseen muutokseen. Lyhyesti voidaankin sanoa, että ennen kuin mitään raportoidaan, on ensin kerättävä ja analysoitava data. Datan avulla pystytään määrittämään, mitkä kehitysprosessit voidaan hyödyntää omassa toiminnassa. Tämän jälkeen on myös tärkeää perehtyä ole-massa oleviin työkaluihin ja siihen, mitä voidaan saavuttaa niillä. Ei kannata myöskään poissulkea muita työkaluja, joita markkinoilla on tarjolla. (Pyyhtiä 2019, 30.)

Monet yritykset pyrkivätkin luomaan organisaation sisällä aluksi oman digitaaliseen muutokseen keskittyvän tiimin, joka pyrkii käyttämään työaikaansa näiden ratkaisuiden kehittämiseen. Kun alustavat suunnitelmat ja strategiset digitaaliset toimet on aloitettu, pyritään jalkauttamaan nämä laajasti ympäri organisaatiota. Tämä mahdollistaa sen, että digitaalisuuteen keskittyvä tiimi voi tukea muita organisaation osastoja sekä työntekijöitä ja esimiehiä. Kun digitaaliset ratkaisut ja osaaminen ovat hajautuneet ympäri organisaatiota, digitaalinen osasto purkautuu. Tässä vaiheessa digitaaliset ratkaisut ovat normaalia toimintaa ja siihen toivon mukaan osallistuukin koko henkilöstö ja johto. (Savolainen ym. 2017, 26–29.)

Johdon pitää tukea muutoksia, sekä perehtyä uusiin digitaalisiin ja innovatiivisiin ratkaisuihin. Johtajien pitää ymmärtää, mitä teknologioita voidaan ottaa käyttöön ja miten ne toimivat. Ilman ymmärrystä tai esimerkin ja suunnan näyttämistä, ei saada alaisia vakuutettua digitaaliseen muutokseen (Savolainen ym. 2017, 26-29). Lisäksi IT-osastot eivät siis toimi enää pelkästään organisaation tuki osastona, vaan on myös tärkeässä roolissa strategisen kehityksen kanssa. (Lappalainen 2018). Säännölliset palaverit ylimmän johdon ja muiden sidosryhmien kanssa on tärkeää. Kerättyä dataa on myös hyvä käydä läpi näissä palavereissa, jotta kaikki pysyvät muutoksen ajan tasalla. (Pyyhtiä 2019, 32.)

### 3 Muutosjohtaminen

#### 3.1 Muutoksen tarve

Muutoksen suunnitteluvaihe vaikuttaa kokonaisuudessa tulevaan prosessiin. Johdon on kyettävä näkemään muutoksen kokonaiskuva, mitä haemme muutoksella ja miten aiomme toteuttaa se. Suunnitteluvaiheen jälkeen on kuitenkin ymmärrettävä, että digitaalinen muutos elää jatkuvasti ja niin pidemmän kun lyhyen ajan tavoite tulee todennäköisesti muuttumaan muutoksen edetessä. (Ilmarinen 2008.) Muutosjohtamisessa on kyse siitä, että pyritään jatkuviin pienenmuotoisiin muutoksiin, vaikka joskus tulee myös yllättäviä ja suurempiakin tarpeita muutokselle. Jatkuvalle kehittämisellä on hyvä lähteä liikkeelle. Muutoksen havaitseminen kuuluu olennaisimpiin asioihin muutoksen johtamisessa, on kyettävä tunnistamaan mitä ympärillä tapahtuu ja miten se vaikuttaa omaan toimintaan mm. trendit, kilpailijat, markkinat yms. (Kamensky 2015, 3,10.)

Johtajien on entistä tärkeämpää olla läsnä ja mukana toiminnan kehittämisessä. Ymmärrettävä kokonaiskuva ja kyettävä päättämään asioista tehokkaasti. Niin johtajan kuin muunkin organisaation on myös tärkeää olla sitoutunut muutokseen, vaikka vastaan tulee paljon erilaisia haasteita. Sitoutuminen muutokseen ja digitaalisen kehitykseen on välttämätöntä, jotta tuloksia saadaan aikaiseksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229–231.) Muutos nähdään siis organisaation omana päätöksenä ja näin ollen se mahdollistaa esimerkiksi kehittymistä niin johdon kuin henkilöstön osaamisessa. On ymmärrettävää, että muutos tuo jokaiselle mahdollisuuden oppia uutta. (Mattinen 2020, 66.)

Kun kyseessä on digitaalisen muutoksen läpivienti, tarkoittaa se yleensä sitä, että vanhat prosessit tai toimintatavat pitää korvata. Organisaatioissa se onkin yksi haasteellisempia vaiheita, jolloin pitäisi onnistuneesti ajaa alas vanha toiminta ja ottaa uusi digitaalinen prosessi tilalle. Tällaiset tilanteet yleensä aiheuttavat haasteita koko henkilöstölle ja johdolle. Muutoksen tarkoitus on kehittää koko organisaatiota kohti digitaalista toimintaa. Toimivaksi toimintatavaksi on todettu, vaiheittainen siirtyminen eli pilkotaan muutosprosessi pienemmiksi vaiheiksi, jolloin organisaation ei tarvitse pysäyttää toimintaansa muutoksen ajaksi. Näin myös henkilöstö pysyy paremmin muutoksen mukana. (Ilmarinen & Koskela 2015, 232–234.)

## 3.2 Organisaatio kohti digitaalista muutosta

### 3.2.1 Johdon rooli

Digitalisessa muutoksessa koko henkilöstön pitäisi osallistua muutosprosessiin. Johto on keskeisessä roolissa vakuuttamassa, olemassa esimerkkinä ja näyttämässä oikeaa suuntaa. Digitaaliset muutokset vaativat nopeita kokeiluja haastavissa tilanteissa. Organisaatioiden pitää olla koko ajan liikkeellä ja kokeilla rohkeasti erilaisia prosesseja, jotka voisivat sopia organisaation toimenkuvaan. Jokaisen työntekijän on kuitenkin tuettava muutosprosessia ja pyrkiä tekemään tarvittavia muutoksia tarpeen tullen. Isoimmat muutokset kuitenkin tapahtuvat ihmisissä ja toimintatavoissa, joista muodostuu organisaation uudet periaatteet. (Savolainen ym. 2017, 18–19.) Johtajia on edelleen olemassa, mutta hyvät johtajat jakavat vastuuta laajasti koko organisaation kesken. Johtaminen tapahtuu siis koko henkilöstön voimin, eikä pelkästään esimiesten toimesta. Johtamisessa on tärkeää myös jakaa sopivasti resursseja kehittämiseen ja koko henkilöstön hyvinvointiin. (Sydänmaanlakka 2014, 40–41.)

Tärkeäksi muodostuu johtajille se, että he johtavat myös itseään. Itsensä johtaminen on tärkeä vaihe, johon pitää keskittyä, ja sen tärkeyden tunnistaminen on hyvä lähtökohta. Kun johtaja ymmärtää, miten hänen pitää kehittyä ja mitä hänen on saatava aikaiseksi, niin silloin vasta voidaan johtaa muita. (Sorvanto 2016.) Todellinen johtaminen nähdään ongelmatilanteissa, jolloin kaikki organisaation osa-alueet eivät kasva automaattisesti. Johdon pitää pystyä käsittelemään asioita ja johtamaan prosesseja haasteellisissa tilanteissa. Johdossa ja hallituksessa on hyvä olla monipuolista osaamista ja erilaisten alojen osaajistakin on suuri etu. (Savolainen ym. 2017, 69–70.)

Joissain organisaatioissa on palkattu henkilö, joka vastaa digitaalisesta muutoksesta. Tällaisen henkilön tehtävään voidaan määrittää kokonaiskuvan ja erilaisten liiketoimin alueiden johtaminen ja eteenpäin vieni. Kuitenkin digitaalinen muutos on sen verran nopeitempoista, että vastuut pitää silti jakaa tasaisesti ympäri organisaatiota. Digitaalisen muutoksen johtajana rakennat kokonaisvaltaista strategiaa yrityskulttuuriin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 239–241.) Hyvä johtaja voidaan nähdä silloin, kun hänen tiiminsä on onnistunut hyvin ja voi hyvin. Niin johtajan, kuin henkilöstön yksilösuorituksista ei pidemmän päälle tule lisäarvoa organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2014, 52–53.)

Nykypäivän johtaminen eroaa joksikin vanhoista toimintatavoista ja se onkin prosessi, joka sisältää monenlaisia muuttujia. Modernissa johtamisessa pitää osata ottaa huomioon monta kohtaa ja osata yhdistellä ne yhdeksi kokonaisuudeksi. Johtaminen tapahtuu monella tasolla. Tärkeintä kuitenkin on, että organisaation tasolla määritetään, minkä tyyppistä johtamista halutaan saavuttaa. Vanhanaikaiset hierarkkiset toimintatavat eivät enää nykypäivänä toimi yhtä tehokkaasti. Toimivin toimintatapa tällä hetkellä näyttää olevan selkeästi avoin, ja vahvaan yhteistyöhön pyrkivä johtaminen. Tällöin organisaatio pystyy suoriutumaan tavoitteistaan parhaiten, kun haasteisiin haetaan ratkaisua koko organisaation voimin. (Sydänmaanlakka 2019, 151–154.)

### 3.2.2 Strategian määrittäminen

Strategisesti organisaation pitäisi aloittaa muutoksen suunnittelua mahdollisimman nopeasti, jotta tilanne ei veny tilanteeseen, jossa liiketoiminta kärsii toimimattomuudesta. Ylemmän johdon on kyettävä näkemään, millaisia muutoksia markkinoilla tapahtunut, miten tämä vaikuttaa yritykseen, mitä tulevaisuus tuo ja miten yritys lähtee kehittämään omaa toimintaansa tästä. Isoimmista organisaatioissa resurssit eivät ole este, vaan osaamisesta on pula. Toimet pitää aloittaa mahdollisimman pian, laatia suunnitelma ja edetä pienillä askelilla tehokkaasti ottaen huomioon ympärillä tapahtuvat muutokset. (Savolainen ym. 2017, 46–47.)

Suurin osa yrityksistä kokee olevansa jossain määrin tekemisissä digitaalisen muutoksen kanssa, mutta kuitenkin vain pieni osa näkee sen olevan strategian tasolla organisaation sisällä. On myös huomattava, että digitaalinen muutos ei ole itsestäänselvyys ja se tuo melkein kaikille haasteita. Voidaan siis todeta, että suurella osalla organisaatioista on vastaavanlaiset haasteet. (Bughin & Van Zeebroeck 2017.)

Monimutkaista strategiaa ei kannata laatia, koska silloin onnistuminen hankaloituu. Strategian laatiminen ei käytännössä vaadi sen kummempia toimia kuin sen, että määritetään, mitä tehdään, miten tehdään, missä tehdään ja miten onnistutaan. Digitaalisen muutokseen sisältävä strategia ei eroa suuresti normaalista. Erona voidaan todeta, että toimintatavat ovat nopeasti muutettavissa ja reagointi nopeampaa. (Savolainen ym. 2017, 71–73.) Strategia näkyy myös jokaisella tasolla organisaation sisällä. Strategiasta vastaa koko henkilöstö omalla tekemisellään, jotta se olisi mahdollista muuttaa ketterästi tarpeen tullessa (Sydänmaanlakka 2014, 51).

### 3.2.3 Organisaation sisäiset toimet

Nykypäivän johtaminen eroaa siitä, että enimmäkseen keskitytään johtamaan tiimejä kuin yksilöitä, vaikka sekin on osa nykyistä toimintaa. Johtajan on kuitenkin lähdettävä liikkeelle siitä, miten hän osaa johtaa itseään ja mitä hänen pitäisi kehittää. Vasta tämän jälkeen pystytään siirtymään tiimien ja muiden sidosryhmien johtamiseen. Johtaminen on myös siirtynyt etäjohtamiseen, jossa tiimin jäsenet voivat olla missä päin maailmaa tahansa. Tällaiset tilanteet tuovat uusia haasteita, kun johdetaan verkon välityksellä. On siis pystyttävä johtamaan erilaisilla tasoilla ihmisiä riippumatta heidän olinpaikastaan ja luodaan tiivis yhteistyötä kannattava tiimi. (Sydänmaanlakka 2014, 42–43.)

Kun johtajalle kerääntyy monta tiimiä johdatettavaksi, on tässä vaiheessa määritettävä yhteinen kulttuuri, strategia ja visio, jonka avulla eri tiimien henkilöstöt tavoittelevat samaa tavoitetta. Jotta tämä kaikki olisikin mahdollista, pitää pyrkiä välttämään byrokratiaa ja hierarkiaa organisaation sisällä. (Sydänmaanlakka 2014, 42–43.) Kolme tärkeää asiaa, jotka uuden johtajan on osattava, ovat ”be Inspired, Inspire others and Innovate” eli inspiroidu, inspiroi muita ja innovoi. Tämä kiteyttää uuden johtamistavan. (Sydänmaanlakka 2014, 47.)

Yhtenä huomioon otettavana tehtävänä organisaatioissa on saada muutettua kulttuurista suuntaa ja halukkuutta kohti digitalisempaa ympäristöä. Jokainen yritys voi keskittyä näihin ratkaisuihin, ja nykypäivänä se on oleellinen osa liiketoimintaa. Viestinnän ja halukkuuden kuuluu lähteä ylimmältä johdolta, joka on valmis ja sitoutunut strategiseen muutokseen ja ympärillä olevaan digitaaliseen muutokseen. Johdon on perehdyttävä myös itsekin digitaaliseen muutokseen, jotta pystytään olemaan muutoksessa mukana ja johtamaan sitä. Mitä nopeammin organisaatio aloittaa muutoksen kohti digitalisempaa työskentelyä, sitä isommat mahdollisuudet sillä on valloittaa niin nykyisiä kuin uusia markkinoita. (Savolainen ym. 2017, 39–40.)

Johdon on tarkasteltava, millainen digitaalinen muutos on tulossa. Pitääkö digitalisoida nykyisiä toimintatapoja vanhojen tilalle, vai pitääkö kehittää kokonaan uusia liiketoimintatapoja, jossa pyritään kasvamaan? Kaikista hankalimmiksi koetaan tilanteet, jossa vanhat toimintatavat eivät ole kilpailukykyisiä ja ne pitää korvata kokonaan uudella liiketoimintaprosessilla. Näissä tilanteissa alaisten on oltava valmiita muuttamaan toimintaansa, ja johdon näkökulmasta on hyvä olla tukemassa ja kertomassa, miksi tällainen muutos on välttämätöntä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 232–234.)

### 3.2.4 Henkilöstön sitouttaminen ja kehittäminen

Uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotto voi olla hyvinkin haastavaa organisaatiosta riippumatta. Hyvänä lähtökohtana voidaan asettaa sellaisten työkalujen käyttöönotto, jotka lähentävät työntekijöitä ja auttavat heitä työskentelemään. Esimerkkeinä voidaan ottaa käyttöön ohjelmistoja, jotka auttavat henkilöstöä tuomaan omia mielenpiteitä esille päivittäisessä työskentelyssä. Tämän avulla saadaan kasvatettua mielenkiintoa ja hyväksyntää kohti digitaalisia työkaluja. (Savolainen ym. 2017, 36–38.) Johdon on saatava karsittua digitaalisesta muutoksesta syntyneet huonot ajatukset pois, puhumalla ja avaamalla muutoksen tärkeys organisaatiolle (Ilmarinen & Koskela 2015, 232–234).

Uudet digitaaliset toimintatavat ja työkalut mahdollistavat myös sen, että huono muutosjohtaminen tulee nopeammin ilmi. Toisin sanoen henkilöstön kouluttamiseen tai oikeiden henkilöiden palkkaamiseen on panostettava entistä enemmän. Tietokoneiden käyttö on nyt ja tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä työkaluista, ja sen käyttöön on laitettava tarpeeksi koulutusresursseja. Ilman kunnollista perehdytystä, entiset työtehtävät voivat jopa hidastua ja aiheuttaa resurssien tuhlaamista. (Oksanen 2019.) Henkilöstön jatkuva kouluttaminen on tärkeässä roolissa. Digitaaliset palvelut mahdollistavat nykypäivänä laadukkaita verkkokoulutuksia ja muita tapoja kehittää omaa henkilöstöä. (Hautamäki yms. 2017.)

Ammattikorkeakoulut mahdollistavat aikuiskoulutuksia, joissa täysipäiväisesti työssäkäyvän on mahdollista kouluttautua uuteen ammattiin tai kehittää nykyistä tutkintoa. Lisäksi nykypäivänä on mahdollista suorittaa tutkinto melkein kokonaan verkossa. Organisaation onkin tärkeää tukea henkilöstöä näissä asioissa ja olla joustava henkilöstön työskentelyn suhteen, jos tällaiseen ratkaisuun päädytään. (Opintopolku 2020.)

Modernit ja digitaaliset työskentelytavat mahdollistavat myös uusien innokkaiden työntekijöiden mielenkiinnon herättämistä organisaatiota kohtaan. Näin saadaan rekrytoitua kovia osaajia, jotka voivat olla perehtyneet uusiin digitaalisiin innovaatioihin ja työkaluihin. Tämä osaaminen voi avata uusia mahdollisuuksia organisaatioille tulevaisuudessa. (Savolainen ym. 2017, 48–49.)

Henkilöstölle on myös tärkeää olla laadittuna sellainen työympäristö, jossa epäonnistuminen on mahdollista ja sen käsittely on järjestelmällistä. Jokainen uusi idea ei voi olla tuottoisa, mikä pitäisikin olla kaikille itsestäänselvyys. Turvallinen ympäristö helpottaa tuottamaan huomattavasti enemmän ideoita henkilöstöltä, jonka ansiosta uusia innovaatioita syntyy huomattavasti enemmän. (Savolainen ym. 2017, 52–53.) Ennen pystyttiin keskittymään yksilöiden johtamiseen, mutta nyt johtajilta vaaditaan kokonaisten tiimien johtaminen tuloksellisesti. Lisäksi on pidettävä huolta, että organisaation sisällä eri osastojen tiimit työskentelevät tehokkaasti yhdessä. (Sydänmaanlakka 2014, 51.) Modernissa tiimien johtamisprosessissa, tiimien välinen side on suuressa roolissa. Sen sijaan, että mietittäisiin pelkästään omaa ryhmää, keskitytään kaikkien tiimien yhteistyöhön ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Nähdään asioita siltä kannalta, että mitä meidän tiimimme on tehtävä, jotta toinen tiimi pystyy etenemään prosessissa tai saavuttamaan jotain. Tässä tilanteessa johtajan pitää havainnoida kokonaiskuvaa ja seurata tiimityöskentelyn kehitystä ja kannustaa siihen. (Sydänmaanlakka 2014, 82–83.)

Nykypäivänä tiimit ovat hyvin suljettuja ja toisen osaston tekemisestä ei ole tietoa. Tiimien välistä näkyvyyttä pitää parantaa huomattavasti, on käytettävä erilaisia työkaluja ja mittareita. Lisäksi tiimien on pystyttävä näkemään, missä toinen tiimi on menossa sinä hetkenä. Kun ollaan tietoisia siitä, missä vaiheessa toinen osasto etenee, pystytään sopeutumaan heidän tahtiinsa tai mahdollisesti jopa auttamaan prosessin kulkua. (Sydänmaanlakka 2014, 82–83.)

Työntekijöiden hyvinvointi on myös hyvin olennainen osa-alue työympäristön ja johtamisen kannalta. Pidemmän päälle ei riitä se, että organisaatio voi nyt hyvin ja onnistumisia tulee, vaan niitä pitäisi myös tulla vuosien jälkeenkin. Siksi koko henkilöstön eli organisaation on tärkeää ylläpitää hyvinvointia jatkuvasti. Työntekijöistä on pidettävä hyvää huolta, jotta he pystyvät tuottamaan tasaisesti tuloksia ja ideoita. (Sydänmaanlakka 2014, 53). Johtajien ja esimiesten on kehitettävä jatkuvasti side alaisiinsa, jolla kehitetään luottamusta. Työntekijöiden pitää luottaa omaan esimieheen, jotta he kokevat tekevänsä työtään turvallisessa työympäristössä. (Pyyhtiä 2019, 122–124.)

Alaisten vapaus ja itsensä johtaminen kuuluu uudenlaiseen ajattelumalliin, jossa asiantuntijan on kyettävä hahmottamaan itse, mitkä tehtävät priorisoida, miten edetä ja mitkä tehtävät tuovat lisäarvoa. Esimiehen on tuettava alaisiaan tässä ja haastettava heitä myös miettimään omia kehitettäviä asioita. Toimintamalli mahdollistaa vapautta työsken-



telyyn ja luovuuteen, minkä jälkeen on hyvä käydä yhdessä esimiehen kanssa näitä asioita läpi ja tarkastella kehittymismahdollisuudet sekä suoriutuminen yksilönä. Luovuus, innovointi ja motivaatiot ovat henkilöstön voimavara, joka tuottaa uusia asioita koko organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2014, 80–81.)

### 3.2.5 Data

Datan analysointi on oleellinen tekijä digitaalisen muutoksen aikana. Asioita on kyettävä perustelemaan kerätyn datan pohjalla, jota saadaan erilaisista lähteistä. Huhujen ja oletusten pohjalla on vaikea laatia faktaa. Tietoa pitää kyseenalaistaa, kysellä, kerätä ja laskea. Kaiken tämän mahdollistavat uudet digitaaliset palvelut ja teknologiat. Asiakkaista on entistä helpompaa kerätä tietoa esimerkiksi verkoston avulla, ja tämä on tärkeässä roolissa palveluiden sekä tuotteiden kehittämisessä. Näin pystytään tarjoamaan asiakkaille paras mahdollinen asiakaskokemus. (Savolainen ym. 2017, 59–60.)

Verkosto ja mobiililaitteet mahdollistavat datan keräämistä ja sitä kautta kohdistettu asiakaspalvelu tehostuu (Savolainen ym. 2017, 87–88). Kerätty data ei suoranaisesti tuota lisäarvoa organisaatiolle, vaan vasta kattavan analysoinnin jälkeen voidaan sanoa, että datalla on jokin arvo. Kun lähdetään datapohjaisesti tekemään päätöksiä, niin silloin datasta tulee arvokas resurssi. Dataa saadaan nykypäivänä niin monesta lähteestä, että suuren määrän analysointiin onkin hyvä hyödyntää työkaluja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 203–206.) Kriisitilanteissa on laadittava päätökset datan pohjalta. Ongelmatilanteita tulee varmasti ja päätösten tekeminen on hankalaa, kuitenkin on viisasta istua analysoimaan lukuja ennen päätösten tekemistä. Hätiköidyt päätökset voivat huonontaa tilannetta entisestään. (Savolainen ym. 2017, 66–67.)

### 3.3 Organisaation ulkoiset toimet – asiakkaat

Asiakkaat ovat entistä verkostoituneimpia, ja mobiililaitteiden räjähtävä kasvu on pakottanut monet organisaatiot sopeutumaan mobiili ja verkkomuutokseen. Ennen palveluita ja tuotteita vertailtiin suurimmakseen osaksi kotimaan tarjontaan, mutta nykypäivänä digitaaliset ratkaisut mahdollistavat verkoston välityksellä esimerkiksi palveluiden ostamista ulkomailta, yhtä helposti kuin kotimaasta. Organisaatioiden pitääkin ottaa nämä asiat huomioon, koska kotimaan kilpailu on siirtynyt globaaliksi. (Savolainen ym. 2017, 84–86.)

Digitaaliset palvelut ovat mahdollistaneet huomattavasti nopeampaa ja tehokkaampaa asiakaspalvelua ympäri maailmaa. Tämän seurauksena asiakkaat eivät ole enää valmiita odottamaan asiakaspalvelun saantia vaan vaativat välitöntä palvelua. Jos jollain organisaatiolla menee asiakkaalle vastaamiseen monta tuntia, voidaan olettaa, että kyseinen asiakas siirtyy kilpailijalle tässä vaiheessa. Digitalisaatio avaa niin paljon mahdollisuuksia vastaavan palvelun tai tuotteen saamiseen globaalisti, että odotuksen kynnyks on hyvinkin maltillinen nykypäivänä. Verkostosta on todella helppoa etsiä itselleen sopivia palveluita tai tuotteita mistä päin maailmaa tahansa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–55.)

Yritysten on pyrittävä tutkimaan ja miettimään, että millaisia innovatiivisia palveluita tai tuotteita he voivat tuoda markkinoille, jossa asiakastarve on suuri mutta tarjontaa vielä vähäistä. On kannattavaa tutkia oman organisaation nykyistä tilannetta. Sen sijaan, että yritetään tuoda uutta omalle kilpailevalle markkinoille, kannattaa harkita myös uusien markkinoiden valloittamista oman organisaation osaamisella. Nykypäivänä on huomioitava, että organisaatiot katsovat rohkeammin toisia markkina-alueita valloitettavaksi. (Mattinen, 2020 40–42.)

Internetin tarjoaman suuren informaation myötä asiakkaiden on myös entistä helpompaa selvittää tuotteiden ja palvelun tasoa. Erilaisten sosiaalisen median kanavien kautta jokainen henkilö pystyy aloittamaan keskustelun tai voi arvioida yritykseltä saamansa tuotteen tai palvelun tasoa. Tällaiset tilanteet voivat vaikuttaa merkittävästikin organisaation maineeseen, jos kyseinen henkilö saa tarpeeksi näkyvyyttä kirjoittamalleen viestille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 56–57.)

Asiakkaat ovatkin suuressa roolissa organisaatioiden kehittymisessä, ja tämä voi olla niin hyvä kuin haasteellinenkin asia. Erilaisissa kanavissa asiakkaat jakavat mielipiteitään, arvosteluja ja jopa ideoita, että miten jonkun organisaation pitäisi tehdä jatkossa ja mihin pyrkiä. Myös itsepalvelu on kasvanut radikaalisesti automaation ansiosta, asiakkaat pyrkivät hoitamaan suurin osa asioista verkoston välityksellä itse. Tämä on paljon nopeampaa ja esimerkiksi ilmaista verrattuna siihen, että asiakas joutuisi maksamaan ylimääräisiä palvelukuluja (Ilmarinen & Koskela 2015, 56–57.)

Kun organisaatio valloittaa suuren osan markkinoista digitalisten työkalujen ja palveluiden ansiosta, on kilpailijoiden vaikeaa saada asiakkaiden luottamus toiselta yritykseltä, jos he ovat jääneet digitaalisesta virtauksesta jälkeen. Vaikka asiakkaat pystyvätkin kilpailuttamaan tuotteita nykyään helpommin, ovat asiakaspalvelu ja digitaaliset työkalut entistä tärkeämmässä roolissa. (Bughin & Van Zeebroeck 2017.) Työkalujen tärkeyttä ei voi vähätellä, koska modernien työkalujen avulla pystytään keräämään nimenomaan dataa yrityksen asiakkaista ja heidän historiasta. Tästä syystä mm. customer relationship management (CRM) eli asiakassuhteiden hallintatyökalu, ja enterprise resource planning (ERP) eli yrityksen resurssisuunnittelutyökalu, ovat monen organisaation käytössä. Näiden avulla pystytään hallinnoimaan ja keräämään hyödyllistä tietoa asiakkaista ja suunnittelemaan tulevaisuuden tarpeita. (Measuring the Digital Transformation, 47.)

## 4 Tiedonkeruun toteuttaminen

### 4.1 Toteutus

Tässä opinnäytetyössä on kirjallisuuden ja tiedon keruun avulla kartoitettu, millaisia haasteita digitaalinen muutos aiheuttaa ja miten niitä voidaan johtaa organisaatiossa. Tämän jälkeen pyritään selvittämään, vastaako kirjallisuus todellisia nykypäivän haasteita johdon, esimiesten ja konsultoinnin näkökulmasta eli tukevatko kirjallisuus ja kerätty materiaali toisiaan. Kuvioista 1 voidaan hahmottaa, millainen prosessi on ollut tiedon keruussa ja millaisilla vaiheilla se on toteutettu.



Kuvio 1. Prosessikuvaus selvityksen suunnittelusta ja toteutuksesta.

Kuviosta 1 nähdään, että työ lähti liikkeelle syksyllä 2019 kirjallisuudesta ja sen tarjoamista tietolähteistä. Kirjallisuutena pyrittiin käyttämään mahdollisimman uusia julkaisuja, jolloin vältyttiin vanhenevan tiedon tutkimista. Aiheena digitaalinen muutos on nopeasti muuttuva ja tämän takia muutaman vuoden vanha materiaali ei välttämättä ole enää relevanttia nykypäivänä. Lisäksi pyrittiin etsimään muista tutkimuksista ja julkaisuista aiheita tukevaa materiaalia. Kirjallisuuden avulla saatiin laadittua hyvä viitekehys, jonka oli tarkoitus tukea tutkimusongelman selvittämistä.

Kyselylomake suunniteltiin alkuvuodesta 2020, jolloin pyrittiin miettimään kysymyksiä, joihin voidaan vapaamuotoisesti vastata ilman, että vastaajalle tarjottiin vaihtoehtoisia vastauksia valmiiksi. Kyselyn tarkoituksena oli mahdollistaa omien ajatusten jakamista opinnäytetyön aiheeseen liittyvistä asioista (ks. liite. 4. ja 5.) Tämän jälkeen suunniteltiin, ketkä ovat sopivia vastaajiksi, jolloin päädyttiin ottamaan yhteyttä omiin kontaktihenkilöihin, jotka olivat sopivia kandidaatteja työasemansa puolesta. Lisäksi hyödynnettiin verkostoitumisen kautta tulleita kontakteja, jotka sopivat tiedonkeruuseen, koska he toimivat johto- tai konsulttiasemassa.

Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla, ja se sisälsi lyhyen selosteen työstä ja siitä, mitä aihetta käsitellään, ja toivomuksen vastaajan osallistumisesta. Vastaaja pääsi sähköpostissa olleen linkin kautta kyselylomakkeeseen. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja osallistuminen vaati vastaajaa kuittaamaan GDPR-tekstin, joka saatiin Metropolian tietoturvaohjeista. (Ks. liite 2 ja 3.)

Ensimmäisen kvartaalin loppuvaiheessa haastatteluun valittiin kaksi henkilöä, sillä nämä henkilöt olivat sopivia työasemansa puolesta ja kiinnostuneita osallistumaan. Toinen haastateltavista toimii konsultointiasemassa ja tarjoaa asiakkaille digitaalisia työkaluja ja palveluita, kun taas toinen haastateltu toimii esimiesasemassa ja hänellä on suoria alaisia eli hänen alaisuudessaan on henkilöstöä, joista hän on vastuussa. Haastattelussa käytettiin vastaavia kysymyksiä kuin kyselylomakkeessa ja haastattelut toteutettiin Teamsin kautta, koska koronapandemia rajoitti fyysisiä tapaamisia maaliskuusta lähtien. Haastatteluiden aikana kirjoitettiin muistiinpanoja.

## 4.2 Menetelmät

Kvantitatiivisella menetelmällä pyritään keräämään määrällisiä vastauksia sekä hyödyntämään erilaisia tilasto-ohjelmistoja tämän tukemiseksi ja analysoimiseksi. Kyselylomakkeessa suurimpaan osaan kysymyksistä vastattiin laadullisesti, tuomalla vastaajan oma näkökulma esille aiheesta. (Mattila 2019.) Näin ollen saatiin aikaiseksi erilaisia taulukoita vastanneiden mielipiteistä. Tässä työssä käytettiin Excel-ohjelmistoa analyysityökaluna, johon pystyttiin siirtämään aineistoa suoraan Microsoft Formsista ilman ylimääräistä työtä (Microsoft forms 2016.)

Lisäksi työssä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä, jolloin kyseessä on laadullinen tutkimusote. Laadullisessa menetelmässä pyritään syventymään aiheeseen paremmin, jolloin saadaan monipuolisempi ja laajempi näkemys aiheesta. Työssä laadullista toimintaa saatiin aikaiseksi tekemällä haastatteluja. (Saaranen-Kuppinen & Puusniekka 2006.) Haastatteluissa pyrittiin saamaan haastattelijoiden näkemyksiä työn aiheesta ja myös pyrittiin haastamaan haastateltavia tuomalla erilaisia esimerkkejä. Näin saatiin mahdollisimman monipuolista tietoa haastateltavista.

Kyselylomake sisälsi kysymyksiä, jotka liittyvät digitaaliseen muutokseen ja sen johtamiseen (Ks. Liite 2 ja 3.) Lisäksi työssä oli tehty aiheeseen liittyvää haastatteluja ja selvitetty millaisia haasteita haastateltavat ovat kohdanneet digitaalisessa muutoksessa ja miten haastateltavat näkivät digitaalisen muutoksen tulevaisuudessa.

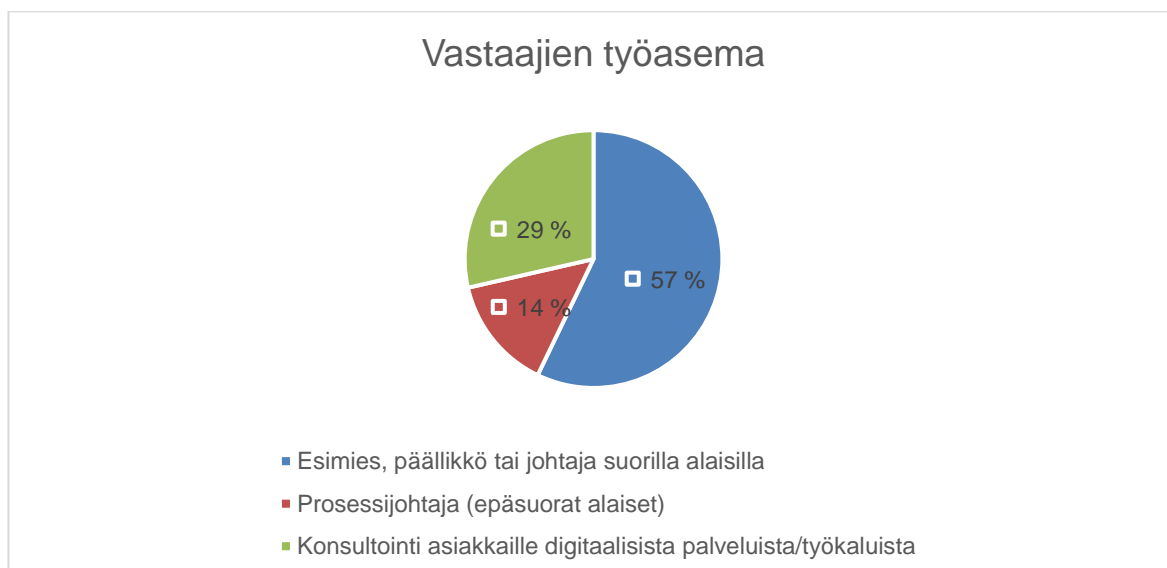
Kyselylomake laadittiin Microsoft Formsin avulla, ja se sisälsi kvantitatiivisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen avulla pyrittiin keräämään tietoa esimiestehtävissä olevilta henkilöiltä, joilla on suoria tai epäsuoria alaisia. Toisin sanoen vaatimuksena olisi myös riittänyt, että henkilö on vastuussa jostain toiminnasta, jolloin suoria alaisia ei ole. Lisäksi pyrittiin kyselemään vertailun vuoksi henkilöiltä, jotka tarjoavat konsultoinnin näkökulmasta asiakkailleen digitaalisia palveluita. Tarkoituksena oli verrata myös, miten näkökulmat eroavat organisaation sisäisten digitaalisten prosessien kehityksessä ja ulkoisen, missä digitaalisia palveluita oli tarjottu myynnin näkökulmasta asiakkaille. Kysely lähetettiin globaalisti, eli vastaajat voivat olla niin Suomesta kuin muualta maailmalta.

Analyysi toteutettiin Excelissä, jolloin saadut vastaukset voitiin käydä läpi tehokkaasti. Analysoinnin helpottamiseksi päädyttiin käyttämään värikoodausta ja avainsanojen lihavoitua. Näin päästiin analysoimaan laajoja vastauksia monipuolisesti. Lisäksi erilaisia ryhmiä pyrittiin tekemään, jolloin pystyttiin yhdistämään tutkimusongelman erilaisia näkökulmia ja vastaamaan myös tutkimusongelman apukysymyksiin. Tämän jälkeen laadittiin kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä erilaisia taulukoita ja kaavoja, jotka tukivat tutkimusongelmaa. Kyselylomakkeista ja haastatteluista saadun tiedon analyysin jälkeen, opinnäytetyötä jatkettiin analyysi kirjoittamiseen.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Tulosten esittely

Kyselylomakkeessa oli 11 kysymystä, joihin vastattiin vapaamuotoisesti, ja yksi valintakysymys. Vastausaika oli keskimäärin noin 25 minuuttia, mikä oli sähköpostissa ilmoitettua ja oletettua enemmän. Kyselyyn pystyi vastaamaan kahden viikon verran. Kyselylomaketta lähetettiin 55 henkilölle, joista 21 henkilöä vastasi eli noin 37 prosenttia, mikä on hyvä vastausmäärä ottaen huomioon tämänhetkisen maailman tilanteen, mm. koronaviruksen aiheuttaman globaalin poikkeustilan. Vastaukset olivat kattavia, ja niihin oli selkeästi panostettu. Vain kahdella vastaajalla oli epärelevanttejä vastauksia. Vastaajista kahdeksan, eli 38 prosenttia, vastasi englannin kielellä, mistä voisi tulkita, että vastaukset olivat tulleet Suomen ulkopuolelta.

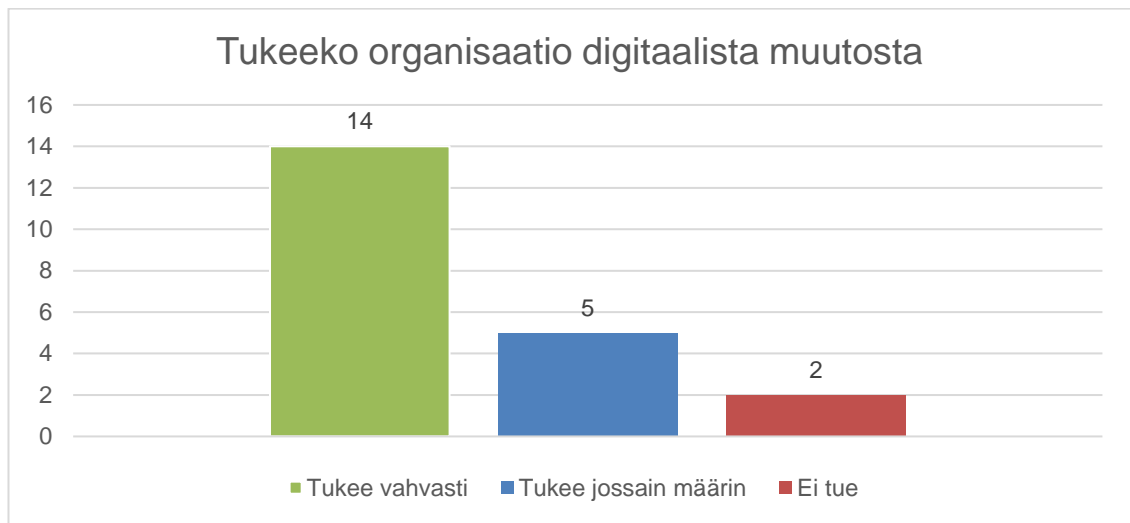


Kuvio 2. Vastaajien työasema.

Vastaajista 12 oli esimiesasemassa suorilla alaisilla, kuusi oli konsulttiasemassa ja kolme oli prosessijohtajia. Kuviosta voidaan havaita, että suurin osa vastaajista oli esimiehiä, päälliköitä, tai johtajia, joilla oli suoria alaisia. Toiseksi suurimpana ryhmänä ovat konsulttiasemassa olevat henkilöt, joiden vastaukset painottuvat asiakkaisiinsa. Pienin vastaajaryhmä oli prosessijohtajat, jotka ovat vastuussa jostain tietystä prosessista, mutta työskentelevät ilman suoria alaisia. Monipuolisuuden ansiosta saatiin erilaisia vastauksia, jotka tukivat toisiaan (kuvio 2).

## 5.2 Suoriutuminen digitaalisesta muutoksesta

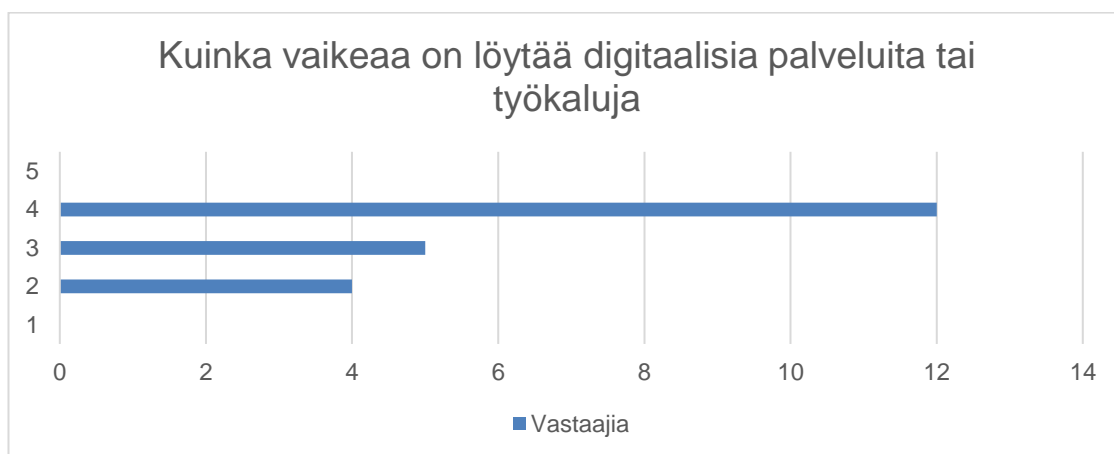
Kyselyn vastauksien perusteella voidaan nähdä, että suurin osa organisaatioista tukee digitaalista muutosta. Vastaajista 14 henkilöä koki, että organisaatio tukee digitaalista muutosta vahvasti, ja viisi vastaajista kertoi kokevansa tukea organisaatiolta jossain määrin. Kahden vastaajan kohdalla havaittiin selkeästi se, ettei organisaatio tue digitaalista muutosta tai kokonaiskuva on kateissa. (Kuvio 3.) Toinen näistä vastaajista mainitsi ”organisaation keskittyvän enemmän ekologisuuteen ja työnyhyvinvointiin.”



Kuvio 3. Digitaalinen muutos organisaatiossa.

Johtajalla pitää olla selkeä visio ja suunta, johon hän vie alaisiaan ja koko organisaation toimintaa. Uusia digitaalisia työkaluja käytetään tehokkaasti varsinkin viestinnässä. Lisäksi voidaan havaita, että rutiinimaisia raportointeja, esimerkiksi sairaspöissaolot ja lomat, kirjataan digitaalisten työkalujen avulla, minkä seurauksena ei tarvitse erikseen täyttää mitään paperisia lomakkeita. Se säästää myös aikaa, kun voidaan kommunikoida ja hoitaa asioita ilman välikäsiä. Jossain tilanteissa digitaalisia palveluita tai asioita käsiteltiin enemmän toimihenkilötasolla, mutta ei tuotannon henkilöstötasolla, vaikka siellä on suuria mahdollisuuksia kehittää prosesseja esim. automatisoimalla työvaiheita.

Kyselyyn vastattiin, että digitaalisia työkaluja on otettava käyttöön, vaikka se pelottaisikin ja osaamista ei sinä hetkenä vielä löytyisi. Yksi kyselyn vastaajista toi esille sen, että ”digitaalinen muutos on siirtynyt eteenpäin vain sen takia, koska organisaatiossa ei olla uskallettu lähteä muutokseen mukaan, vaikka kilpailijat hyödyntävät jo vahvasti digitaalisia työkaluja.” Haastattelijoiden näkökulmasta tuli esille tärkeys pysyä työkalujen ja palveluiden ajan tasalla. Jossain määrin jopa pelko, että osaajana voisi jäädä jälkeen työmarkkinoilta, jos omasta osaamisesta ei pidetä huolta. Lisäksi organisaation sisäisiä koulutuksia on tärkeää järjestää, jolloin voidaan kouluttautua organisaationa. Kyselyn perusteella voidaan selittää, että digitaalisten palveluiden tai työkalujen etsimisen ei koettu olevan niin haasteellista, kuin voisi olettaa. Vain neljä 21 vastaajasta koki digitaalisten palveluiden ja työkalujen etsimisen haasteelliseksi. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Digitaalisten palveluiden ja työkalujen löytäminen.

1 - todella vaikeaa, 5 - todella helppoa.

Digitaalisesta muutoksesta suoriutuminen ei ole itsestäänselvyys. Kehittämisen kohteiksi kyselyn vastaajilta tuli se, että kokonaiskuva on nähtävä organisaatio tasolla ja se ei saa jäädä tietoon vain ylimmälle johdolle. Lisäksi suunnitteluvaiheen tärkeyttä ei voi vähätellä, koska on otettava huomioon, millaisia realistisia resursseja ja aikaa muutos vaatii ja mihin kaikkiin sidosryhmiin se vaikuttaa. Tässä tuodaan taas esille viestinnän tärkeyttä muutoksen aikana. Esille tuotiin myös se, että mitä enemmän digitaalisia työkaluja on, sitä helpompaa on palvella asiakkaita heille sopivilla työkaluilla. Yksi kyselyn vastaajista mainitsi seuraavasti: ”Asiakkaat suosivat perinteisiä kasvotusten tapahtuvia tapaamisia ja näitä on siis järjestettävä tarpeen vaatiessaan.”



Vastuut on jaettava muutoksen aikana selkeästi. Lisäksi kouluttamisen uusiin työkaluihin ja prosesseihin on oltava kunnossa ja siihen pitää laittaa tarpeeksi aikaa. Muutosjohtaminen on suuressa roolissa digitaalisen muutoksen aikana, jotta tarvittavat prosessit etenevät suunnitelman mukaisesti. Myös jatkokoulutuksia pidettiin tärkeinä, jolloin varmistetaan, että henkilöstön tai asiakkaan osaaminen kehittyy odotetusti konsultoinnin näkökulmasta. Muuten työkalujen käyttö tulee vain hidastamaan ja huonontamaan prosessia.

### 5.3 Digitaaliset haasteet ja mahdollisuudet organisaatiossa

#### 5.3.1 Johto ja henkilöstö

Kaikkien kyselyn vastaajien kohdalla työnkuva on muuttunut digitaalisten työkalujen vuoksi. Kommunikointi niin organisaation sisällä kuin asiakkaiden suuntaan on siirtynyt digitaalisemmaksi. Esille tuotiin korona viruksen aiheuttama pakko, joka johtaa suurin osa työskentelystä etätyöksi ja koettiin, että tämä tulee aiheuttamaan suuren digitaalisen muutoksen maailmalla. Vastaajien joukosta löytyi siis henkilöitä, jotka kokivat korona pandemian digitaalisen muutoksen vaikuttajaksi ”korona viruksen jälkeen, varmasti moni tulee hyödyntämään digitaalisia työkaluja jatkossakin.” Yksitoista kyselyyn vastanneista koki, että datan analysointi ja raportointi on muuttunut digitaalisemmaksi, jolloin johdon on pitänyt opetella uusia työkaluja ja toimintaprosesseja. Nämä kuitenkin nähtiin positiivisena muutoksena, koska tämän ansiosta ihmisille jää enemmän aikaa muuhun työhön. Nykypäivänä työnteko onnistuu siis myös paikasta ja laitteesta riippumatta, kun työtä voidaan tehdä erilaisilla laitteilla ja niiden välinen vaihto on helppoa.

Yksi vastaajista nosti esille ”organisaation resurssit eivät riitä tällä hetkellä digitaaliseen muutokseen.” Eri organisaatiolla voi olla tahtotila kehittyä digitaalisemmaksi, mutta ei tarvittavia resursseja siihen. Tällöin on hyvä aloittaa muutos pienemmistä vaiheista ja pyrkiä välttämään alussa suuria muutoksia, jotka vaativat suuria rahallisia investointeja tai työtunteja. Digitaalisen muutoksen tavoitteena on kuitenkin saada tehtyä enemmän lyhyemmässä ajassa, jolloin vältetään hukkatyöskentelyltä.

Tänä päivänä haasteellisina asioina nähtiin digitaalisessa muutoksessa se, että miten se vaikuttaa henkilöstöön tai asiakkaisiin. Organisaatioissa työskentelee eri ikäisiä ihmisiä, joilla on erilainen koulutustausta ja erilaiset kiinnostukset. On kyettävä laatimaan muutos, joka tukee jokaista, eikä syrji ketään. Jokaisella pitää olla mahdollisuus opetella

uusien prosessien ja ohjelmistojen, jolloin johdon ja koko organisaation pitää olla tuke-  
massa tätä. Tekniikan kehittyessä edelläkävijöiden organisaatioiden toimesta, haastaa  
tämä ihmisiä pysymään ajan tasalla.

Digitaalisen muutoksen hallinnointi ja kontrollointi mainittiin olevan johdolla tärkeässä  
roolissa. On tuettava organisaation strategiaa ja samalla pidettävä huolta siitä, että hen-  
kilöstö on valmis ja halukas muutokseen. Johdon pitää varmistaa se, että miksi muutos  
on tarpeellinen ja mitä mahdollisuuksia se tuo koko henkilöstölle. Yksi kyselyn vastaa-  
jista mainitsi sen, että ”prosessi on pidettävä turvallisena, koska suurin osa asioista ja  
datasta siirtyy verkkoon.” Tärkeää on siis turvata organisaation ja henkilöstön tietoja,  
jotta tietoturvariskeiltä voidaan välttyä. On otettava myös huomioon GDPR ja miten se  
vaikuttaa nykypäivänä työskentelyyn kokonaisuudessa.

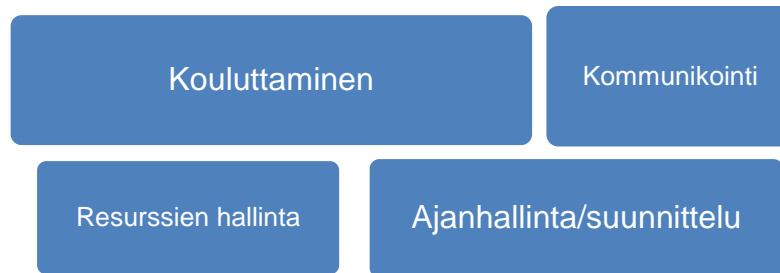
### 5.3.2 Muutoksen aikana

Kyselyssä tuotiin esille, että johdon on hyvä kehittää omaa osaamistaan ja sitä kautta  
myös henkilöstön osaaminen päivitettävä ajan tasalle. Avainhenkilöiden sitouttaminen  
muutosprosessiin nostettiin esille, jolloin muutosta pystyttäisiin viemään halutusti eteen-  
päin. Myös oma into ja motivaatio oli sellaiset asiat, joita pidettiin tärkeinä muutoksen  
aikana. Henkilöstölle pitää avata muutoksen laajuus ja miksi kyseisiä muutosvaiheita to-  
teutetaan, jolloin mitään ei jää epäselväksi. Eniten mainittiin kuitenkin prosessit ja työka-  
lut, jolloin voidaan sanoa sen olevan yksi tärkeimmistä kohokohdista muutoksen aikana.  
Asiakaslähtöisyyttä ei pidetty kovinkaan huomioon otettavissa muutoksen aikana, koska  
sitä ei mainittu kuin neljän vastaajan kohdalla. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Pääpisteet muutoksen aikana.

Haastatteluista nostettiin esille asia: ”Digitaalisen muutoksen tarkoitus on helpottaa henkilöstön työskentelyä.” Esimiehen roolissa kuitenkin pyritään helpottamaan omien alaisensa työskentelyä ensisijaisesti, jolloin työaika voidaan käyttää tehokkaammin, sekä mielenkiintoisempiin ja kehitettäviin asioihin. Digitaalisen muutoksen tärkeys perustui siihen, että se mahdollistaa henkilöstön ja koko organisaatiota toimimaan fiksummin ja monipuolisemmin tulevaisuudessa.



Kuvio 6. Esille nostetut muut pääkohdat.

Vastaajista 13 nosti esille jo toteutuneista digitaalisista muutoksista kouluttamisen ja ajanhallinnan sekä suunnittelun tärkeyden. Toteutuneissa digitaalisissa muutoksissa näihin asioihin olisi voinut vastaajien mielestä panostaa enemmän. Esille nostettiin myös resurssien ja kommunikoinnin tärkeys. Resurssien hallinta voi olla organisaation koon ja taloudellisen tilanteen vuoksi merkittäväkin tekijä. (Kuvio 6.)

### 5.3.3 Data ja asiakkaat

Tietojen käsittely on helpompaa digitaalisten työkalujen avulla, ja sen ansiosta voidaan välttyä virheiden tekemiseltä tai ainakin vähentää niitä radikaalisti. Kuitenkin digitaalisuuden on jossain tapauksessa koettu vaikeuttaneen ajan hallintaa, koska työtehtävät ja kokoukset täyttävät kalenteria huomattavasti enemmän. On siis helpompaa saada henkilö videopalaveriin kuin fyysiseen tapaamiseen, mikä siis pienentää kynnystä kutsua palaveriin turhiakin henkilöitä.

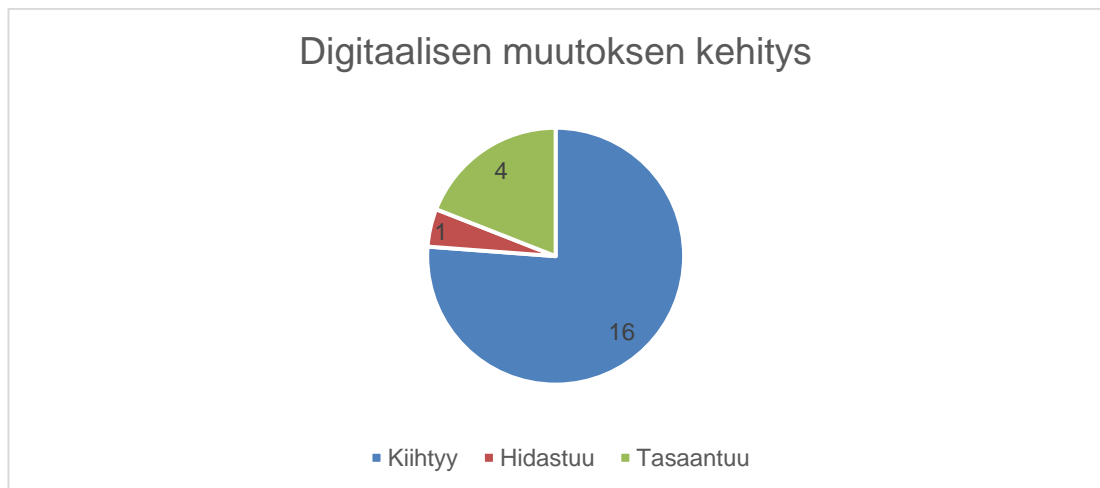
Vanhat toimintatavat asiakkaiden mittaamiseen ja datan keräämiseen ei enää toimi, mikä pakottaa organisaatiota kehittymään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Esille nostettiin, että asiakkaat ottavat huomattavasti myöhäisemmässä vaiheessa yhteyttä organisaatioihin, koska verkosto tarjoaa rajattomat mahdollisuudet asioiden selvittämiseen, tutkimiseen ja tuotteiden kilpailuttamiseen. Yksi kyselyn vastaajista vastasi seuraavasti: ”Asiakas voi siis hyvinkin ottaa yhteyttä vasta siinä vaiheessa, kun ostopäätös on jo tehty.” Tällaisia asiakkaita on vaikeaa saada houkuteltua, koska heitä pitää lähestyä etukäteen tarjoamalla tarpeeksi kattavaa tietoa verkossa.

Uudet digitaaliset työkalut tuovat siis niin uusia työkaluja, kuin uusia mahdolluuksiakin markkinoilla. Pystytään tarjoamaan myös asiakkaille palveluja tai tuotteita, mitä ei aikaisemmin ole pystynyt. Kyselyn vastaajat ovat siirtäneet asiakastapaamiset digitaalisiin työkaluihin, jolloin asiakkaan sijainnilla ei ole väliä. Toinen haastateltava nosti esille mielenkiintoisen näkökulman, että ”kehittäessään organisaation sisällä jokin digitaalinen työkalu tai toimintatapa, voidaan tämä tarjota tulevaisuudessa myös asiakkaalle.”

Lisäksi datan analysointia ei koettu olevan johdon tehtävään soveltuva, vaan siihen työtehtävään pitäisi valita asiasta kiinnostunut henkilö. Tämä henkilö vastaisi analysoinnista ja tarjoaa johdolle visuaalisesti helposti luettavan raportin. Johdon ei koettu olevan oikea henkilö lukujen analysointiin, vaan lähinnä hyväksymään ehdotuksia ja haastamaan analysoija. Myös toinen haastattelijoista tuki tätä asiaa kommentilla ”itse en näe datan analysointia mielenkiintoisena, tämän takia siihen on valittu toinen sopivampi henkilö, joka tykkää datan analysoinnista.”

### 5.3.4 Digitaalinen muutos tulevaisuudessa

Suurin osa kyselyn vastaajista näki asian niin, että tulevaisuudessa digitalisuus tulee kiihtymään ja muutos on merkittävä. Ihmisillä on halu oppia ja kehittyä, sekä kehittää toimintaa helpommaksi itselleen. Varsinkin teollisuuden alalla koettiin muutoksen olevan merkittävä, verrattuna mitä se on tällä hetkellä. Lisäksi tuotiin esille millenniaalit ja sitä nuoremmat ihmiset, jotka ovat eläneet jo teknologian keskellä eli digitaalisessa maailmassa. Uusia innovatiivisia yrityksiä tulee vuosittain entistä enemmän ja tekniikka kehittyy hurjaa vauhtia, ja sen mukanaan palvelu ja markkinat. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Digitaalisuus tulevaisuudessa.

Kyselyn vastauksissa ilmeni myös neljän vastaajan toimesta toinen näkökulma, joka oli sitä mieltä, että digitaalisuus tulee rauhoittumaan ainakin joksikin aikaan. Yksi vastaaja mainitsi sen, että ”jotkut yritykset ovat jäljessä digitaalisesta muutoksesta, eli heidän tahti saattaa kiihtyä paljonkin.” Vahvasti digitalisoituneista aloista olevien organisaatioiden tahti tasaantuisi. Kuitenkin ne yritykset, jotka tulevat perässä niin niiden tahti todennäköisesti tulisi kiihtymään. Myös mielenkiintoisena huomiona nostettiin esille korona pandemia, joka olisi muutamien vastaajien mielestä mullistamassa globaalisti markkinatilannetta ja voisi olla suuressa roolissa, vauhdittamassa digitaalista muutosta. (kuvio 7.)

## 5.4 Digitaalisen kulttuurin saavuttaminen organisaatiossa

### 5.4.1 Digitaalisiin muutoksiin valmistautuminen

Hyvä koulutus pohja niin henkilöstöllä kuin johdolla nähtiin tärkeänä, johto on kuitenkin avainasemassa valmistautumassa ensimmäisenä muutokseen. Yksi kyselyyn vastanneista nosti hyviä esimerkkejä siitä, että miten johto voi kehittää osaamistaan ”mm. osallistamalla erilaisiin seminaareihin, seuraamalla IT- alaa ja peilaamalla miten uudet innovatiiviset toimintatavat voisivat toimia omassa organisaatiossa.” On hyvä kuunnella asiakkaita jatkuvasti ja pyrkiä säännölliseen pilotointiin. Erilaiset kurssit myös mahdollistavat uuden oppimisen niin johdolle kuin henkilöstölle.

Vaiheittainen käyttöönotto on myös tärkeää, jotta koko muutosta ei laiteta kerrallaan käyttöön. Pidetään myös huolta, että käytöntuki henkilöstö on helposti saatavilla ja se on sellainen, että sitä on helppo lähestyä. Muutoksen tärkeyttä voidaan perustella esimerkiksi tuomalla hyviä puolia etukäteen, sekä olla avoimia uusien asioiden suhteen. Kommunikaatio ei voi tässäkään vaiheessa unohtaa, eli asioista on tärkeää viestiä kaikille sidosryhmille ja koko henkilöstölle.

### 5.4.2 Alaisten ja asiakkaiden motivointi

Alaisten motivointi koettiin kyselyssä olevan keskiössä digitaalisen muutoksen aikana, koska jatkuva muutos on raskasta henkiselle hyvinvoinnille. Henkilöstön on syytä päästä kehittämään omia toimintatapojaan ja heille pitää mahdollistaa työskentelyä, miten he näkevät sen parhaaksi. Kun muutos etenee organisaation tasolla, henkilöstö pitää ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja tietenkin sen toteuttamiseen. Yksi kyselyn vastaajista mainitsi, että ”johto ei voi vain tuoda uusia työkaluja tai toimintatapoja keskustelematta tai vähintään tiedottamatta asiasta henkilöstölle.” Muutos pitäisi siis tapahtua koko henkilöstön voimin, jolloin saadaan aikaiseksi paras mahdollinen tulos.

Toimivana ratkaisuna tuotiin esille, että myös vanhojen toimintatapojen ”ongelmia voidaan liioitella johdon toimesta,” jolloin saadaan tehokkaammin viestittyä digitaalisen muutoksen tärkeys. Johdon on syytä osallistua koulutuksiin itse ja näin olleen olla esimerkkinä henkilöstölle. On myös otettava huomioon, että kaikkea ei välttämättä voida oppia heti, vaan oppiminen vaatii toistoja ja aikaa. Kuitenkin jatkuvasti alaisten haasta-

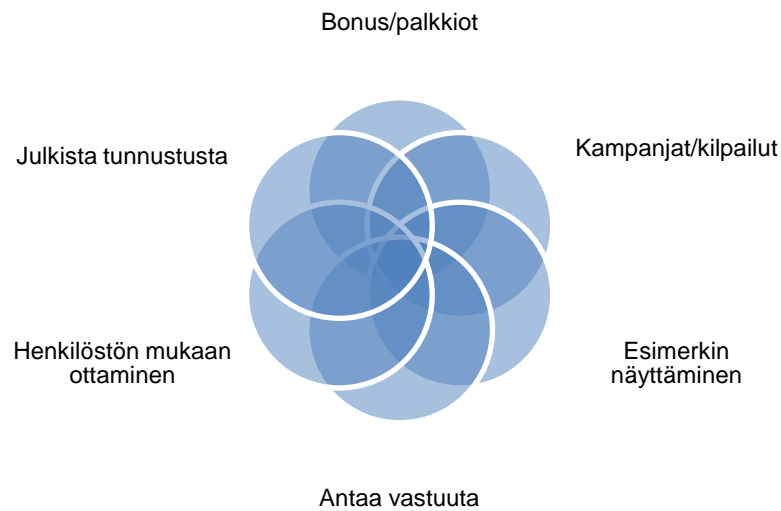
minen on tärkeää, jotta muutosprosessi ei pysähdy. Tulevaisuudessa haasteeksi asetettiin yli- itsevarmoja työntekijöitä, jotka ovat kasvaneet teknologian ympärillä. Tämän seurauksena oma ajattelu on saattanut rajoittua ja johtaa siihen, että luotetaan teknologiaan sokeasti ja ollaan itse tekemättä päätöksiä.

Asiakkaille on entistä helpompaa näyttää dataa ja digitaalisten työkalujen tuomat lisäarvot esim. projekteissa tai tuotannossa. Tarjotaan asiakkaalle hyvin dokumentoitu suunnitelma ja varmistetaan, että prosessi etenee sujuvasti. Ennen vanhaan esimerkiksi käytettiin suuria summia markkinointiin, jolloin tuloksen saatu data ja hyötyä ei pystytty analysoimaan tai näyttämään. Nykyään suurimmasta osasta digitaalisista työkaluista tai palveluista jää dataa ja sen tuomat hyödyt pystytään näyttämään asiakkaalle lukuina.

#### 5.4.3 Kannustaminen ja innovointi

Henkilöstön oman tehtäväalueen kehittäminen kannattaa olla kokonaan työntekijän vastuulla, eli ei siis seurata tekemistä vaan tarjotaan työkalut ja annetaan vapaasti kehittää omaa toimintaa. Tärkeäksi asiaksi nostettiin kyselyn vastauksissa esille myös se, että jokaisella työntekijällä pitäisi olla henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, joka tukee organisaation strategiaa ja se on myös näytettävä alaisille, että miten hänen teot vaikuttavat lopputulokseen.

Jossain organisaatioissa innovointiin ja kannustamiseen pitäisi panostaa enemmän, koska suurin osa kehittävästä työstä vastaa tietyt avainhenkilöt ja näin olleen koko henkilöstöä ei hyödynnetty. Yhdeksi ratkaisuksi voitaisiin hyödyntää toisen vastaajan kommenttia, eli henkilöstöllä pitäisi olla mahdollisuus lähettää omat ideansa kehityksestä vastaavalle tiimille vaikkapa hyödyntäen digitaalisia viestintätyökaluja.



Kuvio 8. Työntekijöitä kannustetaan innovoimaan.

Erilaiset kampanjat ja kilpailut voivat olla hyviä kannustimia henkilöstölle. Alaisten kuuluu saada tekemästään työstään arvostusta. Johdon pitäisi pyrkiä hakemaan ideoita alaisiltaan ja parhaimmista ideoista voitaisiin jakaa tunnustusta tai pientä palkkiota. Haastattelussa tuotiin esimerkkinä toimintatapa, missä jokainen henkilöstöstä voi järjestelmän avulla tuoda omia ideoitaan ja joita oikeasti käydään läpi niin johdon tasolla kuin henkilöstön kanssa. (Kuvio 8.)

#### 5.4.4 Kulttuurimuutos onnistuneesti käytäntöön

Kyselyn vastaajien mielestä johdon pitää olla täysin sitoutunut digitaaliseen muutokseen ja sitä kautta myös pyrkiä sitouttamaan koko organisaation henkilöstöä. Kun henkilöstö lähtee muutokseen mukaan, on tärkeää antaa heille valtaa ja tilaa päättää asioista ja prosesseista. Henkilöstö oppii tekemällä, eli heidän on päästävä tekemään asioita itse. Lisäksi yhdeltä kyselyyn vastanneella tuli esille perustyökalujen käytön oppimisen tärkeys. Jos henkilöstöstä joku ei ole käyttänyt tietokonetta aikaisemmin, hänelle on turhaa näyttää, miten joku hankala ohjelmisto toimii. On hyvä aloittaa ihan perus työkaluista, jos siihen on tarve, eli on otettava huomioon erilaiset ihmiset.



Ylimmältä johdolta on tultava ”läpinäkyvää viestintää” ja myös henkilöstölle pitää olla mahdollisuus kommunikoida ylemmälle johdolle, ilman turhia byrokraattisia välikäsiä ja vanhanaikaisia toimintatapoja. Käytössä pitää olla joku selkeä ja helppo viestintätyökalu, jonka avulla saadaan myös ylemmälle johdolle viestit perille. Johtajilla pitää olla vahva visio, mitä he ajavat eteenpäin organisaatiossa henkilöstön voimin. Kaksi kyselyyn vastanneista ilmaisi, että organisaatiossa visio oli täysin hukassa tai sitä ei oltu tuotu esille.

Viisi kyselyyn vastanneista toi esille sen, että johdon ja avainhenkilöiden luodessaan toimintakulttuuri on viestittävä, että ”epäonnistumisesta ei rankaista” vaan enemmänkin kannustetaan kokeilemaan ja virheille annetaan tilaa. Tätä tuki myös toinen haastattelija, jonka mielestä virheitä pitää sallia. Työntekijä on hyvä laittaa mukavuusalueen ulkopuolelle, jolloin henkilöstöä haastetaan ja määritetään selkeästi ”miksi” tämä tehdään ennen kuin ”miten” tämä tehdään. Lisäksi onnistumisia on tärkeää tuoda vahvasti esille, sekä epäonnistumisista on viestittävä, mutta sellaisessa muodossa, että pohditaan yhdessä korjaavat toimenpiteet.

## **6 Johtopäätökset**

### **6.1 Tulosten analyysi**

Työn tavoitteena oli selvittää, että millaisia haasteita organisaation johdolla on digitaalisen muutoksen aikana. Mitä johdon otettava huomioon ja miten voidaan toteuttaa onnistuneesti digitaalinen muutos. Miten selvittää alaisten vastarinnasta ja motivoida koko henkilöstöä digitaaliseen muutokseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää niin omaa kuin lukijan ymmärrystä digitaalisen muutoksen johtamisesta, johon sisältyi muutoksen tuomat haasteet ja mahdollisuudet.

Tutkimuksen tuloksista pystyttiin havainnoimaan se, että kyselyn vastaukset tukivat vahvasti kirjallisuudessa tuotuja haasteita ja esimerkkejä. Jokainen vastaaja ei suoranaisesti määrittänyt kaikkia kirjallisuudessa esiintyneitä kohtia muutoksen haasteista. Jos kuitenkin tarkastellaan kaikkia vastauksia kokonaisuutena, voidaan todeta sen kattavan suurin osa kirjallisuudessa esiintyneitä asioita.

Digitaalisten työkalujen koettiin olevan hyödyllisiä, ja lisäksi ne tukivat kirjallisuudessa tuodun datan keruun ja sen analysoinnin helppoutta. Digitaalisista työkaluista koettiin olevan hyötyä kommunikoinnissa, ja tämä mahdollisti työskentelyä mistä paikasta tahansa sekä erilaisilla laitteilla. (Vrt. Savolainen ym. 2017, 36–38.) Digitaaliset työkalut mahdollistavat myös tarkempaa ja automatisoitua datan keräämistä. Tämän ansiosta pystytään käyttämään enemmän työtunteja datan analysoimiseen.

Lähtökohtana voidaan sanoa siis se, että ennen kuin mitään digitaalista muutosta kannattaa viedä eteenpäin, on ylemmän johdon osattava kertoa ensin, ”miksi” tämä muutos on organisaatiolle tärkeää. Vasta sitten voidaan edetä tilanteeseen ”miten”. Muuten henkilöstöltä tuleva vastarinta voi olla todella suuri. Jos koetaan, että muutosta tehdään vain sen vuoksi, että oltaisiin enemmän ”digitaalisia”, niin se ei ole toimiva tapa. Vasta sitten, kun koko henkilöstö ymmärtää, miksi digitaalinen muutosprosessi on tärkeää organisaatiolle, voidaan aloittaa suunnitteluvaihe.

Kun lähdetään suunnittelemaan muutosta, on tärkeää sitouttaa koko henkilöstö siihen eikä laatia visio ja strategia pelkästään ylimmän johdon voimin. Henkilöstöltä tulee hyviä ideoita ja työntekijöiden osallistuttaminen jo suunnitteluvaiheessa on tärkeää. (Savolainen ym. 2017, 26–29.) Niin kirjallisuudessa kuin kyselyyn vastaajienkin joukosta löytyi sopiva kommentti tähän, joka oli se, että ylimmän johdon ja alaisten välinen kommunikoinnin pitäisi olla läpinäkyvää. Jokaisella pitäisi olla ainakin mahdollisuus olla vaikuttamassa muutokseen ja tarjota ideoita digitaaliseen muutokseen.

Kirjallisuudessa tuotiin yhtenä esimerkkinä, että oma digitaalinen tiimi voi jalkauttaa digitaalista muutosta (Ilmarinen & Koskela 2015, 235). Kyselylomakkeen vastaajien vastauksista tuli esiin ilmiö, että pelkästään tiettyjen johtohenkilöiden ja avainhenkilöiden tekemä suunnitelma ei ole toimiva. Mielestäni tässä asiassa pitääkin olla tarkkana. Digitaalisesta muutoksesta voisi vastata joku asiantuntija, mutta hänen pitäisi olla valmis myös ottamaan vastaan ideoita ja ehdotuksia keneltä tahansa organisaation sisällä, ainakin jonkun prosessin kautta. Muutoksen vastarinta tuli esille kyselyn vastaajien keskuudessa ja se on yksi kovimmista haasteista johdolle. Vastarinnan hoitaminen onnistuu tukemalla vahvasti henkilöstöä, osallistuttaa heidät muutokseen, kehitetään prosesseja asteittain ja yksi tärkeimpänä kohdista varsinkin kirjallisuuden mukaan on jatkuva kommunikointi kaikille sidosryhmille ja koko henkilöstölle.

Digitaalisessa muutoksessa on otettava myös hyvissä ajoin huomioon se, että ihmiset voivat olla hyvinkin erilaisia. Tämä asia tuli hyvin esille kyselyn vastanneiden keskuudessa. On ymmärrettävää, että monet asiat voivat vaikuttaa muutoksen jalkauttamiseen mm. henkilöstön ikä, koulutus, tekninen osaaminen, kiinnostukset, motivaatio yms. Nämä kaikki asiat on otettava huomioon jo suunnittelu vaiheessa, jotta lopputulos ei olisi kaaos, koska puolet henkilöstöstä ei osaa käyttää tietokoneita. Henkilöstön perustason määrittäminen voidaan laatia esimerkiksi kyselyn avulla ja se kannattaa varmistaa koulutusten avulla. (Sanchez 2018.) Lisäksi on kyettävä motivoida alaisia kohti muutosta ja pyrkiä haastaa heitä ideoimaan, jolloin tärkeässä roolissa on henkilöstön valmistaminen muutosprosessiin (Mattinen 2020, 47–50). Henkilöstön pitää olla myös kiinnostunut itsensä kehittämisestä. Tämä voidaan toteuttaa kannustamalla, sekä esimiehen on hyvä olla näyttämässä esimerkkiä, esimies on siis valmis itse oppimaan jatkuvasti uutta. Innovointia pitää tukea kaikilta osin ja virheitä on hyväksyttävä, koska niistä oppii koko organisaatio ja virheiden hoitaminen kehittää niin henkilöstöä kuin johtoa.

Muutoksen käynnistyessään on tärkeää määrittää henkilöstölle selkeä suunta ja tavoite-tila, mihin organisaatio pyrkii. Koulutuksia on tärkeää toteuttaa niin johdolle, kuin henkilöstölle koko prosessin ajan. Myös prosessin toteutuksen jälkeen on varmistettava, että työkalujen käyttö on sujuvaa ja tarvittava osaaminen kehittyy. Digitaalinen muutos on jatkuva prosessi, eikä se kuuluisi loppua missään vaiheessa, näin sanotaan kirjallisuudessa. (Ilmarinen 2008.) Kuitenkin kyselyn vastaajista löytyi kohta, jossa koettiin, että digitaalinen muutos ei ole suoranaisesti jatkuva prosessi vaan se on tahtotila, johon pyritään pääsemään. Itse näen asian kuitenkin niin, että mikään prosessi ei ole ikinä täydellinen ja asioita pitäisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti eteenpäin. Muutosprosessin aikana on myös varmistettava henkilöstön hyvinvointi, ja tämä yksi avaintekijöistä. Jatkuva muutos on raskasta henkiselle hyvinvoinnille, ja johdon on varmistettava, että ihmiset voivat hyvin.

Digitaalisen muutoksen aikana on haastettava alaisiaan ja osoitettava heille, että uusien työkalujen kokeileminen on toivottavaa. Kaikki työkalut eivät välttämättä toimi jokaisessa organisaatiossa, onkin siis kokeiltava erilaisia toimintatapoja ja työkaluja aktiivisesti. Tästä tuleekin kirjallisuudesta esille nostettu ketterä menetelmä, mitä kukaan ei maininnut kyselylomakkeessa. Ketterän menetelmien avulla pyritään kokeilemaan paljon uusia asioita ja sitä kautta hyödyntämään niistä omassa organisaatiossa toimivat toimintatavat (Pyyhtiä 2019, 64–66.) Todennäköisesti vastaajat ovat kuulleet ketterästä toimintata-

vasta, mutta sitä ei välttämättä ole tuotu niin vahvasti esille. Mielestäni ketterät menetelmät tukevat hyvin vahvasti digitaalista muutosta ja se pitäisi olla sellainen asia mitä kehitetään jokaisessa organisaatiossa.

Yllätyksenä tuli se, että vain pieni osa vastaajista näki asiakkaan keskiössä muutoksen aikana. Kirjallisuudessa tähän asian painotettiin paljon, eli muutoksen lähtökohtana pitäisi olla se, että pyritään palvelemaan asiakkaitamme paremmin, monipuolisemmin ja nopeammin (Ilmarinen & Koskela 2015, 56–57). Mielestäni asiakas pitäisi olla isossa roolissa ja jossain tilanteissa, jopa osallisena muutossuunnitelman laatiessaan. Asiakkaalta voi tulla hyviä näkökulmia, mitä organisaation sisältä ei välttämättä osata hahmottaa. Asiakkailta saatavan datan ja tiedon avulla pystytään kehittämään oikeita prosesseja tai ainakin keskittymään oikeisiin asioihin alussa (Savolainen ym. 2017, 87–88).

Tietenkin digitaalista muutosta voidaan kehittää myös sisäiseen toimintaan, jolloin asiakkaalle se ei välttämättä näy muuten kuin halvempänä hintana. Kuitenkin johdon on tärkeää selvittää mitkä asiat tuovat asiakkaalle lisäarvoa ja mitä lähdetään kehittämään eteenpäin. Uusien digitaalisten työkalujen avulla pystytään nykypäivänä myös keräämään dataa huomattavasti helpommin ja tarjoamaan faktatietoisia lukuja, kun ennen toimittiin mutumenetelmän mukaan. Ennen ei pystytty välttämättä näyttämään jonkun palvelun tuomia etuja, koska datan kerääminen oli manuaalista, hidasta tai mahdotonta.

Joissain tapauksissa on huomattu, että asiakkaat eivät välttämättä ole kovin digitaalisia ja tämä on myös otettava organisaatioissa huomioon. Asiakkaalle on tarjottava palveluita ja tuotteita heidän suosimallaan tavallaan. Asiakkaat voivat kuulua iäkkäämpään ikäryhmään ja heille on tarjottava myös perinteisiä palveluita tai tarjottava sen verran helppoja digitaalisia työkaluja, että hekin oppivat ne helposti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57.) On siis ymmärrettävä, että kaikkea ei voi digitalisoida ja sen jälkeen poistaa vanhoja toimintatapoja asiakkailta kysymättä. Kyselyn vastanneista saatiin vastaavia kokemuksia, jolloin joillekin asiakkaille pitää tarjota vanhanaikaista asiakaspalvelua mm. tapaamisia tai puhelin keskusteluja.

Kaikkien organisaatioiden ei tarvitse pyrkiä edelläkävijäksi, jos se ei ole heidän visionsa tai strategiansa. On myös organisaatioita, jotka hyödyntävät digitaalisia työkaluja, mutta haluavat ottaa oman aikansa niiden suhteen. Tämä on joltain osin ristiriidassa kirjallisuuden näkökulmasta, koska siellä painotettiin siihen, että tulevaisuudessa hitaasti digitalisoituvat organisaatiot eivät pysty kilpailemaan (Bughin & Van Zeebroeck 2017). Näen

asian niin, että koko ajan pitäisi ainakin pyrkiä digitaalisemmaksi, vaikka organisaation resurssit olisivatkin vähäiset. Kilpailijat tulevat todennäköisesti valtaamaan markkinaosuutta organisaatioilta, jotka eivät kykene panostamaan digitaalisiin muutoksiin. Ne pystyvät tarjoamaan parempaa hintaa ja palvelemaan niissä palveluissa, mitä vanhan aikainen organisaatio ei. Muutosta kannattaakin siis viedä pienemmissä erissä, jolloin isoja investointeja ei tarvita heti.

Koulutuksissa ja seminaareissa käynti on hyvä tapa ylläpitää osaamista ja säännöllinen digimarkkinoiden seuranta on tärkeää. Internet luo mahdollisuuden tutkia asioita ja perehtyä niihin avoimesti. Jotkut kyselyn vastanneista toi kuitenkin mielenkiintoisen näkökulman, että vahvasti digitalisoiduissa aloissa tahti tulee tasaantumaan ja olenkin tästä samaa mieltä. Jos liiketoiminta perustuu kokonaan verkkokauppaan ja prosesseja on jo nyt automatisoitu, niin matka seuraavalle vaiheelle on todella iso. Riippuen alasta, voidaan sanoa, että digitaalinen muutos tulee kiihtymään ja tasaantumaan samanaikaisesti.

Lisäksi kyselyn vastanneista esille tuotiin mielenkiintoinen kohta mistä kannattaa myös olla huolissaan, tulevat nuoret työntekijät ovat kasvaneet nyt vahvassa digitaalisessa ympäristössä ja tämä on varmasti rajoittanut heidän omaa ajattelukyvyyn käyttöä. Ollaan totuttu, että työkalut tarjoavat automaattisesti tietoa, jolloin oma pohdiskelu on jäänyt vähäiselle. Tämä voi olla tulevaisuudessa suuri haaste, jos jostain syystä jotain digitaalisia työkaluja ei pystytäkään käyttämään ja pitää käyttää omaa pohdintaa.

## 6.2 Tutkimusongelman ratkaisu

Digitaalisen muutoksen johtaminen vaatii paljon niin johdolta kuin alaisiltaan. Johdon on ymmärrettävä, että he vastaavat kokonaisuudessa prosessista ja sen suunnittelusta, vaikka koko henkilöstö on tärkeää ottaa muutosprosessiin mukaan jo suunnittelu vaiheessa. Johdon pitää olla näyttämässä jatkuvasti esimerkkiä ja on pidettävä huolta siitä, että oma kehittyminen on ajan tasalla ja itse kehittyy kohti digitaalisempaa maailmaa. Johdon pitää seurata markkinoita tarkasti ja olla näyttämässä suuntaa alaisilleen, että ”mihin” me pyrimme ja ”miksi” me pyrimme sinne. Ennen tätä ei voida aloittaa mitään prosessia. Sen vuoksi kommunikaatio on isossa roolissa muutoksen aikana. Suunnittelu on toteutettava hyvin, sekä muutokseen on syytä varata reilusti aikaa.

Organisaatioiden kuuluu tukea koko henkilöstöä ja heidän kehittymistään digitaalisen muutoksen aikana. On otettava huomioon erilaiset työntekijät ja asiakkaat, jolloin varmistetaan, että kaikki tarvittavat sidosryhmät pääsevät osallistumaan muutokseen. Asiakas voi tarjota organisaatioille niin ideoita kuin tarpeita. Muutos on jatkuva kehittyvä prosessi, jonka tarkoituksena on pyrkiä uuteen tahtotilaan. Kyseessä ei siis ole yksilösuoritus, eikä yksittäinen prosessi vaan strategian, vision ja kulttuurin muutos kohti digitaalista suuntausta. Lisäksi henkilöstön hyvinvointi on otettava huomioon, koska jatkuva muutos on raskasta niin henkisesti kuin fyysisestikin ihmiselle.

Henkilöstöä on kannustettava jatkuvasti ja virheiden salliminen on yksi tärkeimmistä asioista muutoksen aikana. Virheiden salliminen mahdollistaa työntekijät ideoimaan jatkossakin ja tuoda näitä ideoita myös esille. Jonkin sortin palkkio tai kannustin on hyvä idea, jolla voidaan kannustaa henkilöstöä tehokkaammin uusiin innovatiivisiin ideoihin. Kun jossain onnistutaan, on syytä myös juhlia nämä asiat.

Työkaluja on syytä kokeilla rohkeasti, vaikka ne alussa voivat tuntua hankalilta tai monimutkaisilta. Ajatuksena kuitenkin on se, että pyritään automatisoimaan ja helpottamaan toistettavia prosesseja, jolloin työaikaa jää innovatiivisiin ja kehitettäviin tehtäviin. Johdon ja muun henkilöstön on syytä seurata markkinoita ja digitaalisia innovaatioita maailmalla. Markkinoille tulee jatkuvasti uusia työkaluja ja palvelumuotoja, jotka voivat mullistaa oman organisaation työskentelyä merkittävästi. Data pidetään tärkeimpänä tietolähteenä, kun kyseessä on digitaalinen muutos. Dataa pystytään keräämään nykypäivänä melkein mistä tahansa elektroniikasta ja verkosta, jolloin saadaan kattavaa tietoa analysoitavaksi. Näin pystytään saavuttamaan parhaat mahdolliset tulokset liiketoiminnassa digitaalisena aikakautena.

Organisaation pitää nykypäivänä purkaa hierarkkiset toimintatavat ja suunnata työtapojaan kohti ketterään toimintaan. Nykypäivänä monimutkaiset byrokraattiset prosessit eivät ole enää suotuisia, sekä ne rajoittavat nopeita päätöksiä. Hierarkkisuus pitää purkaa ja henkilöstölle on tarjottava vastuuta toiminnastaan, koska he ovat ne henkilöt, jotka toteuttavat muutosta ja johdon on tuettava heitä siinä.

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että kunnollisella suunnitelmalla ja budjetoinnilla voidaan lähteä liikkeelle, jos johdon ja henkilöstön osaaminen on sopivalla tasolla. Haastetaan ja osallistutetaan henkilöstöä, sekä pidetään huolta heidän hyvinvoinnista ja kehityksestä. Kun digitaalinen muutos on organisaation strategiassa, visiossa, kulttuurissa ja

henkilöstön sitoutunut muutokseen niin voidaan sanoa, että digitaalinen muutos on meillä oikeaan suuntaan. Missään nimessä ei saa kuitenkaan unohtaa asiakkaita, jotka ovat organisaation tulo ja datan lähde. Tehdään päätökset datapohjaisesti ja pyritään katsomaan jatkuvasti tulevaisuuteen.

### 6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Reliabiliteettina tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli sitä, ovatko esimerkiksi kyselyn vastaukset luotettavia ja relevantteja. Kvantitatiivisessa kyselyssä reliabiliteettia voidaan tulkita niin, että se mittaa samoja asioita kokonaisuutena. Validissa kyselyssä olosuhteilla ei pitäisi olla merkitystä vastauksiin. Validiteetilla määritetään kysymysten oikeellisuutta eli sitä, saavutetaanko niillä se, mitä halutaan, ja ovatko vastaajat olosuhteissa vastaamaan näihin. Tähän voi esimerkiksi vaikuttaa aika tai kemia haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Saaranen-Kuppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyössä on käytetty viitekehyksen tekemiseen ajantasaista kirjallisuutta, monipuolisia lähteitä erilaisista tutkimuksista tai erilaisten asiantuntijoiden näkökulmia. Opinnäytetyössä on pyritty käyttämään mahdollisimman uutta tietoa ja lähteitä, jolloin vältettiin vanhenevan tiedon käytöstä. Digitaalinen muutos kehittyy vuosittain todella paljon, jolloin viiden vuoden vanhakin tieto voi olla vanhentunutta tai ei relevanttia. Opinnäytetyössä kaikki lähteet on ilmoitettu ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat työtehtäviensä puolesta sopivat, olemalla esimiestehtävissä, prosessijohtajina tai konsultteina. Tutkimusaineistoon osallistuneille oli ilmoitettu tutkimuksen tarkoituksesta ja osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, sekä anonymiä. Tutkija itsekkään ei ole tietoinen siitä, ketkä osallistuivat ja ketkä eivät. Haastateltavat henkilöt olivat myös tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja osallistuivat täysin vapaaehtoisesti, sekä täyttivät ammattikorkeakoulun vaatiman osallistumislomakkeen.

Kvantitatiiviseen tutkimukseen valitsin kontaktihenkilöt, joiden kanssa työskentelen tai jotka ovat kontakteina muuta kautta. GDPR:n vuoksi asiasta vielä tarkistettiin organisaation tietoturva-asiantuntijalta, että tämä on hyväksyttävää. Vastaajan piti siirtyä linkistä kyselylomakkeeseen ja vahvistaa osallistumisensa kuittaamalla GDPR-suostumus. Ilman tätä vaihetta vastaaja ei pystynyt palauttamaan kyselylomaketta. Tällä varmistettiin se, että vastaaja oli perehtynyt tutkimuksen tarkoitukseen ja osallistuminen oli vapaaehtoista.

Opinnäytetyön validiteetti on mielestäni onnistunut hyvin ja saadut vastaukset kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta menetelmästä ovat vastanneet ongelma kysymyksiini. Kyselylomakkeen avulla saatiin kattavia ja monipuolisia vastauksia, jotka tukivat hyvin pitkälti teoreettista näkökulmaa. Kyselylomakkeessa pyrittiin nimenomaan välttämään suljettuja kysymyksiä, koska silloin vastaaja ei olisi kertonut omaa näkökulmaansa vaan olisi vastannut pakosta asettamalla vaihtoehtoja. Tämä olisi todennäköisesti rajoittanut vastausluotettavuutta ja monipuolisuutta. Kyselylomakkeen vastausprosentti oli 38 prosenttia, jolloin niistä pystyi laajuuden ja monipuolisuuden ansiosta analysoimaan organisaation haasteita tehokkaasti.

Haastatteluissa pystyttiin syventymään aiheeseen enemmän ja sitä kautta saatiin muutamia hyviä kohtia, joita ei esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla saatu. Lisäksi haastattelu mahdollisti sen, että lisäkysymysten avulla vastaajalle tuli mieleen asioita mitä hän ei välttämättä olisi sinä hetkenä osannut muuten kertoa. Haastattelu mahdollisti monipuolista keskustelua aiheesta ja täydensi aineistoa. Haastattelusta kirjattiin muistiinpanot haastatteluiden aikana.

Voidaan kuitenkin huomata, että osaan kvantitatiiviseen kyselyyn osallistuneiden vastauksiin saattoi vaikuttaa maailmalla tapahtuva korona pandemia. Osa vastaajista toi asian esille, mutta vaikutus on voinut olla laajempi, vaikka vastaukset laadittiinkin koronan alku vaiheessa. Lisäksi joihinkin kyselylomakkeen kysymyksiin vastattiin vääriä asioita, mutta tätä oli nähtävissä erittäin vähän eikä ollen vaikuta validiteettiin.

Vastauksia saatiin sopiva määrä ja yhtään suurempi vastausmäärä olisi tuottanut hyvin todennäköisesti toistoa, eli reliabiliteetti toteutui onnistuneesti. Vastaukset kokonaisuudessaan kattoi melkein koko kirjallisuuden tuomat näkökulmat ja tämän takia vastaajien määrä oli sopiva. Kysymällä samoja kysymyksiä toisille ihmisille olisi hyvin todennäköisesti tuonut vastaavanlaiset tulokset, koska jo näin pienellä vastaajaryhmällä oli paljon samankaltaisuutta. Kyselylomakkeeseen olisi voinut laatia lisäksi yksi kysymys, missä vastaajat olisivat voineet kuvata heidän viimeisin digitaalinen muutosprosessi. Näin oltaisiin voitu määrittää mahdollisesti työn aikana suoritetun trendin, jos yhtäläisyyksiä olisi esiintynyt.



Tutkimustulokset on analysoitu onnistuneesti ja ne tukevat kirjallisuuden osiota. Suurin osa näkökulmista mitä vastaajilta saatiin löytyvät kirjallisuudesta. Kirjallisuudessa tutustuessa digitaaliseen muutokseen suurin osa tärkeistä kohdista pitäisi löytyä opinnäytetyöstä, eli suurempi määrä lähteitä tai kirjallisuutta ei todennäköisesti olisi tuottanut enempää relevanttia materiaalia, vaan enemmänkin toistoa.

#### 6.4 Pohdinta opinnäytetyön työstämisestä

Opinnäytetyön suunnitteluvaihe alkoi kesällä 2019, jolloin tarkoituksen oli laatia suunnitelma jo heinäkuussa. Tämä kuitenkin viivästyi ja projekti käynnistyi kunnolla vasta syksyn alussa, vaikka suunnitelma saatiin tehtyä kesällä. Erilaisista haasteista johtuen, opinnäytetyön tekeminen venyi muutamalla kuukaudella, mutta se ei onneksi vaikuttanut valmistumiseen. Opinnäytetyön prosessi eteni 2019 marraskuusta 2020 huhtikuuhun tasanaisesti, jolloin työtä pyrittiin edistämään kuukausittain.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää omaa osaamista digitaalisesta muutoksesta ja sen johtamisesta. Lisäksi tarjota lukijalle mahdollisuus perehtyä aiheeseen lukemalla opinnäytetyötä. Opin paljon uutta niin muutosjohtamisesta, mutta varsinkin siitä, että millaisia haasteita digitaalinen muutos luo organisaation johdolle ja koko henkilöstölle. Miten digitaalisessa muutoksessa kannattaa edetä ja mitä on otettava huomioon. Kokonaisuudessa opin todella paljon aiheesta ja uskon tämän auttavan minua myös työelämässä. Toivonkin siis pääseväni tulevaisuudessa työskentelemään digitaalisuuden pariin tai kehittämään sisäisiä tai ulkoisia liiketoiminta prosesseja.

Suurimmat haasteet opinnäytetyössä oli etsiä sopivia lähteitä, vaikka digitaalinen muutos on ajantasainen aihe. Laadittuani suurin osa viitekehystä, tuli haasteeksi löytää uusia lähteitä mitkä toisivat uutta näkökulmaa viitekehykseen. Kirjallisuudessa tai muissa lähteissä mitä löytyi verkostossa, oli paljon toistoa. Suurin haaste kuitenkin oli ajan hallinta, koska koin ettei työtä saisi jättää tauolle hetkeksikään. Muuten ajatukset katosivat ja pidemmän tauon jälkeen oli vaikeaa palata aiheeseen ja jatkaa opinnäytetyön työstämistä.

Vaikka työ olikin hyvin rajattua, oli rajauksen ylläpitäminen välillä haastavaa kirjoittamisen aikana. Oli helppoa karata sivuaiheeseen, mikä ei ollut olennainen tieto omassa opinnäytetyössä. Lisäksi koronapandemia on voinut vaikuttaa vastaajien määrään, koska ihmisillä on työpaikoilla kiire ja koko tilanne globaalisti on hyvin hektinen. Kuitenkin koronasta huolimatta voin olla tyytyväinen saamiini tuloksiin ja kiittää osallistujia. Kun opinnäytetyö oli loppuvaiheessa, oli myös haastavaa varmistaa, että rakenne on toivotunlainen ja tarvittavat ohjeet on otettu huomioon.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Työn tavoite tuli saavutettua hyvin ja tärkeitä asioita tuli käsiteltyä opinnäytetyössä. Jatkotutkimukseksi voisi perehtyä enemmän ketterään toimintamalliin, koska se tukee vahvasti muutosjohtamista ja varsinkin digitaalisen muutoksen näkökulmasta. On oltava entistä nopeampia päätöksissä ja organisaatioiden on kyettävä työskentelemään ketterästi. Monimutkaiset byrokraattiset toimintatavat eivät enää nykypäivä toimi ja visioita on tuotava lähemmäs. Yllätyksenä siis voidaan sanoa, että kyselyn vastaajista kukaan ei maininnut ketterästä menetelmästä ja tämän takia jatkotutkimus voisi pohjautua tähän.

Ketterät toimintatavat tulevat myös varmasti yleistymään tulevaisuudessa. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja niihin on pystyttävä reagoimaan entistä nopeammin, jotta ei menetä markkinoita. Asiakkaat vaativat nopeaa asiakaspalvelua ja kynnys odottamiseen on aivan toista luokkaa nykypäivänä. Ketterällä menetelmällä pystyttäisiin tukemaan näitä muutoksia, ja näin ollen myös valloittamaan uusia markkinoita, koska hitaasti muuttuvat organisaatiot eivät pysty tarjoamaan asiakkailleen uusia moderneja palveluita tai tuotteita. Tämän menetelmän ansiosta pystytään myös kohottamaan organisaation sisäisiä toimia tehokkaammiksi, jolloin odotusaika lyhenee huomattavasti päätöksissä. Näin saadaan uusista ideoista ja innovoinnista kaikki mahdollinen irti.

## Lähteet

Airaksinen, Aarno & Nokkala, Jan & Parikka, Tuomas & Roine, Saara 2019. Data- ja Alustatalouden Mittaaminen. Tilastokeskus 2.2019. [Http://stat.fi/static/media/uploads/tup/julkaisut/ywrrp2\\_201900\\_2019\\_21518\\_net.pdf](http://stat.fi/static/media/uploads/tup/julkaisut/ywrrp2_201900_2019_21518_net.pdf) Luettu 24.2.2020. Dwight, Kingdon 2020. Scrum and Micro-Retrospectives. Agile Alliance 5.2.2020 <https://www.agilealliance.org/scrum-and-micro-retrospectives/> Luettu 23.2.2020.

Bughin, Jacques & Van Zeebroeck, Nicolas. The best response to digital disruption. Mckinsey Global Institute 9.5.2017. <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-right-response-to-digital-disruption> Luettu 3.2.2020.

Bullock, Lilach 2019. The top 6 ways that artificial intelligence will affect your business in the near future. Forbes 25.2.2019. <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/the-top-6-ways-that-artificial-intelligence-will-affect-your-business-in-the-near-future/#4c6d4e401966> Luettu 1.2.2020.

Hautamäki, Antti & Leppänen, Juha & Mokka, Roope & Neuvonen Aleksi. Katse ylös kuopasta mahdollisuuksiin. Sitra 12.1.2017. <https://www.sitra.fi/julkaisut/uuden-ajan-tyo-ja-toimeentulo/#esipuhe-katse-kuopasta-ylos-mahdollisuuksiin> Luettu 15.2.2020.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio yritysjohdon käsikirja. Talent. Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent. Helsinki.

Kortelainen, Helena & Uusitalo, Teuvo & Hanski, Jyri & Bäck, Asta & Bergman, Jukka-Pekka. Näkökulma digitalisaation vaikutuksiin delfoi- tutkimus. Palkansaajien tutkimuslaitos 4.2018. <http://www.labour.fi/ty/tylehti/talous-yhteiskunta-4-2018/nakokulmia-digitalisaation-vaikutuksiin-delfoi-tutkimus/> luettu 3.2.2020.

Lappalainen, Tiia 2018. Digitalisaation johtaminen vaatii yleisjohdoltakin hyvää teknologista ymmärrystä. Aalto pro 19.9.2018. <https://www.aalto.pro/aalto-leaders-insight/2018/digitalisaation-johtaminen-vaatii-yleisjohdoltakin-hyvaa-teknologista-ymmarrysta> Luettu 1.2.2020.

Mattila, Mikko. Tutkimusprosessi. Kvantimotv 18.12.2019. <https://www.fsd.tuni.fi/menettelmaopetus/tutkimus/prosessi.html> Luettu 24.2.2020.

Mattinen, Mikko 2020 Mistä Kasvua Opas Digiajan Johtajalle. Alma Talent. Helsinki.

Measuring the Digital Transformation. OECD publishing. Paris. [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-digital-transformation\\_9789264311992-en#page47](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-digital-transformation_9789264311992-en#page47) Luettu 16.2.2020.

Microsoft forms 2016. <https://forms.office.com/>. Luettu 20.1.2020.

Monimuoto-opinnot: amk-tutkinto joustavasti töiden ohella. Opintopolku.fi 2020.  
<https://opintopolku.fi/wp/ammattikorkeakoulu/amk-tutkinto-joustavasti-toiden-ohella/>  
Luettu 14.2.2020.

Oksanen, Antti 2019. Tuottavuus työpaikoilla tyssää huonoihin johtajiin. Taloustaito 4.11.2019. <https://www.taloustaito.fi/blogit/antti-oksanen/tuottavuus-tyopaikoilla-tyssaa-huonoihin-johtajiin/#98ddf531>. Luettu 16.2.2020.

Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Ilmarinen 2008. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf> Luettu 24.2.2020.

Palmer, Nathaniel 2017. BPM as the Platform for Digital Transformation. Digital Transformation with Business Process Management. Future Strategies. Florida.

Pyyhtiä, Tomi 2019 Digiajan johtajan käsikirja. BoD – Book on demand. Helsinki.

Saaranen-Kuppinen, Anita & Puusniekka, Anna. Reliabiliteetti. Kvalimot 2006. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html) Luettu 24.2.2020.

Saaranen-Kuppinen, Anita & Puusniekka, Anna. Laadullisen tutkimuksen elementit. Kvalimot 2006. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html) Luettu 24.2.2020.

Sanchez, Patti 2018. The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy. Harvard Business Review 20.12.2018. <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy>. Luettu 23.2.2020.

Savolainen, Timo & Lehmukoski, Kati & Wade, Michael 2017 Digimuutos.fi 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta, Timo Savolainen.

Swaminathan, Ananda & Meffert, Jurgen 2017. Digital @ scale: how you can lead your business to the future with Digital@Scale. Hoboken, New Jersey.

Sorvanto, Katariina 2016. Itsensä johtamisen haasteet ja riemu. Taloustaito 11.3.2016. <https://www.taloustaito.fi/Blogi/Blogit-2016/Itsensa-johtamisen-haaste-ja-riemu/#98ddf531> Luettu 16.2.2020.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014 Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec. Espoo.

Sydänmaanlakka, Pentti 2019 Globaali Johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

**Liite 1. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta – haastattelu**

Tutkimuksen nimi: [laita tähän tutkimuksen nimi]

Tutkimuksen toteuttaja: Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, [laita tähän tutkijan nimi, puhelin numero ja sähköposti. Jos kyseessä on opinnäytetyö, laita myös ohjaajan vastavat tiedot]

Minua [tutkittavan nimi] on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on [laita tähän lyhyesti tutkimuksen tarkoitus]

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus:

\_\_\_\_\_

Nimenselvennys:

\_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteenä jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteenä ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

**Liite 2. Sähköposti tiedote kyselyyn – suomeksi**

Arvoisa vastaanottaja,

teen opinnäytetyötä tradenomiopintojani varten Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Toivoisin saavaan teiltä vastauksia kyselyyni, jossa selvitän, millaisia haasteita johtotehtävissä, ja konsultteina työskentelevät henkilöt näkevät tai käsittelevät digitaalisessa muutoksessa. Jos koet, että et ole tehtäväsi puolesta kategoriaan sopiva henkilö, arvostaisin sitä, että välittäisit tämän sähköpostin organisaatiossasi sopiville henkilöille.

Vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia, ja kysely on täysin anonyymi, jolloin edes minä kyselyn omistajana en tule näkemään mitään henkilökohtaisia tietoja vastaajasta. Kyselyyn pääset tästä linkistä: [https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=9FZUXALExUCnPeeHd-e\\_nhxjtiXGLp5DI4bDOUb-Ke1UMFpLWE-VFMzBVT0MxUjQ3MzFQQlhKQTFBVS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=9FZUXALExUCnPeeHd-e_nhxjtiXGLp5DI4bDOUb-Ke1UMFpLWE-VFMzBVT0MxUjQ3MzFQQlhKQTFBVS4u)

Kiitos etukäteen tutkimukseen osallistumisesta, sekä mukavaa työviikkoa!

Ystävällisin terveisin

Aleksander Kotkanoja  
Bachelor of Business Administration  
Metropolia University of Applied Sciences  
[www.linkedin.com/in/a-kotkanoja](http://www.linkedin.com/in/a-kotkanoja)

**Liite 3. Sähköposti tiedote kyselyyn – englanniksi**

Dear receiver,

I'm doing a thesis work for my bachelor's degree at Metropolia University of Applied Sciences. I would like to receive answers from you for my questionnaire, which concentrates on the challenges management and consultants are facing in the digital transformation. If you feel that you are not the right person with your role, I would appreciate if you could forward this email to the right people in your organization.

Responding takes about 10-15 minutes and the survey is entirely anonymous, so even me, as the owner of the survey, will not see any personal information about the respondent. You can access the survey from this link: [https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=9FZUXALExUCnPeeHd-e\\_nhxjtiXGLp5DI4bDOUb-Ke1UMFpL-WEVFMzBVT0MxUjQ3MzFQQlhKQTFBVS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=9FZUXALExUCnPeeHd-e_nhxjtiXGLp5DI4bDOUb-Ke1UMFpL-WEVFMzBVT0MxUjQ3MzFQQlhKQTFBVS4u)

Thank you in advance. Stay safe and I wish you a great week!

Best regards  
Bachelor of Business Administration  
Metropolia University of Applied Sciences

#### Liite 4. Kyselylomake – suomeksi

## Digitaalisen muutoksen johtaminen

Digitaalinen muutos on väistämätön, ja siitä aiheutuu paljon haasteita erilaisissa organisaatioissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä kirjallisuudesta ja muusta materiaalista tietoa siitä, millaisia haasteita digitaalinen muutos tuo mukanaan johto- ja konsulttiasemassa oleville henkilöille. Tämän kyselyn avulla pyritään keräämään tietoa, jota pystytään analysoimaan ja vertaamaan kirjallisuuteen.

\*Pakollinen

1. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta \*

2. Millainen työtehtävä sinulla on organisaatiossa?

- Esimies, päällikkö tai johtaja suorilla alaisilla
- Prosessijohtaja (epäsuorat alaiset)
- Konsultointi asiakkaille digitaalisista palveluista/työkaluista

3. Miten digitaalinen muutos on vaikuttanut sinun päivittäiseen työskentelyysi?

4. Mihin asioihin keskityit digitaalisen muutoksen aikana?

5. Mitä tekisit toisin seuraavalla kerralla, ja mitkä/miten asiat olisi voinut hoitaa paremmin?

6. Miten motivoit tai motivoisit alaisia/asiakkaita digitaalisen muutoksen aikana?

7. Miten organisaatiossanne työntekijöitä kannustetaan innovoimaan?

8. Tukeeko organisaationne strategia, visio ja kulttuuri digitaalista muutosta, ja miten se näkyy henkilöstölle?

9. Mitä ja miten pitäisi kehittää, jotta organisaatiossa digitaalinen kulttuurimuutos saataisiin käytäntöön onnistuneesti?

10. Miten digitaalisiin haasteisiin voidaan valmistautua ennakoivasti, jotta digitaalinen muutos ei tulisi yllätyksenä?

11. Mikä on mielestäsi isoin haaste digitaalisessa muutoksessa nyt ja tulevaisuudessa?

12. Miten luulet digitaalisen muutoksen kehittyvän tulevaisuudessa? (kiihtyvän, hidastuvan yms.) ja miksi?

13. Kuinka haastavaksi koet oikeiden digitaalisten palveluiden tai työkalujen etsimisen esim. verkossa? (1 – todella vaikeaa, 5 – todella helppoa).



## Liite 5. Kyselylomake – englanniksi

### Managing digital transformation

Digital transformation is inevitable and poses many challenges for different organizations. The purpose of this thesis is to gather information from literature and other material. I am aiming to research information about what kind of challenges does digital transformation poses to the management/consultant positions. The purpose of this questionnaire is to collect information that can be compared and analyzed, whether the challenges have similarities to the literature.

\*Required

1. Participant consent form \*

2. What is your current position in your organization?

- Supervisor, manager or director with subordinates
- Leading specific process (indirect subordinates)
- Consulting for service/tools towards customers

3. How has the digital transformation affected your daily work?

4. What did you concentrate on during digital transformation?

5. What would you do differently next time and what/how would you perform transformation better?

6. How did or would you motivate your subordinates, indirect subordinates, or customers during the digital transformation?

7. How does your organization encourage their employees to innovate?

8. Do your organization's strategy, vision and culture support digital transformation and how is it visible for employees?

9. What should be developed, to implement organization's digital culture transformation successfully? How can this be developed?

10. What can you do to prepare yourself for a digital transformation in advance?

11. What is in your opinion the biggest challenge in digital transformation and what will be in the future?

12. How do you think digital transformation will develop in the future? (slow down, accelerate, etc.) and why?

13. How challenging is it to find the right digital services or tools, for example, online? (1 - very hard, 5 - very easy)