



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

Digitaalisen transformaation vaikutukset

vakiintuneessa yrityksessä

Ronkainen, Janne

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Digitaalisen transformaation vaikutukset vakiintuneessa yrityksessä

Janne Ronkainen  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2018

**Digitaalisen transformaation vaikutukset vakiintuneessa yrityksessä**

Vuosi 2018

Sivumäärä 215

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää digitaalisen transformaation käsitteen tarkoitusta ja case yrityksessä digitaalinen transformatio ymmärretään. Lisäksi pyritään selvittämään mihin yrityksen osa-alueisiin digitaalisen transformaation vaikutuksen koetaan kohdeyrityksessä kohdistuvan ja miten niihin on varauduttu. Tässä opinnäytetyössä digitaalista transformatiota tarkastellaan siis yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Case yritys tässä opinnäytetyössä on yritys, jolla on vakiintuneet johtamisen käytännöt, olemassa olevat liiketoimintaprosessit, organisaatorakenne sekä toimipisteverkosto.

Työn tietoperusta on digitaalisaatiota ja digitaalista transformatiota käsittelevien aineistojen lisäksi mm. yritysstrategian ja muutosjohtamisen aineistoja. Työn viitekehyksenä käytettiin käsiteanalyysiä ja tapaustutkimusta. Käsiteanalyysin avulla selvittämään digitaalisen transformaation käsitettä, minkä tulokset olivat tapaustutkimuksen suunnittelun perustana. Tapaustutkimuksella pyrittiin selvittämään yrityksen avainhenkilöiden ymmärrystä digitaalisesta transformatiosta ja sen vaikutuksista yritykseen.

Käsiteanalyysin tulosten mukaan digitaalinen transformatio on laaja, kaikkia yrityksen toimintoja koskettava ilmiö. Sen ominaisia piirteitä ovat kiihtyvä muutoksen nopeus ja epävarma suunta. Erityisesti digitaalinen transformatio vaikuttaa yrityksen strategiatyöhön, johtamisen käytäntöihin ja sitä kautta organisaatorakenteisiin. Yritykset joutuvat vastaamaan transformatioon ketteröimällä itseänsä, nopeuttamaan päätöksentekoa ja uudistamaan ajattelua perinteisten markkinoiden lainalaisuuksien mullistuessa. Koska kaikki yritykset ja sitä kautta niiden toimintaympäristöt digitalisoituvat, pakottaa se yritykset laajentamaan omaa prosessiajattelua yli organisaatorajojen.

Tapaustutkimuksen osalta havaittiin, että kohdeyrityksessä digitaalista transformatiota lähestytty pääasiassa investointeina teknologiaan ja asiakaskokemuksen ja asiakastietämyksen parantamiseen. Kuitenkin liiketoimintamalli ja johtamisen käytännöt ovat pysyneet lähes muuttumattomina. Näin siitäkkin huolimatta, että yritys on jo kohdannut digitaalisen transformaation vaikutuksia omassa liiketoiminnassaan.

Asiasanat: digitalisaatio, digitaalinen transformatio, muutosjohtaminen, strategia, innovaatiojohtaminen, skenaariotyöskentely

Janne Ronkainen

### Effects of the digital transformation in an incumbent company

Year	2018	Pages	215
------	------	-------	-----

---

The goal of this thesis was to analyse what the term digital transformation means and how it is understood in the case company. In addition, the aim was to analyse to which areas the digital transformation is found to affect and how the case company has been preparing for them. Digital transformation is studied from a single company perspective. The case company in this thesis is an incumbent traditional company, which has existing management practices, existing business processes, organization structure and store network.

The theoretical background of this thesis is comprised of studies and other articles related to digitalization, digital transformation and business strategy to name a few. The research methods for this thesis were concept analysis and a case study. The concept of digital transformation was analysed with concept analysis. The case study was planned based on the results of the concept findings. Case study was used to analyse the current understanding about the digital transformation and its effects within the company.

According to the concept analysis, digital transformation is a vast phenomenon, which affects all parts of the company. Increasing speed and unclear direction of the change are its characteristics. It affects strategy work, management practices and organisation structures. Companies need to become more agile, speed up decision-making and renew thinking because of the revolution in the company environment. Connectivity increases as all the companies become more digital. This forces companies to extend their process thinking outside company borders.

According to the results of the case study, digital transformation has merely been seen as a need to invest in technology and development of customer experience and customer insights. However, the company business model, and the way the company is managed has not been changed so far, even though the company has already faced the effects of the digital transformation already.

Keywords: digitalization, digital transformation, change management, business strategy, innovation management, scenario working

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
1.2	Tutkimuksellinen lähestymistapa .....	10
1.3	Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne .....	11
2	Käsiteanalyysi.....	14
2.1	Aihevalinta .....	14
2.2	Käsiteanalyysin vaiheet.....	15
2.3	Kirjallisuusanalyysi ja ominaispiirteiden tunnistaminen .....	17
2.4	Digitaalisen transformaation ominaispiirteet .....	18
2.5	Käsitellin (malliesimerkin) luominen .....	20
2.6	Lähikäsitteet .....	23
3	Käsiteanalyysin tulokset - mitä on digitaalinen transformatio? .....	25
3.1	Asiakaskokemus.....	28
3.2	Käyttäjä- ja työntekijäkokemus.....	31
3.3	Operatiivinen tehokkuus .....	35
3.4	Liiketoimintamallit.....	39
3.5	Nopeus .....	45
3.6	Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö (ja muutoksen epävarma suunta) ...	45
3.7	Ketteruus.....	48
3.8	Strategiset resurssit.....	51
3.9	Johtamisen kyvykkyydet.....	54
3.10	Ekosysteemit .....	56
3.11	Yhteenveto .....	59
4	Tapaustutkimuksen toteutus .....	62
4.1	Tapaustutkimuksen vaiheet.....	62
4.2	Haastateltavien valinta.....	63
4.3	Tapaustutkimuksen aihealueiden ja kysymysten valinta .....	64
4.4	Tapaustutkimuksen tulosten raportointi.....	67
5	Miten digitaalinen transformatio ymmärretään kohdeyrityksessä? .....	67
5.1	Haastateltavien taustatiedot ja arviot omasta teknisestä ja digitaalisesta osaamisesta .....	68
5.2	Muutoksen nopeus ja epävarma suunta .....	70
5.3	Asiakaskokemus.....	71
5.4	Käyttäjä- ja työntekijäkokemus.....	72
5.5	Operatiivinen tehokkuus .....	74
5.6	Johtamisen käytännöt .....	75
5.7	Liiketoimintamallit.....	77

5.8	Strategiset resurssit (assetit) .....	78
5.9	Ekosysteemit .....	79
5.10	Muut esille nousseet asiat.....	81
5.11	Analyysi - Yritysjohdon ymmärrys digitaalisesta transformaatiosta (as-is).....	81
6	Miten kohdeyrityksessä on varauduttu digitaalisen transformaation aiheuttamaan muutospaineeseen? .....	83
6.1	Tapaustutkimuksen kysymysten asettelu .....	84
6.2	Digitaalinen transformaatio.....	85
6.2.1	Yrityksen digitaalisuus tällä hetkellä .....	85
6.2.2	Nykyisen tilanteen kyseenalaistaminen ja mukavuusalueen ulkopuolelle katsominen .....	87
6.3	Asiakaskokemus.....	88
6.3.1	Asiakkaan laittaminen keskiöön kaikessa tekemisessä.....	88
6.3.2	Monikanavaisuuden tavoittelu yrityksessä .....	89
6.3.3	Asiakaspolkujen määrittäminen ja hyödyntäminen kehityksessä .....	91
6.3.4	Asiakaskokemus kilpailutekijänä .....	92
6.4	Käyttäjäkokemus .....	93
6.4.1	Taustaprosessien huomioiminen asiakaskokemuksen tuottamisessa.....	93
6.4.2	Monikanavaisen asiointitiedon hyödyntäminen .....	94
6.5	Työntekijäkokemus.....	95
6.5.1	Läpinäkyvyyden lisääntyminen ja yrityskulttuuri .....	95
6.5.2	Työntekijöiden voimaannuttaminen nykyisessä johtamiskulttuurissa ja yritysraenteessa .....	97
6.5.3	Päätöksenteon nopeuttaminen ketteryyden tavoittelussa .....	98
6.6	Operatiivinen tehokkuus .....	99
6.6.1	Operatiivisen tehokkuuden tavoittelun eri näkökulmat .....	99
6.6.2	Olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistaminen .....	100
6.6.3	Yrityksen prosessien standardointi.....	101
6.6.4	Yrityksen kulurakenteen tunnistaminen ja hyödyntäminen tehokkuuden tavoittelussa .....	102
6.6.5	Yrityksen prosessien kehittäminen uusien teknologioiden avulla .....	103
6.6.6	Onko analytiikka ja data osana prosessiajattelua? .....	104
6.7	Liiketoimintamallit.....	106
6.7.1	Yrityksen nykyisen liiketoimintamallin tila .....	106
6.7.2	Nykyisen liiketoimintamallin haastaminen.....	110
6.7.3	Strategiset assetit tulevaisuuden liiketoimintamallin perustana.....	113
6.7.4	Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen liiketoimintamallin uudelleen luonnissa	
	114	
6.8	Johtamisen käytännöt .....	115

6.8.1	Yrityksen toimintaympäristön muutokseen varautuminen.....	115
6.8.2	Yrityksen strategiatyö.....	117
6.8.3	Liiketoiminnan ja IT:n välinen yhteistyö.....	119
6.8.4	Muutoksen esteiden tunnistaminen .....	122
6.8.5	Yrityksen organisaatorakenne ja sitä tukevat nykyiset hallinnolliset käytännöt.....	125
6.8.6	Kokeilukulttuurin edistäminen asiakaskokemuksen ja innovaatioiden tavoittelussa .....	127
6.8.7	Talousohjauksen käytännöt .....	128
6.8.8	Digitaalisen transformaation edellyttämä muutosjohtaminen.....	130
7	Johtopäätökset .....	131
7.1	Digitaalisen transformaation tunnistaminen yrityksessä .....	131
7.2	Asiakaskokemus.....	132
7.3	Käyttäjäkokemus .....	133
7.4	Työntekijäkokemus.....	135
7.5	Operatiivinen tehokkuus .....	137
7.6	Liiketoimintamallit.....	141
7.7	Johtamisen käytännöt .....	143
7.7.1	Yrityksen strateginen ketteryys ja strategiatyö.....	143
7.7.2	Liiketoiminnan ja IT:n välinen yhteistyö.....	145
7.7.3	Muutoksen esteiden tunnistaminen .....	148
7.7.4	Kokeilukulttuurin edistäminen.....	149
7.7.5	Talousohjauksen käytännöt .....	149
7.7.6	Muutosjohtaminen .....	150
7.8	Opinnäytetyön tavoitteiden toteutumisen arviointi ja ehdotukset jatkotutkimukselle .....	151
	Lähteet .....	153
	Kuviot.....	157
	Taulukot.....	158
	Liitteet .....	159

## 1 Johdanto

Digitaalisesta transformaatiosta, digitalisaatiosta on puhuttu viime vuosina hyvin monissa eri foorumeissa ja nuo termit esiintyvät yritysjohton keskusteluissa, yritysten strategioissa sekä poliitikoiden puheissa. Seminaareissa ja kirjallisuudessa esitellään digitaalisia disruptoreita ja kuinka ne ovat muuttaneet tai ovat muuttamassa markkinoita omilla innovaatioillaan ja liiketoimintamalleillaan. Esimerkiksi Amazon, Netflix, Uber, AirBnB esiintyvät näissä keskusteluissa hyvin useasti.

Kun keskustellaan miten digitaalinen transformatio vaikuttaa yritysten toimintaan ja tulevaisuuden suunnitelmiin, mainitaan sen olevan valtava globaali muutos markkinassa. Meneillään oleva muutos aiheuttaa muutoksia yritysten arvontuottamisen ketjuihin, synnyttää uusia liiketoimintamalleja, ekosysteemejä sekä vaikuttaa toimialojen lähentymiseen. Ilmiö myös tuo markkinoille kokonaan uusia kilpailijoita, jotka kilpailevat kevyellä rakenteellaan ja nopealla kasvulla. Se, mitä tämä tarkoittaa olemassa oleville yrityksille käytännössä, jää hyvin usein varsin ylätasolla kuvatuksi.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään digitaalisen transformaation käsitettä ja miten siihen pitäisi varautua vakiintuneessa yrityksessä. Vakiintuneella yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jolla on olemassa oleva vakaat liiketoimintamalli ja siihen liittyvät teknologiat, prosessit, organisaatorakenne ja toimipisteverkosto. Tässä opinnäytetyössä on pyritty avaamaan digitaalisen transformaation käsitettä niin, että nähdään sen vaikutukset eri osa-alueilla. Kirjallisuusanalyysiä tehdessä havaittiin melko nopeasti, että kirjallisuutta ja artikkeleita aiheesta löytyy varsin runsaasti, mutta se oli sisällöltään varsin vaihtelevaa. Analyysivaiheessa löydettiin hyvin paljon kirjallisuutta esimerkkitapausten näkökulmasta, jossa katsotaan jotain tai joitain osia digitaalisesta transformaatiosta. Aihepiiriä yleisemmin käsittelevää kirjallisuutta sitä vastoin löytyi varsin vähän. Näissä lähteissä asiaa käsiteltiin pääasiallisesti yrityksen strategisen johtamisen näkökulmasta.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä käsite digitaalinen transformatio tarkoittaa. Tapaustutkimuksen avulla pyritään selvittämään, miten kohdeyrityksessä digitaalisen transformaation kriittiset ominaisuudet tunnistetaan. Tapaustutkimuksen avulla pyritään myös selvittämään, miten kohdeyrityksessä on varauduttu digitaalisen transformaation aiheuttamiin muutostarpeisiin. Tapaustutkimusten haastatteluiden avulla pyritään myös laajentamaan ymmärrystä digitaalisen transformaation kriittisistä ominaisuuksista ja niiden vaikutuksista kohdeyritykselle.

Käsiteanalyysin avulla pyritään tunnistamaan digitaalisen transformaation eri osa-alueet, joihin yritykset joutuvat varautumaan nyt ja tulevaisuudessa. Käsiteanalyysin pohjalta suoritetaan tapaustutkimus kohdeyrityksessä, jonka avulla kartoitetaan yrityksen johton ymmärrystä digitaalisesta transformaatiosta.



Tutkimuksen kohde on perinteinen vakiintunut suomalainen yritys, joka myy tuotteita kuluttaja- ja yritysasiakkaille fyysisen toimipisteverkoston ja verkkokaupan kautta. Yrityksellä on olemassa oleva toimipisteverkosto ja vahva asema suomalaisessa markkinassa. Yrityksessä on aloitettu voimakas digitaalisten palveluiden kehittämistyö jo useita vuosia sitten, mutta niiden osuus myynnistä pl. B2B kauppaa on hyvin pientä muuhun kaupankäyntiin verrattuna. Yrityksen resurssit ovat kohdistettuna useisiin eri digitaalisiin kehityshankkeisiin, kuten muillakin alan toimijoilla. Hankkeet ovat tällä hetkellä hyvin palvelukohdaisia, joilla pyritään vastaamaan kilpailuun sekä olemaan toimialan edelläkävijä erilaisten digitaalisten palveluiden näkökulmasta. Yrityksen digitaalinen transformaatio on toistaiseksi melko teknologialähtöinen, jonka vuoksi tämän opinnäytetyön tarkoituksena on avartaa keskustelua myös muihin osa-alueisiin, joita digitaalinen transformaatio koskettaa.

Näihin ongelmiin haetaan vastauksia seuraavilla tutkimuskysymyksillä

- Mitä digitaalisen transformaation käsite tarkoittaa?
- Miten digitaalinen transformaatio ymmärretään kohdeyrityksessä?
- Miten kohdeyrityksessä on varauduttu digitaalisen transformaation aiheuttamaan muutospaineeseen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on raamittaa laaja-alaisen digitaalisen transformaation käsitettä. Käsiteanalyysin avulla pyritään jäsentämään niitä osa-alueita, joihin yrityksissä on varauduttava nyt ja tulevaisuudessa. Tarkoituksena on siis pyrkiä ymmärtämään digitaalisen transformaation aiheuttamaa muutospainetta yrityksille.

Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään kartoittamaan yrityksen johdon tämän hetken ymmärrystä digitaalisesta transformaatiosta käsiteanalyysin avulla. Tämän tutkimuskysymyksen yhteydessä haastateltaville ei vielä esitellä käsiteanalyysin avulla luotua digitaalisen transformaation käsittemallia. Tutkimuskysymyksen avulla pyritään kuvaamaan yrityksen johdon käsitystä digitaalisen transformaation eri ulottuvuuksista. Haastatteluiden perusteella voidaan vielä täydentää tai muuttaa kirjallisuusanalyysin avulla luotua käsittemallia.

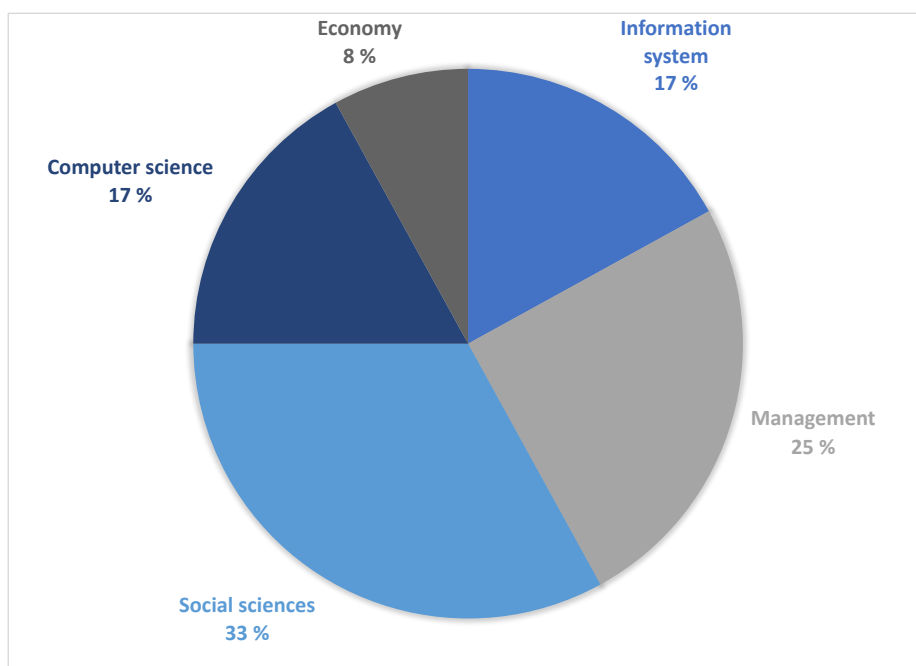
Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyritään avartamaan yrityksen johdon ymmärrystä digitaalisen transformaation eri ulottuvuuksista. Tämä tehdään esittelemällä tässä opinnäytetyössä luotu käsittemalli, jonka avulla keskustellaan digitaalisen transformaation eri ulottuvuuksista yksilöhaastatteluiden avulla. Haastatteluiden tarkoituksena avata digitaalisen transformaation käsitettä yrityksessä ja kuinka digitaalisen transformaation tuomiin muutospaineisiin yrityksessä ollaan varautumassa tai on jo varauduttu.

Unruh et al (2017) mukaan digitalisaatio on yksittäisen yrityksen kannalta digitaalista transformaatiota, mutta yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna digitaalinen transformaatio muodostuu eri osapuolten digitalisaation muodostamasta yhteisvaikutuksesta. Tässä opinnäytetyössä digitaalista transformaatiota lähestytään yksittäisen yrityksen näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Digitalisoitumisesta ja digitaalisesta transformaatiosta on kirjoitettu liiketaloustieteissä 2010-luvulla paljon, mutta jäsenettyjä tutkimuksia tästä laaja-alaisesta ilmiöstä on tehty jokseenkin rajallisesti. Digitaaliseen transformaation eri osa-alueisiin liittyvää kirjallisuutta ja muuta aineistoa on saatavilla runsaasti, mutta holistisesta näkökulmasta kirjoitettuja aineistoja on huomattavasti vähemmän.

Tähän viittaa myös Henriette et al (2015), joiden tekemän analyysin mukaan digitaalista transformaatiota käsittelevät artikkelit ovat luotu usealle eri osa-alueelle. He hakivat lähteitä ”digital transformation”, ”digitalization”, ”user experience”, ”operational process”, ”business model” -hakusanoilla: Näiden hakusanojen lisäksi tässä opinnäytetyössä etsittiin kirjallisuuslähteitä hakusanojen ”customer experience”, ”operational efficiency” englannin ja suomen kielillä.



Kuva 1: Digitaalista transformaatiota käsittelevät lähteet aihealueittain

Siksi holistisen näkökulman muodostamiseksi nähtiin tarve ilmiön selkeyttämiseksi sekä toisaalta tutkimuksen vaikuttavuuden vuoksi laajentaa tämän ilmiön vaikutusten ymmärrystä kohdeyrityksessä.

Koska Digitaalinen transformaation on käsitteenä monitulkintainen ja varsin laaja-alainen, pyritään tässä opinnäytetyössä jäsentämään tätä ilmiötä käsiteanalyysin avulla. Puusan (2008) mukaan varsinkin liiketaloustieteiden käyttämät käsitteet ovat hyvin usein abstrakteja, hankalasti määriteltäviä sekä lähdeaineistosta riippuen merkitykseltään vaihtelevia. Nämä kaikki määritelmät ovat valideja tämän tutkimuksen kohteena olevan digitaalisen transformaation käsitteen osalta. Puusan mukaan käsiteanalyysin avulla jäsennetään tutkimuksen kohteena olevaa käsitettä, pyritään ymmärtämään siihen liitettyjä merkityksiä ja selkeytetään sen suhdetta lähikäsitteisiin. Menetelmän avulla kyetään tunnistamaan tarkastelun kohteena olevan käsitteen kriittiset ominaispiirteet, jotka tekevät ilmiöstä ainutlaatuisen ja erottavat sen muista käsitteistä. Käsiteanalyysin pohjalta havaittavat ominaispiirteet toimivat pohjana tämän tutkimuksen tapaustutkimukselle, jossa pyritään selventämään digitaalisen transformaation vaikutuksia kohdeyritykselle.

Tässä työssä käsiteanalyysin tehtävänä on:

- 1) auttaa selkeyttämään ja jäsentämään digitaalisen transformaation ilmiötä
- 2) toimia pohjana tämän tutkimuksen teoriaosuudelle ja
- 3) jonka pohjalta muodostetaan empiirinen tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen toinen osuus toteutetaan tapaustutkimuksena. Tämä osuus muodoltaan laadullinen tapaustutkimus. Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen päämäärä. Johtolankana tapauksen ratkaisemisessa toimii tutkimuskysymys.

Tutkimuksen tapaustutkimuksen osuus toteutetaan positivistisen eli hyötyä etsivän tapaustutkimuksen (Eriksson & Koistinen, 2014) avulla. Tutkimuksen tavoitteena on laajentaa ymmärrystä digitaalisen transformaation kriittisten ominaisuuksista ja niiden vaikutuksesta kohdeyritykseen. Tutkimus pohjaa käsiteanalyysin kautta muodostuvaan käsitekuvaukseen, jonka pohjalta muodostetaan tapaustutkimuksen case esittelyt ja haastatteluiden aihealueet ja kysymykset.

### 1.3 Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaiseseen vakiintuneeseen yritykseen, joka myy tuotteita yksityisasiakkaille toimipisteverkoston ja niihin liittyvien verkkokauppojen kautta. Tässä opinnäytetyössä digitaalista transformaatiota lähestytään yksittäisen yrityksen näkökulmasta.

Tämä dokumentti jakautuu seitsemään kappaleeseen.

Luvun yksi johdantokappaleessa esitellään aihe, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja rakenne

Luku kaksi on teoriaosuus, jonka aluksi perustellaan tämän käsiteanalyysin aihevalintaa sekä esitellään tämän tutkimuksen käsiteanalyysin vaiheet perusteluineen. Luvussa dokumentoidaan löydetty lähikäsitteet ja esitellään digitaalisen transformaation kriittiset ominaisuudet.

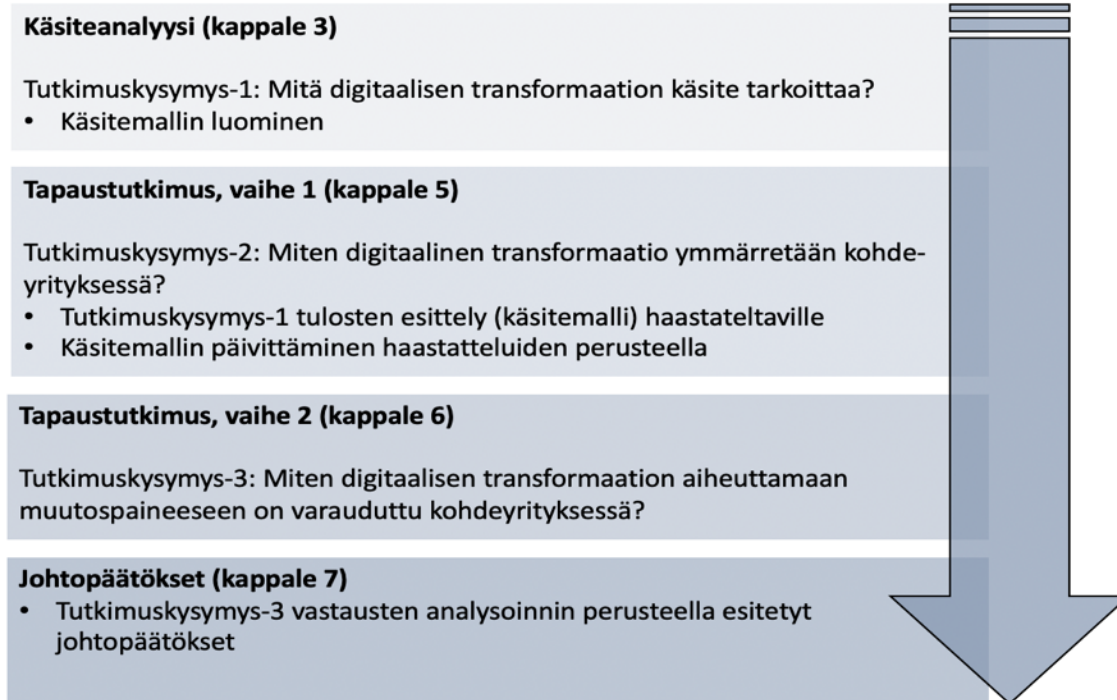
Luvussa kolme vastataan tämän tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen (Mitä digitaalisen transformaation käsite tarkoittaa?). Luvussa analysoidaan digitaalisen transformaation kriittisiä ominaispiirteitä kirjallisuusanalyysissä luodun käsittemallin ja analyysistä johdetun muistikartan (mindmap) avulla. Tämän analyysin tarkoituksena on auttaa jäsentämään digitaalisen transformaation käsitettä. Luvun lopussa tämä konkretisoidaan kuvaamalla käsite kuvaksi eli luodaan Puusaa (2008) mukailleen käsiteanalyysin malliesimerkki. Malliesimerkkiä (=käsiteanalyysin avulla luotu käsitemalli) täydennetään vielä tapaustutkimuksen analyysin pohjalta.

Tapaustutkimus esitellään kappaleessa neljä. Tässä kappaleessa esitellään tapaustutkimuksen vaiheet ja kuinka ne linkittyvät tutkimuskysymyksiin. Kappaleessa esitellään tapaustutkimukseen valittujen henkilöiden profiilit ja perustelut miksi heidät valittiin tähän tutkimukseen. Lopuksi esitellään miten tapaustutkimuksen kysymysten asettelu toteutettiin käsiteanalyysivaiheessa syntyneen käsittemallin mukaisesti.

Kappaleessa viisi raportoidaan tapaustutkimuksen tulokset toiseen tutkimuskysymykseen liittyen eli miten digitaalinen transformatio ymmärretään kohdeyrityksessä. Tutkimuskysymykseen kaksi vastataan tapaustutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, jossa pyydettiin haastateltavia kuvaamaan omaa käsitystään digitaalisesta transformaatiosta. Haastatteluiden avulla saadun aineiston analyysin perusteella luotiin kuva yrityksen tämän hetken ymmärryksestä tutkittavasta käsitteestä. Analyysi tehtiin käsiteanalyysissä luodun käsittemallin kautta ja analyysin tulosten pohjalta myös päivitettiin käsitemallia (Puusan käsiteanalyysin vaiheet 7 ja 8).

Kappaleessa kuusi vastataan tutkimuskysymykseen kolme (Miten kohdeyrityksessä on varauduttu digitaalisen transformaation aiheuttamaan muutospaineeseen?). Tämä toteutettiin tässä opinnäytetyössä asettamalla joukko kysymyksiä käsiteanalyysin tulosten mukaisille osa-alueille (digitaalisen transformaation kriittiset ominaispiirteet). Näiden kysymysten avulla pyrittiin sekä keräämään tietoa yrityksen nykyisestä varautumisesta digitaaliseen transformaatioon, että laajentamaan yrityksen johdon ajattelua digitaalisesta transformaatiosta ja siihen varautumisesta.

Kappaleessa seitsemän on esitelty tämän tutkimuksen yhteenveto ja ehdotukset toimenpiteiksi. Potentiaaliset aihepiirit jatkotutkimukselle esitellään myös tässä kappaleessa. Käsiteanalyysin ja tapaustutkimuksen vaiheistus on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 2).



Kuva 2 : Opinnäytetyön rakenne: Käsiteanalyysi, tapaustutkimus, johtopäätökset

## 2 Käsiteanalyysi

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan Wilsonin (1963) käsiteanalyysin prosessia, jonka avulla voidaan Puusan (2008) mukaan tarkastella abstrakteja ja vakiintumattomia käsitteitä analyttisesti. Käsiteanalyysin prosessia on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 3, Puusa 2008).



Kuva 3: Käsiteanalyysin vaiheet. (Puusa 2008)

Tässä opinnäytetyössä käsiteanalyysin kautta tuotettavaa jäsenystä käytetään pohjamateriaalina tapaustutkimukselle, jolloin käsiteanalyysin tehtävä on auttaa ymmärtämään käsitteen takana esiintyvää ilmiötä (Puusa, 2008). Käsiteanalyysin tarkempi vaiheistus on kuvattu tarkemmin kappaleessa 2.2 Käsiteanalyysin vaiheistus.

### 2.1 Aihevalinta

Opinnäytetyöntekijän empiiriset kokemukset digitaalisten palveluiden laajentumisesta oman organisaation yli yltäväksi prosessien yhdistämiseksi (ekosysteemiajattelu), kokemukset ketterän kehityksen tuomista haasteista päätöksenteolle ja talousohjaukselle olivat ensisysäys tälle tutkimukselle. Nämä kokemukset johtivat opinnäytetyöntekijän hakeutumaan Laurean Ammattikorkeakoulun ”Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut” -koulutusohjelmaan. Opintojen edistyessä opinnäytetyöntekijä havaitsi,

että digitaalinen transformaatio esiintyi käsitteenä usean eri aihealueen opinnoissa. Erityisesti palvelumuotoilun, suunnitteluajattelun, yritys strategian, tulevaisuuksien johtamisen ja skenaariotyöskentelyn kurssit auttoivat löytämään yhtäläisyyksiä eri tieteenalojen välillä. Opinnäytetyöntekijä halusi muodostaa kokonaisvaltaisen kuvan digitaalisen transformaation käsitteestä ja auttaa yrityksiä ymmärtämään mistä ilmiössä on kyse. Vasta ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen auttaisi yrityksiä vastaamaan sen aiheuttamiin muutostarpeisiin.

## 2.2 Käsiteanalyysin vaiheet

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on kuvattu käsiteanalyysin eri vaiheet (Puusa, 2008) ja kuinka niitä sovellettiin tässä opinnäytetyössä.

Taulukko 1 : Käsiteanalyysin vaiheet tässä opinnäytetyössä Puusan mallia mukailien

Vaihe	Kuvaus
<b>Vaihe 1:</b> Aiheen valinta	Käsiteanalyysissä on tärkeää valita kohteeksi käsite, joka on henkilökohtaisella tasolla kiinnostava sekä mahdollisen muun tutkimusosan kannalta merkityksellinen. Käsite ei saa olla liian laaja ja sen tulee olla riittävän tunnettu ja dokumentoitu. Ilman riittävää dokumentaatiota tai suppeaa tuntemusta käsitteen tutkiminen on vaikeaa. Käsitteen tulee olla sopiva tutkijan tietojen ja taitojen kanssa ja tulee palvella hänen kehittymistään.
<b>Sovellutus tässä opinnäytetyössä</b>	aihevalinta on käsitelty tässä opinnäytetyössä kappaleessa 2.1
<b>Vaihe 2:</b> Analyysin tavoitteiden asettaminen:	Analyysin laatimisen tarkoitus ja tavoitteet tulee perustella ja kuvata. Tämä tarvitaan, jotta valmiin analyysin lukija kykenee hahmottamaan analyysin lopputuleman käyttötarkoitusta.
<b>Sovellutus tässä opinnäytetyössä</b>	Kirjallisuusanalyysin avulla pyritään kuvaamaan digitaalinen transformaatio käsittemallina, jotta keskustelut yrityksen päättäjien kanssa olisi rakenteellista. Käsittemallin avulla pyritään kuvaamaan käsitteen tärkeimmät ominaispiirteet, jotta yrityksessä pyritään arvioimaan digitaalisen transformaation aiheuttamien muutospaineiden vaikutukset yritykselle ja tunnistamaan ne osa-alueet, jotka erityisesti vaativat huomiota.
<b>Vaihe 3:</b> Tarkastele käsitteen erilaisia tulkintapoja	Tämän vaiheen tarkoituksena on luoda mahdollisimman kattava kokonaiskuva tutkittavasta käsitteestä ja sen käytöstä. Kun opinnäytetyöntekijä perehtyy laaja-alaisesti erilaisiin kirjallisuuslähteisiin (mahdollisesti eri aloilta), se auttaa hahmottamaan käsitteeseen ominaispiirteitä ja tukee osoittamaan löydetty piirteet käsitettä hyvin kuvaaviksi. Käsitteen laaja-alainen tunnistaminen auttaa erottamaan käsite sen lähikäsitteistä.

<b>Sovellutus tässä opin- näytetyössä</b>	Tämä osuus toteutettiin kirjallisuusanalyysinä. Tarkempi kuvaus tästä vaiheesta on kuvattuna seuraavassa kappaleessa.
<b>Vaihe 4: Tunnista käsitteen ominaispiirteet ja nimeä kriittiset ominaispiirteet</b>	Tämän vaiheen tavoitteena on löytää ilmiöön liittyvät useimmin esiintyvät ominaispiirteet. Näitä piirteitä voidaan pitää ainakin aluksi kriittisinä ominaispiirteinä. Tässä vaiheessa on hyvä tehdä myös rajaukset käsitteen analysoinnin osalta. Selvityksessä tulee kartoittaa löytämänsä käsitteeseen liittyvät/liitettävät piirteet ja tutustuu niiden alkuperään ja sisältöön. Toisin sanoen perehdytään ilmiöihin, joita käsitteellä on yritetty kuvata. Käsitteen ominaispiirteistä tunnistetaan kriittisimmät ominaispiirteet, jotka pyritään kuvaamaan seuraavassa vaiheessa.
<b>Sovellutus tässä opin- näytetyössä</b>	Kirjallisuusanalyysin pohjalta tehtiin ns. käsiteinventaarior ja siitä johdettiin avainsanojen analysoinnin perusteella ominaispiirteiden luettelo. Tämä vaihe on kuvattu tarkemmin seuraavassa kappaleessa.
<b>Vaihe 5: Laadi malliesimerkki</b>	Tämä vaihe voidaan toteuttaa samanaikaisesti vaiheen 4 kanssa. Opinnäytetyön tekijä aloittaa hahmottelemaan käsitettä ja sen käyttöä kuvaavaa esimerkkiä. Vaiheen tarkoituksena on kuvata käsite niin, että sitä voidaan käyttää arkikielessä. On tärkeää, että esimerkkitapaus sisältää käsitteen kaikki ominaispiirteet niin selvästi, etteivät ne sekoitu muissa käsitteissä tai lähikäsitteissä käytettäviin piirteisiin. Ominaispiirteissä ei saa olla päällekkäisyyksiä tai ristiriitaisuuksia.
<b>Sovellutus tässä opin- näytetyössä</b>	Käsiteanalyysin pohjalta tehty käsittemalli digitaalisen transformaation käsitteestä
<b>Vaihe 6: Tarkastele lähikäsitteitä</b>	Tässä vaiheessa perehdytään tutkimuksen lähikäsitteisiin, jotta selvityksessä ei harhauduta sivuraiteille. Tässä opinnäytetyössä lähikäsitteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta yksilöhaastatteluissa tunnistetaan mahdolliset käsityserot käsiteltävistä aihekokonaisuuksista (toinen puhuu käsitteestä ja toinen sen lähikäsitteestä). Lähikäsitteet voivat auttaa myös a määrittämään selvitettävän käsitteen syntymekanismia. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä digitalisointi on lähikäsite, joka on ollut mahdollis- tamassa digitaalisen transformaation käynnistymistä.
	Käsiteinventariossa (kts. vaihe 4) analysointiin myös oliko löydetty termi/ilmiö lähikäsite tai lähikäsitteen ominaisuus. Tämän menettelyn avulla selvitettiin myös analysoitavan käsitteen syntyhistoriaa.
<b>Vaihe 7: Ennakkoehtojen ja seurausten kuvaaminen</b>	Ennakkoehdot viittaavat tapahtumiin (tai sattumiin), joiden on esiinnyttävä ennen kuin käsite voi esiintyä. Nämä ennakkoehdot eivät voi olla tutkittavana olevan käsitteen ominaispiirteitä. Ennakkoehtojen tunnistaminen auttaa tiedostamaan käsitteen taustaoletuksia



	Käsitteen esiintymisestä aiheutuvat ilmiöt, toimenpiteet ovat käsitteen seurauksia. Tutkijan tulee siksi tunnistaa näitä seurauksia, sillä seurauksien analyysi voi paljastaa aikaisemmin huomaamatta jääneitä asioita tai eri tekijöiden välisiä suhteita.
<b>Sovellutus tässä opinnäytetyössä</b>	Opinnäytetyön tekijä arvioi, ettei tätä vaihetta tarvita tässä opinnäytetyössä. Tämä vaihe korvattiin tapaustutkimuksen yhteydessä tehtävään käsitteen analysointiin, joka toteutettiin yksilöhaastattelussa saadun palautteen ja tehtyjen havaintojen perusteella. Haastatteluiden tulosten perusteella päivitettiin tehtyä käsittemallia.
<b>Vaihe 8: Nimeä empiiriset tarkoitteet</b>	Abstraktien käsitteiden ollessa kyseessä pyritään selvittämään onko käsite mitattavissa tai kuinka tutkija ymmärtää käsitteen ilmentyvän reaali maailmassa.
<b>Sovellutus tässä opinnäytetyössä</b>	Opinnäytetyön tekijä arvioi, että tämän vaiheen tavoitteet tulevat käsitellyksi tapaustutkimuksessa läpikäytävien haastatteluiden yhteydessä. Mikäli käsite ei olisi ymmärrettävä, se ilmenisi ominaispiirteisiin liittyvien kysymysten asettelun yhteydessä tai viimeistään haastattelussa käsittemallin esittelyn yhteydessä.

Tässä selvityksessä jätettiin siis kaksi viimeistä vaihetta toteuttamatta, sillä niiden katsottiin tulevan läpikäytyksi tämän opinnäytetyön tapaustutkimus -vaiheessa. Tapaustutkimuksen suunnittelun näkökulmasta tärkeintä oli mallintaa digitaalisen transformaation käsite ja tunnistaa käsittemallin avulla keskeisimmät lähikäsitteet, jotta haastatteluissa ei harhauduta keskustelemaan vääristä ilmiöistä.

### 2.3 Kirjallisuusanalyysi ja ominaispiirteiden tunnistaminen

Kirjallisuusanalyysissä läpikäyty aineisto on pääosin englanninkielistä, joille ei välttämättä ollut muodostunut vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Usein alkuperäinen käsitteistö on monitulkintainen ja digitaaliseen transformaation merkitys vaihtelee lähdeaineiston kontekstista riippuen. Puusan (2008) mukaan käsiteanalyysin avulla voidaan paremmin hahmottaa käsiteltävää ilmiötä ja käsiteanalyysin lopputulokset voidaan hyödyntää abstraktien käsitteiden jäsentämisessä. Puusa jatkaa, että ”ymmärtääksensä käsitteen erilaisia merkityksiä ja sitä kautta käsitteen kuvaaman ilmiön luonnetta, tutkijan on tärkeää pyrkiä löytämään käsitteen kriittiset ominaispiirteet”.

Kirjallisuusanalyysissä perehdyttiin hyvin moninaiisiin lähteisiin ja usein toistuvia termejä ja käsitteitä kerättiin inventaariotaulukkoon. Käsiteanalyysissä läpikäytiin kymmeniä erilaisia lähteitä (kirjoja, artikkeleita, verkkajulkaisuja). Aineistohaussa käytettiin hakusanoina termejä ”digital transformation”, ”digitalization”, ”user experience”, ”operational process”, ”business model”, ”customer experience”, ”operational efficiency”, ”business strategy”, ”innovation management”, ”change management”, ”leadership capability/capabilities”). Käsiteanalyysin lähdeaineisto on kuvattuna käsiteinventaariotaulukossa (liite 1). Aineistoista kerättiin inventaariotaulukkoon digitaalista transformaatiota kuvaavia väittämiä.

Koska käsitteen kriittisten ominaisuuksien tunnistaminen edellyttää lähikäsitteiden ja synonyymien tunnistamista (Puusa 2008), kerättiin myös nämä havainnot samaan taulukkoon. Tapaustutkimuksen haastatteluiden kannalta olikin tärkeää tunnistaa esim. miten digitointi poikkeaa digitalisaatiosta ja tämä digitaalisesta transformaatiosta. Taulukossa 2 on kuvattu käsiteinventariotaulukon sisältö. Itse taulukko on liitteessä 1.

Taulukko 2: Käsiteanalyysin inventariotaulukko

Sarake	Käyttötarkoitus
<b>Määritelmä</b>	Analysoidun lähteen kannalta merkittävä määritelmä tai määritelmä, joka on mainittu muissa lähteissä.
<b>Tutkija / kirjoittajat</b>	Lähteen merkittävyyden analysointia varten. Kirjoittajien tunnettuudella on merkitystä lähteen luotettavuuden arvioinnissa.
<b>Vuosi</b>	Käsitteen elinaaren tarkastelua varten
<b>Lähde</b>	Lähdeviittaukset
<b>Luokka</b>	Käsite, Lähikäsite, Historia, Synonyymi.
<b>Teema(t)</b>	Lähdeaineiston määritelmästä johdettu teemoitus kuten: Business model, Business transformation, Data, agility, jne...

Taulukon avulla määritelmät jaoteltiin siis joko käsitteeksi, lähikäsitteeksi tai synonyymiksi. Jotta lähteen näkökulma saatiin tulkintaan mukaan, analyysin yhteydessä lisättiin teemat kuvaamaan lähteen näkökulmaa ja/tai vaikutusalueita. Teemoituksessa käytettiin apuna lähteistä löydettyä jaottelua (lähteiden kappalejako, muista lähteistä tehdyt havainnot) sekä opinnäytetyön tekijän omaa harkintaa.

#### 2.4 Digitaalisen transformaation ominaispiirteet

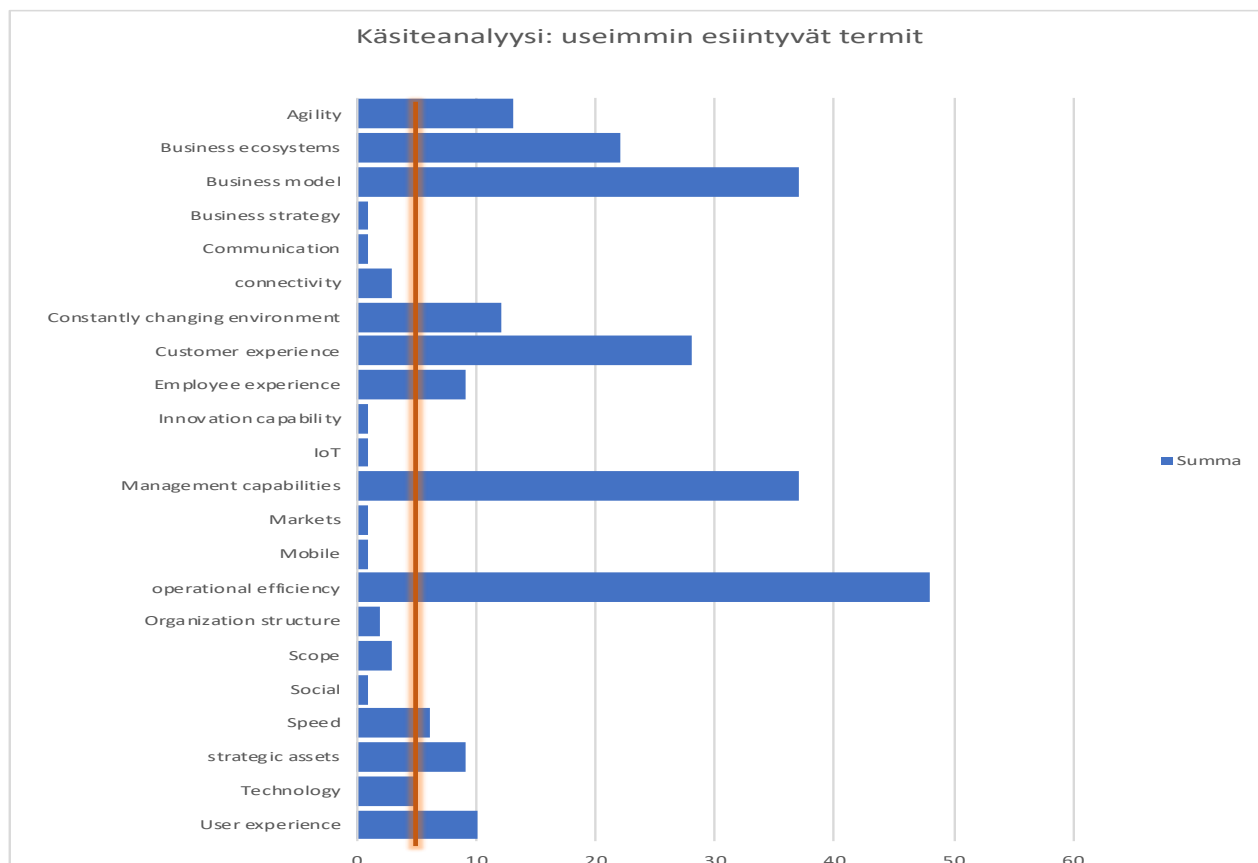
Digitaalisen transformaation käsitteen ominaispiirteitä pyrittiin kuvaamaan käsiteinventaarista muodostetun taulukon pohjalta. Tässä vaiheessa teemoitus oli vielä hyvin hajanaista ja varsin ylätasolla kuvattua. Tämän vuoksi käsiteinventariosta jalostettiin digitaalisen transformaation käsitteistä (Sarake ”luokka” = ”käsite”) matriisi, jossa teemat ryhmiteltiin vielä yläkäsitteiksi ja sen alakäsitteiksi (kuva 4). Tässä työvaiheessa inventariotaulukkoon kerättyjä määritelmiä uudelleen analysoitiin ja vertailtiin keskenään. Näin kullekin havaitulle ominaisuudelle saatiin kirjattua ominaisuutta tarkentavia attribuutteja. Ensimmäisen kierroksen jälkeen tuotettuja teemoituksia arvioitiin uudelleen ja lähellä toisiaan / samaa aihepiiriä koskevia teemoja niputettiin kokonaisuuksiksi. Näitä attribuutteja hyödynnettiin käsittemallin luonnin yhteydessä. Menetelmä on esitelty tarkemmin kappaleessa 2.5. Tämän menetelmän avulla käsitteen ominaispiirteitä saatiin yhdenmukaistettua ja tarkennettua edelleen.

Lähde	Alkuperäinen termi	Yläkäsite	Alakäsite
#1	Business model	Business model	
#1	business transformation,	Constantly changing environment	business transformation
#1	Changing habits of individuals	Constantly changing environment	changing habits of individuals
#1	Society transformation	constantly changing environment	society transformation
#2	operational efficiency, competition	operational efficiency	competition
#3	Business model improvement,	Business model	improvement
#3	Business model expansion	Business model	Expansion
#4	Magnitude,	Scope	
#4	scope,	Scope	
#4	pace,	Speed	
#4	transformative impact,	Scope	Transformative impact
#4	Data	strategic assets	data
#4	insight	strategic assets	insight (data)
#5	business model	Business model	
#5	end goal is about creating a winning business for the future - which is the true measure of digital transformation success.	Business model	business transformation
#6	digital workplace	User experience	Digital workplace
#6	customer experience	Customer experience	
#6	user experience	User experience	
#6	process integration	Operational efficiency	
#6	business models	Business model	
#6	ecosystems	Business ecosystems	

Kuva 4 : Kirjallisuusanalyysissä löydettyjen termien kategorisointi

Kirjallisuusanalyysissä kirjattiin teemoja liiketoimintastrategiaan, organisaatorakenteeseen ja johtamisen kyvykkyyksiin liittyen. Iteratiivisen tarkastelun yhteydessä opinnäytetyön tekijä arvioi, että nämä kolme tekijää ovat hyvin lähellä toisiaan. Koska yrityksen johdon vastuulla on luoda yrityksen strategia ja määrittää organisaatio sen toteuttamiseksi, päätettiin että tässä opinnäytetyössä näitä ominaisuuksia käsitellään osana johtamisen kyvykkyyksiä.

Tärkeimpien ominaispiirteiden valintaa varten tästä matriisista luotiin Pivot taulukon avulla grafiikka (kuva 5), jonka avulla havaittiin useimmin toistuvat termit. Lopputulokseksi tässä analyysissä saatiin määritettyä sekä digitaalisen transformaation käsitteen kriittisimmät ominaispiirteet sekä näiden ominaispiirteiden tärkeimmät ominaisuudet.



Kuva 5 : Käsiteanalyysissä löydetty digitaalisen transformaation kriittiset ominaisuudet

Grafiikan avulla eroteltiin digitaalisen transformaation kriittisimmät ominaispiirteet niiden esiintymiskertojen perusteella (aakkosjärjestyksessä englannin kielisen termin mukaan)

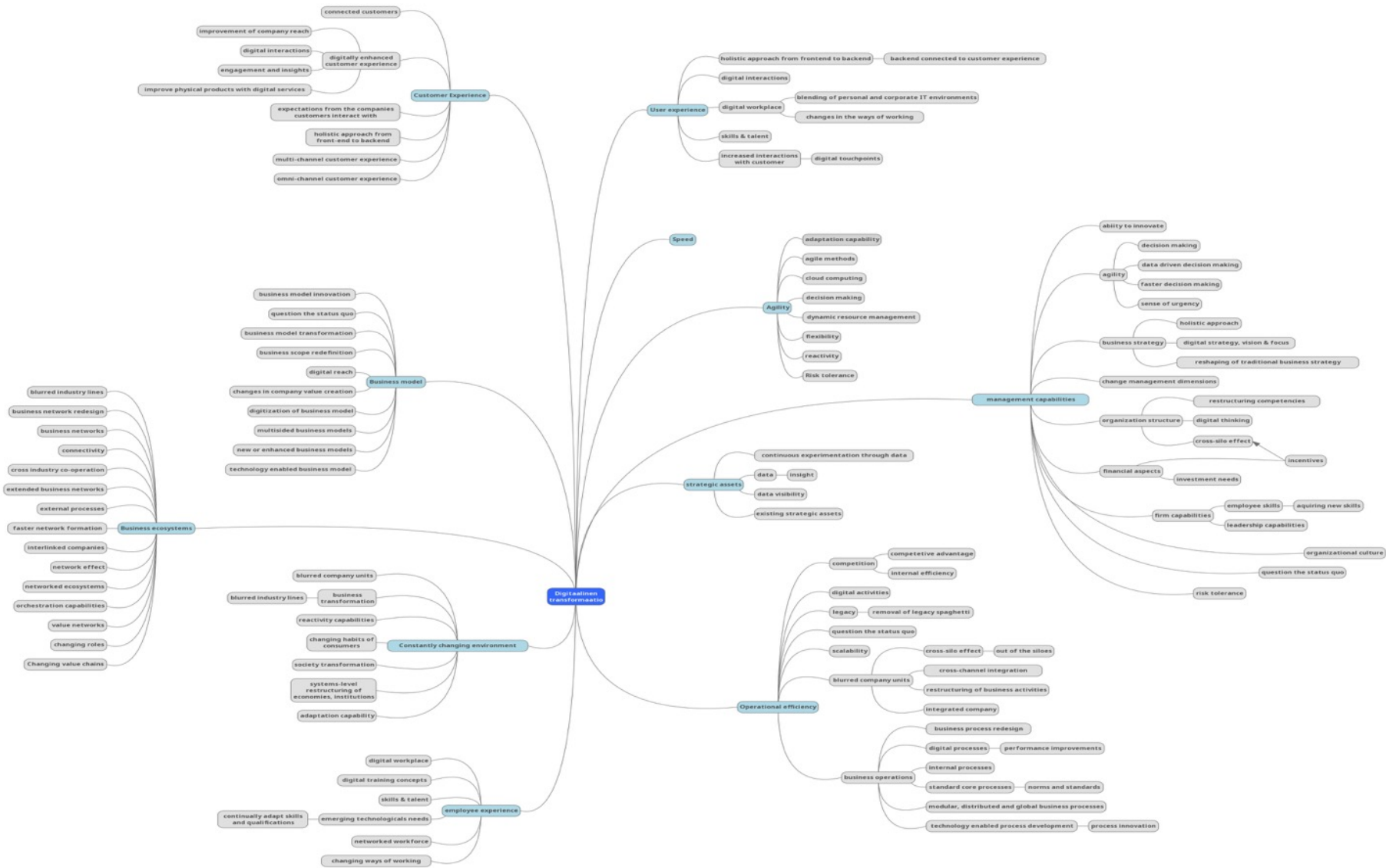
1. Ketteryys (agility)
2. Ekosysteemit (business ecosystems)
3. Liiketoimintamallit (business models)
4. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö (constantly changing environment)
5. Asiakaskokemus (customer experience)
6. Työntekijä- ja käyttäjäkokemus (employee and user experience)
7. Johtamisen kyvykkyydet (management capabilities)
8. Operatiivinen tehokkuus (operational efficiency)
9. Nopeus (speed)
10. Strategiset resurssit (strategic assets)

## 2.5 Käsitmallin (malliesimerkin) luominen

Käsitmallin luonnin yhteydessä kirjattiin kappaleessa 2.4 luetellut kriittiset ominaisuudet muistikarttaan (mindmap). Keskiöön asetettiin käsite (digitaalinen transformatio) ja oksiksi tunnistetut kriittiset

ominaispiirteet. Ominaispiirteiden oksiksi lisättiin taulukon 2 käsitematriisiin alakäsitteet (käsitematriisi on liitteessä 2). Tämä tarkennus tarvittiin tämän selvityksen oman esimerkkitapauksen laadintaa sekä tapaustutkimuksen kysymysten asettelua varten. Ilman tätä vaihetta opinnäytetyön tekijällä ei ollut tarpeeksi selkeää kuvaa kriittisiin ominaispiirteisiin liittyvistä ominaisuuksista ja vaatimuksista. Lisäämällä tarkentavia attribuutteja pyrittiin tarkentamaan havainnointia kriittisen ominaisuuden ominaispiirteistä ja eri ominaisuuksien välisistä ristiriitaisuuksista (joita ei saa Puusan mukaan olla).

Kriittisten ominaisuuksien analysoinnin yhteydessä käsitematriisista johdetusta pivotoinnilla löydettyjä kriittisiä ominaispiirteitä tarkennettiin muistikartta työkalun avulla (kuva 6 ja liite 3). Kappaleessa 3 avataan näitä ominaispiirteitä yksityiskohtaisemmin.



Kuva 6 : Digitaalisen transformaation ominaisuuskartta-mindmap

## 2.6 Lähikäsitteet

Kirjallisuusanalyysin yhteydessä luetuista lähteistä pyrittiin keräämään tietoa digitaalisen transformaation lähikäsitteistä. Tieto lähikäsitteestä tallennettiin käsiteinventaarior exceliin, josta on yhteenveto alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

Taulukko 3: Käsiteanalyysissä tunnistetut digitaalisen transformaation lähikäsitteet

Lähikäsite	Engl. termi
Liiketoiminnan transformaatio	Business transformation
<p>Ismail et al (2017) kuvaavat business transformaatio käsitteen olleen hyvin yleinen 1990 luvulla. Heidän mukaansa se on myös merkittävä muutos organisaation logiikassa, joka johtuu tai aiheutettiin fundamentaalisella käytöksen muutoksella. Transformaatio koskettaa koko yritystä, alkaen johdon näkemyksestä uudistetusta yrityksestä, merkittävästä muutoksesta yrityksen toiminnassa. Nämä muutokset ovat kuitenkin lähinnä uusia toimintatapoja, uudelleen organisoitumista, prosessien tehostamista sekä työntekijöiden sitouttamista uusiin toimintamalleihin. Voidaankin todeta, että nämä muutokset kohdistuvat lähinnä olemassa olevaan liiketoimintamalliin eivätkä haasta sitä.</p>	
Digitaalinen strategia	Digital business strategy
<p>Bharadwaj et al (2013) kuvaa IT strategian olevan yleensä alisteinen yrityksen strategialle. Mutta teknologian ollessa yhä tärkeämpi tekijä yritysten liiketoimintamallien, prosessien, arvontuotannon, ja arvoketjujen määräytymisessä pitäisi IT strategia nostaa osaksi koko yrityksen strategiaa. He mainitsevat tämän yhdistämisen muodostavan digitaalisen liiketoiminta strategian, jossa teknologialla on merkittävä osuus. Digitaalisen strategian avulla pyritään siis toteuttamaan yrityksessä tarvittavaa digitaalista transformaatiota, joten onnistuneen digitaalisen strategian muodostamiseksi tulee yrityksen johdolla olla selkeä käsitys digitalisaation vaikutuksista yrityksen toimintaympäristöön.</p>	
Digitaalinen kyvykkyys	Digital capability
<p>Feki et al (2015) kuvaa digitaalisen kyvykkyuden olevan yrityksen taitoa hyödyntää fyysisiä ja näkymättömiä resursseja kuten teknologiaa, tietämystä, käytäntöjä, yhteyksiä/suhteita (relationships) , johtamisen taitoja, liiketoimintaprosessien ymmärrystä. Digitaalisuudessa päähaasteena on tunnistaa digitaalisten kykyjen rajat ja rajoitukset. Tästä voidaan jatkaa, että näillä rajoilla ja rajoituksilla tarkoitetaan sekä teknisiä, että organisatorisia rajoituksia. Teknisestä näkökulmasta katsottuna tulisi pyrkiä digitoimaan olemassa olevia kyvykkyksiä, pohtimaan miten teknologian avulla voitaisiin joko tehostaa tai tehdä samat asiat kokonaan uudella tavalla ja/tai yhdistelemään olemassa olevia prosesseja saumatonta asiakaskokemusta palvelevaksi kokonaisuudeksi. Tämä taas johtaa nopeasti organisatoriseen ulottuvuuteen, koska asiakaskokemuksen tuottamiseen liittyy organisaatiossa usean eri liiketoimintayksikön prosessit ja ihmiset. Tämä aiheuttaa haasteen operatiivisen tehokkuuden tavoittelun aiheuttamalle yksikkökohtaiselle prosessioptimoinnille, omistajuudelle sekä onnistumisen mittaamiselle.</p>	

Digitaalinen transformaatiomalli	Digital transformation model
<p>Digitaalinen transformaatiomalli on Parviaisen (et al, 2017) viitekehys, jonka avulla voidaan vastata digitaalisen transformaation haasteisiin. Mallin avulla asemoidaan yrityksen nykytila digitalisaatiossa ja asetetaan tavoitteet yritykselle, analysoidaan yrityksen nykytilaa tavoitteita vasten (gap-analyysi) ja lopuksi luodaan tiekartta, jonka avulla digitaalista transformaatiota tavoitellaan. Toisin sanoen toimivan transformaatiomallin luomiseksi edellytetään hyvää ymmärrystä yrityksen nykytilasta, kyvyistä ja heikkouksista sekä konkreettista näkemystä siitä miten digitaalinen transformaatio vaikuttaa oman yrityksen toimintaympäristöön.</p>	
Digitaalinen transformaatio strategia	Digital transformation strategy
<p>Ismail et al (2017) mukaan digitaalinen transformaatio strategia on yrityksen laajuinen strategia, jonka avulla hyödynnetään digitalouden luomia mahdollisuuksia. Se huomioi eri liiketoiminnan ulottuvuudet: operatiivinen, asiakaskeskeisyyden ja liiketoimintamallit.</p> <p>Toisin sanoen digitaalisen transformaatiostrategian avulla toteutetaan yrityksen digitaalista transformaatiota.</p>	
Digitointi	Digitization
<p>Feki et al (2015) ja Parviainen et al (2017) mainitsevat digitaalinen transformaatio tapahtuu digitoinnin avulla, jossa digitoinnilla tarkoitetaan fyysisten tiedon/tuotteiden/palveluiden muuntamista digitaaliseen muotoon. Toisin sanoen digitointi on digitaalisen transformaation esivaihe, missä yksittäisiä toimintoja/tuotteita digitoidaan teknologian avulla, mutta se ei vielä itsessään aiheuta kokonaisvaltaista digitaalista transformaatiota yrityksissä. Zimmermann et al (2016) lisää digitoinnin olevan myös asiayhteys tietoisien (context sensitive) arvon tuottamista, kuluttajalähtöistä IT:tä, työn digitointia sekä liiketoimintamallien digitointia.</p>	
Digitalisaatio	Digitalization
<p>Unruh et al (2017) mukaan digitalisaatio on liiketoimintamalli- ja prosessi-innovaatioita, jotka hyödyntävät digitaalisia mahdollisuuksia. Se on yksittäisen yrityksen kannalta digitaalista transformaatiota, mutta yhteiskunnan näkökulmasta se on digitaalisen transformaation esivaihe (kuva 7). Heidän näkemyksensä mukaan digitaalinen transformaatio tapahtuu vasta sitten, kun eri yritysten uudet liiketoimintamallit ja prosessi-innovaatiot muokkaavat kokonaisia talouksia. Samaan aikaan ihmiset hyödyntävät uusia teknologioita omissa rutiineissaan, joka muuttaa yhteiskuntaa. Tässä opinnäytetyössä digitaalista transformaatiota lähestytään yksittäisen yrityksen näkökulmasta, jolloin digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio voidaan tulkita tässä opinnäytetyössä synonyymeiksi.</p>	





Kuva 7: digitaalisen transformaation viitekehys (Unruh et al, 2017)

IT:n mahdollistama transformaatio

IT enabled transformation

Ismail et al (2017) kuvaa IT:n mahdollistamaa transformaatiota muutoksena, joka aiheutuu transformaatiivisen teknologian tuottamana ja kohdistuu vähintään kolmeen seuraavista dimensioista : prosessit, uudet organisaatiot, suhteet, käyttäjäkokemus, markkinat, asiakkaat ja disruptio. Tässä kuvauksessa ei kuitenkaan mainita muutoksen kohdistumista läpi koko organisaation eikä muutoksen kohdistuvan usean eri uuden teknologian yhdistelmästä, missä digitaalisessa transformaatioissa on hyvin usein kyse.

### 3 Käsiteanalyysin tulokset - mitä on digitaalinen transformaatio?

Digitaalista transformaatiota käsitteleviä aineistoja on löydettävissä suhteellisen paljon. Aineistossa käsitellään digitaalisuutta, digitalisaatiota monelta hyvin eri näkökulmalta. Tämä kuvastaa hyvin sitä, kuinka laaja-alaisesta ilmiöstä on kyse. Digitalisoituminen tai digitaalinen transformaatio on lähdeaineistoissa kuvattu pääasiallisesti strategisena liiketoiminnan muutosprosessina, jolla on läpileikkaava vaikutus yritysten koko organisaation kaikkiin osiin. Tätä muutosta ei nähdä niinkään teknologisenä vaan liiketoiminnan jatkuvana muutostilana, jossa teknologia nähdään mahdollistajana. Kirjassa Building Digital Culture: A Practical Guide to Successful Digital Transformation Rowles et al toteavatkin, että “Läpi historian yritykset ovat olleet huonoja kahdessa eri asiassa. Muutosjohtamisessa ja IT:ssä. Digitaalinen transformaatio on näitä molempia”.

Kirjallisuusanalyysissä läpikäydyissä aineistoissa (kirjat, artikkelit, muut julkaisut) digitaalinen transformaatio jaetaan pääasiallisesti kolmeen eri osa-alueeseen; Liiketoimintamallit (business models), asiakaskokemus (customer experience) ja operatiivinen tehokkuus (operational efficiency)

- Leading Digital - Turning Technology into business transformation (Westerman et al, 2014, s. 29-96)
- The digital transformation playbook (Rogers, 2016)
- Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? (Ismail et al, 2017)

Digitaalinen transformaatio sekoitetaan hyvin usein digitointiin, jolla tarkoitetaan manuaalisten prosessien ja paperisten asiakirjojen sähköistämistä. Digitointi mahdollistaa digitaalisen transformaation läpiviennin ja edesauttaa sen osa-alueita, mutta ei ole digitaalisen transformaation edellytys. Digitaalinen

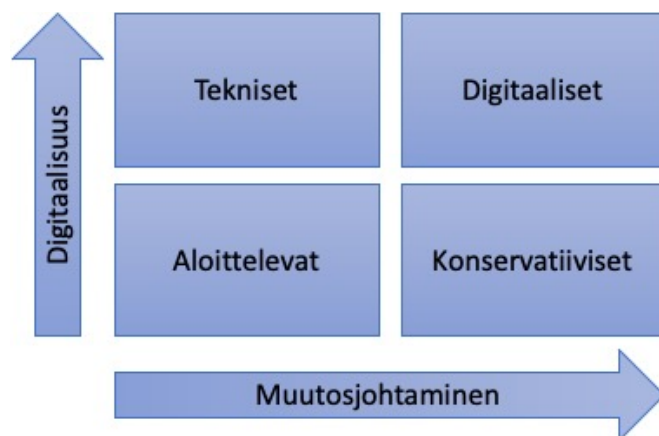
transformaatio on useassa eri lähteessä yhdistetty myös koskemaan vain käyttäjäkokemusta. Tämä onkin digitaalisen transformaation yksi tärkeimmistä osa-alueista, mutta digitaalinen transformaatio on paljon laajempi käsite. Digitaalinen transformaatio johtaa parempaan asiakastuntemukseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen, mutta sen saavuttamiseksi tarvitaan paljon muitakin näkökulmia kuin käyttäjäkokemuksen parantamiseen liittyviä digitaalisten palveluiden kuten esimerkiksi verkkokaupan -kehityshankkeita.

### Miksi digitaalinen transformaatio on hyvä ymmärtää yrityksissä?

Kansainvälisen tutkimuksen (Westerman et al, 2011, 2014) mukaan ne yritykset, jotka kypsempiä digitaalisuudessaan kuin kilpailijansa, ovat tuottavampia ja tehokkaampia kuin kilpailijat, joiden digitaalinen kypsyystaso oli heikompi. Kansainvälisessä tutkimuksessa tutkittiin 400 suurta kansainvälistä yritystä yli kahden vuoden ajan. Tutkimuksen lopputuloksena tuotettiin digitaalisuuden kypsyysmalli (digital maturity model), kts. kuva 8 alla.

Mallin mukaan digitaalisesti kypsät yritykset yhdistävät sekä digitaalisuuden että muutosjohtamisen (digital and transformation management)

- 1) Digitaalisuudella tarkoitetaan investointien määrää, jolla teknologian avulla pyritään muuttamaan yrityksen tapaa toimia.
- 2) Muutosjohtamisella tutkimuksessa tarkoitetaan investointeja johtamisen kyvykkyyksiin, joilla yritys johdetaan kohti digitaalista transformaatiota.



Kuva 8 : Digitaalisuuden kypsyysmalli (Westerman et al, 2011).

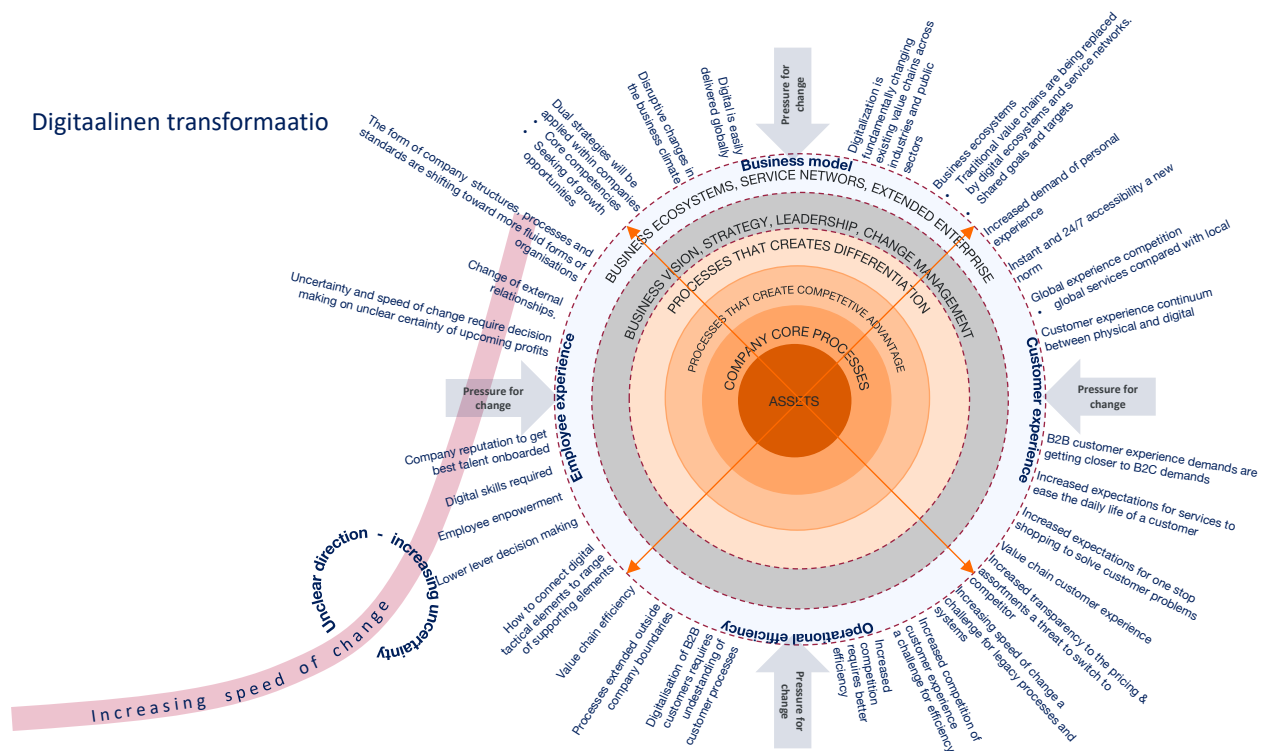
Tutkimuksen mukaan digitaalisen teknologian laajemmin käyttöönottamat yritykset (kuvassa 8 Tekniset, Digitaaliset) saavuttavat tutkimuksen mukaan 6-9% paremman liikevaihdon käytössä olevista resursseistaan. Toisen dimension eli muutosjohtamisen osa-alueella pidemmällä olevat yritykset (Konservatiiviset, Digitaaliset) ovat 9-26% kannattavampia kuin vähemmän kypsät kilpailijansa. (Westerman et al, 2014, s. 18). Tutkimuksen mukaan digitaalisesti vahvat yritykset kunnostautuvat erityisesti kahdella eri osa-alueella:

- 1) Rakentavat digitaalisia kyvykkyksiä uudelleen ajattelemalla liiketoimintaprosesseja, asiakkaan sitouttamista sekä liiketoimintamalleja
- 2) Rakentavat vahvoja johtamiskyvykkyksiä tulevaisuuden visioimiseksi ja tarvittavan muutoksen läpiviemiseksi

On myös huomion arvoista, että tutkituista 400 yrityksessä ainoastaan 43% (on selkeä digitaalinen visio ja ainoastaan 34% yrityksissä tuo visio on jaettu ylimmän ja keskijohdon tasolla. Kaikilla digitaalisesti kyvykkäillä (digirati) yrityksillä on jaettu digitaalinen visio. Toisin sanoen johtamisen kannalta ainoastaan 15% tutkituista yrityksistä on yrityksen sisällä yhteisesti sovittu digitaalinen visio. Näillä yrityksillä on selkeä etulyöntiasema muihin toimijoihin verrattuna liikevaihdon, tuottavuuden sekä tulevaisuuden suunnitelmien osalta. Toisaalta tähän sisältyy myös mahdollisuuksia, sillä 85% yrityksistä on vasta matkalla digitaalisesti kyvykkääksi toimijaksi. Nämä yritykset voivat hyödyntää jo kokeiltuja keinoja ja siten välttää suurimpia riskejä, joita pioneirit joutuvat kokemaan. Koska 85 % yrityksissä matka digitaaliseen herruuteen (digital mastery) on vasta alussa, tähän sisältyy myös mahdollisuuksia niille yritykselle, jotka tämän seuraavaksi saavuttavat.

Tämän tutkimuksen kirjallisuusanalyysin mukaan digitaalisen transformaation kriittiset ominaispiirteet ovat ketteryys, nopeus, ekosysteemit, liiketoimintamallit, jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, asiakaskokemus, käyttäjäkokemus, työntekijäkokemus, johtamisen kyvykkyudet, operatiivinen tehokkuus ja strategiset resurssit). Analyysin pohjana toimii käsiteanalyysissä tehty muistikartta (kuva 6 ja liite 3).

Käsiteanalyysin pohjalta on mallinnettu käsitemalli (kuva 9), jota käytettiin tapaustutkimuksen haastatteluiden suunnittelussa. Käsitemalli on lähdeaineiston kielisyydestä johtuen englannin kielinen. Employee experience sisältää kuvassa sekä käyttäjä-, että työntekijäkokemuksen kuvan käsitemallin luettavuuden helpottamiseksi. Jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön ja muutosten epävarman suunnan aiheuttamat vaatimukset yrityksen ketteryydelle ja päätöksenteolle käsitellään tässä mallissa osana yrityksen strategiatyötä ja johtamisen käytäntöjä. Käsitemallin mukaisia digitaalisen transformaation kriittisiä ominaisuuksia avataan tarkemmin tässä kappaleessa.



Kuva 9 : Käsiteanalyysin avulla luotu käsitelmä

### 3.1 Asiakaskokemus

Usein digitaalinen transformaatio käsitellään vain ja ainoastaan asiakaskokemus osa-alueen kautta.

Vaikka se onkin hyvin tärkeä ja näkyvin osuus transformaation lopputuloksesta, se pelkästään on kuitenkin liian kapea-alainen lähestyminen tähän laajaan kokonaisuuteen.

Rogers (2016) mainitsee kirjassaan digitaalisen transformaation koostuvan viidestä eri domainista : asiakkaat (customer), kilpailu (competition), data, innovaatiot ja arvo (value). Näistä varsinkin asiakkaat, data ja arvo ovat tärkeitä osa asiakaskokemuksen tavoittelussa. Westerman et al (2014) mukaan digitaalinen transformaatio koostuu asiakkaan sitouttamisesta (customer engagement), sisäisistä operaatioista (internal operations) ja uusista liiketoimintamalleista (new business models). Näiden kaikkien taustalla on paremman asiakaskokemuksen toteuttaminen tehokkaasti ja laadukkaasti mahdollisesti laajennetun tai uuden liiketoimintamallin kautta tuotettuna.

Abolhassanin (2016) mukaan optimaalinen asiakaskokemus on tullut oleelliseksi kilpailutekijäksi, koska negatiivinen asiakaskokemus vaikuttaa suoraan ja välittömästi kuluttajien mielikuvaan yrityksestä. Tämän vuoksi yrityksissä on tärkeää ymmärtää ja kehittää asiakaskokemusta kokonaisvaltaiseksi, persoonalliseksi kokemukseksi läpi digitaalisten ja fyysisten kohtaamispaikkojen (touchpoints). Vielä toistaiseksi yritykset ovat pitkälti hionneet digitaalisia kanaviaan, mutta kiristyvässä kilpailussa asiakaskokemuksen

tuottamiseen tämä ei enää riitä vaan asiakaskokemus muodostuu koko yrityksen läpileikkaavien prosessien summana. Mikäli jokin osa tästä asiakkaan kokemasta prosessikonaisuudesta pettää, se aiheuttaa pettymyksen asiakkaalle; oli kyseessä sitten tuote itsessään, sen varastointi, toimitus tai laskutus.

Digitaalisten palveluiden aiheuttama markkina-alueiden katoaminen on lisännyt ostettavien palveluiden, hintojen ja koetun asiakaskokemuksen läpinäkyvyyttä, kun asiakkaat kertovat saamastaan kokemuksesta digitaalisissa kanavissa. Myös hintojen ja valikoimien kilpailuttaminen on nopeaa ja helppoa eri verkko-kauppojen kautta kotisohvalta tehtynä (aikaisemmin tämä oli aikaa vievää ja hankalaa, kun hinnat piti kerätä kivijalkakaupasta saakka). Saman allekirjoittaa myös Rogers (2016) kirjassaan *The Digital transformation playbook* (s. 6). Hänen mukaan me olemme siirtymässä massamarkkinoista kohti asiakasverkostojen maailmaa. Tässä maailmassa asiakkaat ovat keskenään vuorovaikutuksessa tavalla, joka muuttaa heidän suhdettaan markkinoihin ja toisiin asiakkaisiin. Tämä on johtanut siihen, että asiakkaiden odotukset ja käyttäytyminen yrityksiä kohtaan on muuttunut merkittävästi, joka on yleinen teema useissa eri lähteissä (Ismail et al, 2017). Globaalien digitaalisten palveluiden myötä kilpailu on kiristynyt käyttäjäkokemuksen osalta myös kotimaan markkinoilla. Kun kivijalkakaupassa vertailu tehdään lähimpiin kilpailijoihin, digitaalisessa markkinassa vertaillaan toiminnallisuuksia Facebookin, Amazonin, Raketin, Googlen ja Applen kaltaisiin toimijoihin. Googlen haun ominaisuuksia odotetaan kaikilta hakumootoreilta, tai vähintäänkin odotusarvo haun tehokkuudelle on noussut merkittävästi.

Digitaalisten palveluiden yleistyessä myös niiden soveltuvuus asiakkaan arkeen on noussut merkittäväksi osatekijäksi. Amazonin kaltaiset valtavia valikoimia tarjoavat toimijat ovat olleet lähes pakotettuja kehittämään kohdentamisen toiminnallisuuksia, joilla saadaan esitettyä suuresta valikoimasta asiakkaalle relevantit tuotteet ja niihin liittyvät oheistuotteet. Kohdentamista tehdään useammalla eri tasolla; aikaisempaan ostohistoriaan perustuvan asiakkaan profiloinnin lisäksi myös ostostapahtuman aikana pyritään ehdottamaan vierailun aikana katsottujen/haettujen tuotteiden perusteella asiakkaan sen hetkiseen tarpeeseen soveltuvia tuotteita. Toisin sanoen henkilökohtaisen personoinnin vaatimukset ovat kasvaneet huomattavasti viime vuosina.

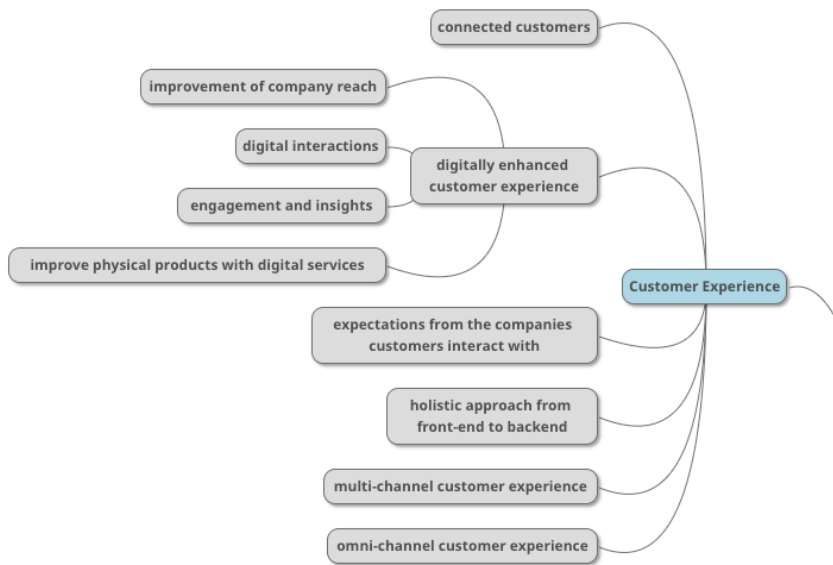
Verkkokaupan ja digitaalisen kanavan erottelu hälvenee tulevaisuudessa yhä enemmän ja enemmän. Asiakkaat eivät näe eroa eri kanavien välillä vaan oletetaan asiakaskokemuksen jatkuvan samanlaisena ja samasta pisteestä riippumatta siitä, missä kanavassa edellisen kerran asiointi tapahtui. Tämän saman toteaa Westerman et al (2014) kirjassaan *Leading Digital*. Heidän mukaansa asiakkaat eivät enää erottele digitaalista ja fyysistä asiakaskokemusta vaan asiakaskokemus on osa brändikokemusta. Eri palvelukanavien lähentymisellä tai yhdistymisellä on merkittäviä vaatimuksia palvelua tuottavien työntekijöiden digitaaliin työvälineisiin, joita käsitellään seuraavassa kappaleessa. Jotta asiakaskokemuksen jatkuvuus on mahdollista, tulee työntekijöillä olla tarvittava tieto asiakaspolun varrella kerätystä tiedosta. Tiedon avulla asiakaspalvelija (kanavasta riippumatta) näkee asiakkaan asiointipolun ja ostohistoria, joiden avulla asiakkaalle voidaan tarjota kohdennetumpaa ja asiointitilanteeseen sopivampaa palvelua.

Tässä piilee myös riski liian tungettelevan palvelun tuottamiselle. Yrityksissä on arvioitava, millaista dataa on asiakkaan näkökulmasta kerättävissä ja käsiteltävissä, ilman että asiakas kokee sitä liialliseksi seurannaksi.

Asiakkaat ovat valmiita ostamaan yhä enemmän palveluita pelkkien tuotehankintojen sijaan. Väestön ikääntyminen ja vaurastuminen edesauttaa tätä kehitystä tulevaisuudessa merkittävästi varsinkin Suomessa, lähinnä väestön ikärakenteen vuoksi. Siksi on tärkeää tunnistaa asiakkaan tuotekiinnostuksen taustalla oleva ongelma/tarve, johon hän on hakemassa ratkaisua. Pelkkiä tuotetietoja tarjoamalla asiakkaan on helpompaa kilpailuttaa eri toimijoita valikoiman laajuuden, hinnan ja saatavuuden näkökulmasta. Mikäli pelkän tuotetarjoaman lisäksi on mahdollista tuottaa asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi palveluita, on mahdollisuudet asiakkaan sitouttamiseksi paremmat kilpailijoihin verrattuna. Tämä edellyttää kuitenkin, että palvelua tuotettaessa annettu asiakaslupaus ja asiakkaan palvelun tuotantoon liittyvät tapahtumat ovat niiden työntekijöiden tiedossa, jotka palvelua tuottavat yhdessä asiakkaan kanssa. Toisin sanoen tiedon tulee olla käytettävissä jokaisessa kohtaamispaikassa (olipa kyseessä digitaalinen tai fyysinen kohtaaminen), jotta tasalaatuista palvelua voidaan tuottaa jokaisen asiakaskohtauksen yhteydessä kanavariippumattomasti (Polaine et al, 2013, s. 86-108). Hyvän palvelukokemuksen vaatimat saumattomasti yhteen toimivat taustaprosessit ja varsinkin henkilökunnan toteuttama tasalaatuinen palvelukokemus on myös kilpailijoiden vaikeammin kopioitavissa, kuin yksittäisen digitaalisen palvelun.

B2B asiakkaan odotukset asiakaskokemukselle lähestyvät kuluttaja-asiakkaan vaatimuksia. Digitaalisten palveluiden yleistyessä yritysasiakkaille ei enää riitä kattava valikoima ja halvat hinnat ja nopeat toimitusajat. Ne ovat toki tärkeitä elementtejä edelleenkin, mutta sujuvat asiointitapahtumat ovat nousseet tärkeäksi kilpailutekijäksi. Jotta sujuvaa asiointia voidaan tehostaa, tulee yritysten laajentaa omaa prosessiajattelua kattamaan myös B2B asiakkaan prosesseja. Yritykset digitoivat omia toimintojaan kaikkialla ja tämä voi avata uusia yhteistyömahdollisuuksia, joihin ei ole aikaisemmin totuttu. Jos käytetään verkkokauppaa esimerkkinä, yleensä on totuttu käsittelemään tilaus-toimitusketjua hyvin yksinkertaisella tavalla, jossa asiakas tekee tilauksen ja toimittaja toimittaa sen sovittuun osoitteeseen, sovittulla hinnalla ja sovittuna aikana. Prosessiajattelun ulottuessa asiakkaan prosessiin esimerkki muuttuikin oleellisesti: Asiakkaan suunnitellessa seuraavan päivän toimintaansa hän huomaa varastossa puutteita ja tekee täydennystilauksen turvatakseen tyytyväiset asiakkaat. Jos asiakkaan triggeri tilaukselle on varastosaldon tarkastaminen, entäpä jos toimittaja kykenisi ennustamaan asiakkaan tarvitsemat tilausmäärät hänen aikaisemman tilaushistorian avulla? Tällöin asiakkaalta vapautuisi enemmän aikaa muun toiminnan suunnitteluun tilaamisen jäädessä tarpeettomaksi tai muuttuessa astetta automaattisemmaksi. Mikäli yritysten tavoitteena on auttaa omia B2B asiakkaita menestymään paremmin omassa liiketoiminnassaan, se avaa kokonaan uusia ajattelumalleja perinteisen yrityksen omaa toimintaa kehittävän ajattelun rinnalle.

Mikäli tämä voidaan viedä yhdistää osaksi B2B-asiakkaan kuluttaja-asiakkaalle toteutettavaa digitaalista palvelua, tullaan B2B2C markkinan alueelle. Tämä saattaa avata yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Esimerkiksi kuluttajien mieltymyksiä (insights) voidaan analysoida ja myydä/luovuttaa B2B asiakkaiden liiketoiminnan suunnittelun tueksi. Näin yritysasiakkaille voidaan luoda uudella tavalla lisäarvoa, joka parantaa heidän liiketoimintaansa ja siten lisää ostoja tietoa luovuttavalle yrityksille. Tällainen toimintamalli onnistuessaan sitouttaa yritysasiakkaat käyttämään tukkukaupan palveluita ja liiketoiminnan kasvaessa tilaa tukkukaupasta enemmän. Toisaalta myös B2C asiakkaille voidaan markkinoida B2B asiakkaiden palveluita kuten esimerkiksi catering- ja siivouspalveluita.



Kuva 10: Digitaalinen tranformaatio ja asiakaskokemus

### 3.2 Käyttäjä- ja työntekijäkokemus

Tässä opinnäytetyössä käyttäjäkokemusta lähestytään kahdesta eri näkökulmasta. Ensiksi tällä tarkoitetaan niiden työntekijöiden käytössä olevia työkaluja, jotka tuottavat palvelua annetun asiakaslupauksen saavuttamiseksi joko suoraan tai välillisesti asiakkaan kanssa (myyjät, asiakaspalvelijat, muu kaupan henkilökunta).

Toiseksi tällä tarkoitetaan niitä työntekijöitä, jotka tekevät työtä niissä yrityksen keskistetyissä toiminnoissa (toimistotyöntekijät), jotka eivät ole suoraan yhteydessä asiakkaaseen vaan tuottavat esimerkiksi verkkokauppa kehityksen kautta asiakkaalle näkyviä toiminnallisuuksia. Esimerkiksi yritysten IT johto ja jotkin liiketoiminnan tukitoiminnot voivat olla melko kaukana asiakaskokemuksen tuottamisesta suoraan tai välillisesti, mutta digitaalisia palveluita kehittävät ja niitä käyttävät työntekijät ovat (toivottavasti) tekemisissä lähes päivittäin asiakaskokemuksen kanssa.

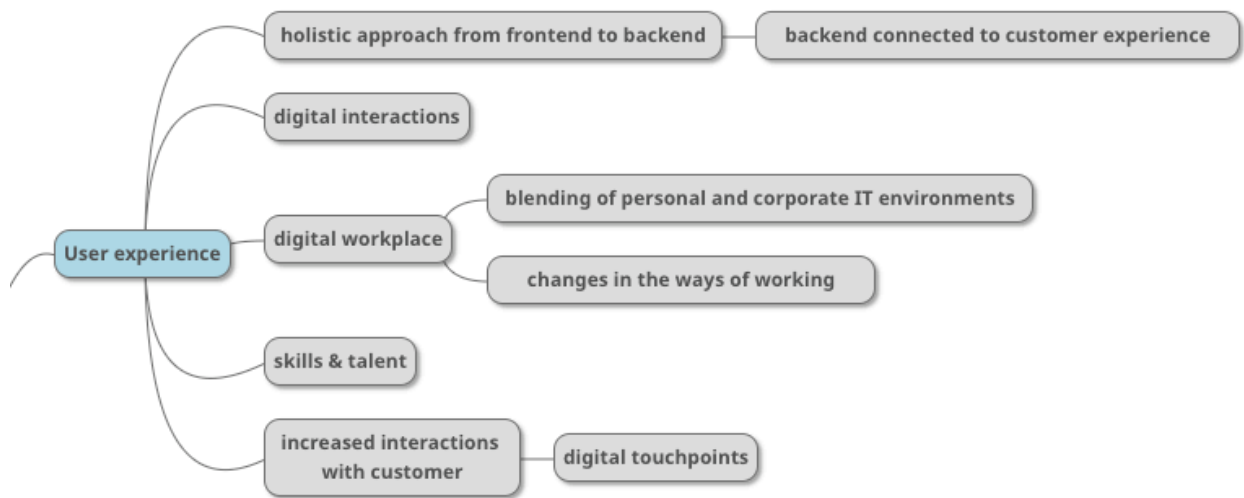
Nämä kaksi käsitettä on hyvä käsitellä erikseen, sillä niihin kohdistuu erilaiset muutospaineeet. Käyttäjäkokemuksen vaatimukset liittyvät hyvin läheisesti digitaalisissa ja fyysisissä kohtaamispaisteissa annettavaan asiakaslupauksen tuottamiseen. Työntekijäkokemuksen vaatimukset liittyvät enemmänkin uusien teknologioiden potentiaalin ymmärtämiseen, uusien taitojen opetteluun, ketteryuden aiheuttaman päätöksenteon muutoksiin sekä asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen palvelukehityksessä.

Koska hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi tarvitaan myös hyvä käyttäjäkokemus, tässä opinnäytetyössä on käsitelty tätä osa-aluetta omana kokonaisuutenaan. Käyttäjäkokemuksella tarkoitetaan niiden työkalujen ja taustaprosessien (back-stage) toiminnallisuuksia, joilla tuotetaan palvelua digitaalisessa palvelussa (front-stage) annetun asiakaslupauksen mukaisesti. Mikäli palvelua tuottavien työntekijöiden käytössä olevat työkalut eivät tue asiakaskanavassa annettua asiakaslupautta, on riski asiakaspettymykselle olemassa (Polaine et al, 2013).

Abolhassan et al (2016) avaa tätä kirjassaan *The Drivers of Digital Transformation: Why There's No Way Around the Cloud* seuraavasti: "yksinkertaisuutta ja käyttäjäystävällisyyttä vaaditaan digitalisaation jokaisessa kerroksessa. Se alkaa digitaalisen työpaikan muutoksesta edeten aina asiakkaalle tuotettuun palveluun saakka. Näitä vaatimuksia ei kuitenkaan pidä rajoittaa vain asiakkaan käyttämiin palveluihin (front-end) vaan niiden pitää toteutua myös taustatoiminnoissa (back-office)."

Kuten edellisessä kappaleessa kuvattiin, asiakaskokemuksen ja asiakastietämyksen edistäminen on digitaalisen transformaation keskiössä. Melko usein tähän haasteeseen lähdetään etsimään vastauksia verkkokauppa- ja muiden digitaalisten palveluiden kehityksessä palvelun konseptointityöllä, jossa määritellään käyttöliittymä- ja asiakaspalvelu tasolla asiakaskokemusta ja esimerkiksi valikoima- ja hintastrategiassa määritellään miten brändi/kauppa sijoittuu markkinassa laatu/hinta/valikoimamielikuvan näkökulmasta. Ollaan valmiita panostamaan verkkokaupan näyttävän esillepanon rakentamiseen, ilman että perehdytään tarpeeksi millaisia työvälineitä verkkokaupan henkilökunnalla on asiakkaan palvelemiseksi. Tämä saattaa aiheuttaa konfliktin verkkokaupassa/digipalvelussa annetun asiakaslupauksen ja toteutuksen välille.





Kuva 11: Digitaalinen transformaatio ja käyttäjäkokemus

Kirjassa *Service Design from insight to action* Polaine et al (2013) käyttää teatterista tuttua metaphoraaja jakaessaan palvelutuotannon näyttämöön (front-stage) ja kulisseihin (back-stage).

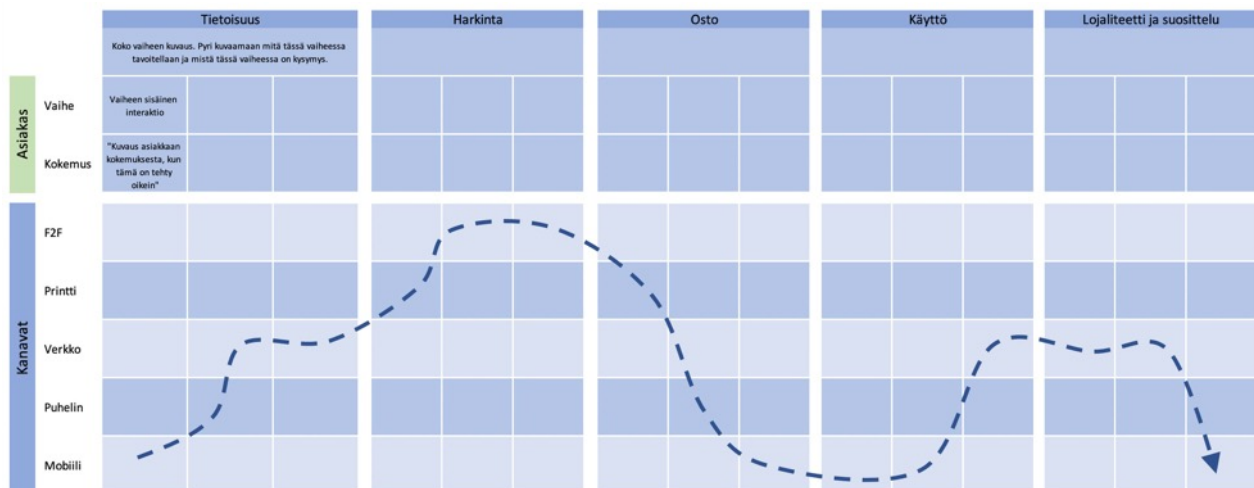
- 1) Näyttämöllä tarkoitetaan sitä osaa palvelua, joka on näkyvissä asiakkaalle ja jossa asiakkaan kanssa tehtävät interaktiot tapahtuvat. Nämä voivat olla sekä fyysisiä, että digitaalisia kohtaamisia (touchpoints).
- 2) Kulisseilla tarkoitetaan niitä palvelun osia, jotka eivät näy suoraan asiakkaalle. Kulisseissa tapahtuvalla palvelutuotannolla on kuitenkin merkittävä vaikutus annetun palvelulupauksen tuottamiseen.

Toisin sanoen hyvää asiakslupaususta ei voida tuottaa huonoilla kulisseissa tapahtuvilla prosesseilla. Taustaprosesseissa onkin tunnistettava mitkä ovat asiakkaan odotukset palvelusta; eli näyttämöllä annettu palvelulupaus tulee tunnistaa, jotta se voidaan pitää.

Näyttämöllä tapahtuvien interaktioiden välillä tapahtuvat laatuvihtelut ovat myös haitaksi palvelutuotannossa. Tämä ei koske pelkästään huonoa palvelua vaan myös liian hyvää palvelua. Liian hyvä palvelutaso jossain kohtaa asiakaspolkua voi johtaa pettymykseen seuraavassa (Polaine et al, 2013). Siksi on tärkeää, että koko henkilökunta tunnistaa annetun palvelulupauksen ja sen pitämisen edellytykset. Pitää myös tunnistaa mistä asiakas on kohtaamispisteeseen (touchpointiin) tulossa ja mitä edellisestä kohtaamisesta tiedetään; on se tapahtunut missä kanavassa tahansa.

Näin ollen käyttäjäkokemus korostuu varsinkin monikanavaisten palveluiden kehitystyöissä. Palvelua tuotavilla työntekijöillä tulee olla asiakslupauksen toteutukseen vaadittavat työkalut ja tietämys koko asiakaspolulla kerätyistä tapahtumista ja datasta. Koska palvelutuotanto leikkaa hyvin usein läpi yrityksen eri prosessien, tulee näitä siiloja pyrkiä madaltamaan mahdollisuuksien mukaan. Tässä työssä toimii

service blueprint hyvänä työkaluna. Service blueprintin avulla määritellään asiakaspolku ja siihen liittyvät asiakkaan tarpeet ja palvelussa annettava palvelulupaukset (kuva 12). Näiden lisäksi määritellään mitkä kohtaamispisteet (touchpointit) yrityksellä on tarjottavana (kanavakohtaisesti) ja millaiset taustaprosessit ja järjestelmät tätä tukevat. Service blueprintin avulla voidaan kartoittaa kaikki ne asiakaslu-pausta tuottavat prosessit ja työkalut, jolloin digitaalisten palveluiden kehitystiimit ymmärtävät paremmin millaiseen ympäristöön palvelu pitää sovittaa, mutta toisaalta myös prosessikehityksessä tunniste-taan paremmin asiakaslupauksen tuottamat muutostarpeet prosesseille.



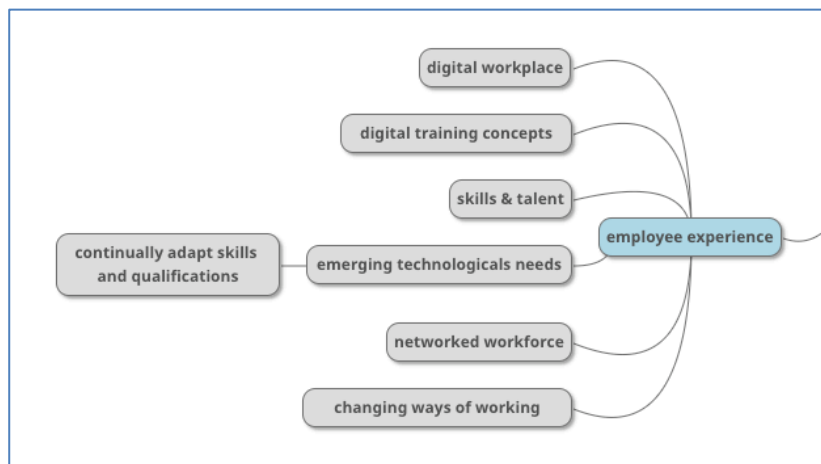
Kuva 12 : Service blueprintin avulla voidaan dokumentoida asiakaslupaus ja -polku ja niiden toteuttami- seen tarvittavat taustajärjestelmät ja prosessit (Polaine et al, 2013).

Toisaalta digitaalisen transformaation tuoma asiakaskokemuksen vaatimukset sekä muutosten nopeus vaikuttavat merkittävästi palveluiden kehittämisessä mukana olevien (toimisto)työntekijöiden työhön. Asiakaskokemuksen korostuessa tulee palveluiden kehityksessä huomioida nopean asiakaspalautteen huomioiminen ja mahdollisesti osallistaa asiakas palvelun kehitykseen esim. haastatteluiden ja pilotoin- tien kautta. Tämä johtaa nopeasti siihen, että digitaalisia palveluita tulee kehittää pienissä palasissa siten, että asiakkailta saadaan nopeasti palautetta viimeisimmistä muutoksista. Tällä tavalla saadaan kehitystyötä ohjattua nopeasti takaisin oikeille raiteille, mikäli asiakaspalautte sen osoittaa. Toisin sa- noen siirrytään kohti ketterää ja jatkuvaa kehitystä. Ketterän kehityksen menetelmien käyttäminen on- kin yleistynyt yrityksissä nopeasti. Valitettavan usein kuitenkin vain itse kehitystyö on ketterää, mutta kehitykseen liittyvät muut toiminnot yrityksessä ovat vielä ajalta, jolloin hankkeet olivat vesiputous (waterfall) mallilla toteutettuja. Näissä projekteissa oli hyvin usein erikseen määritellyt vaatimukset ja kuvaukset, joiden pohjalta pyydettiin kiinteät tai tavoitehintaiset tarjoukset ja myös aikataulut olivat ennalta määritellyt. Vakiintuneissa yrityksissä on hyvin vaikea muuttaa päätöksentekoa vastaamaan ketterän kehityskulttuurin tuomiin haasteisiin, jossa kehitys perustuu lyhyisiin release sykleihin, asiak- kaan palautteen pohjalta tehtäviin muutoksiin, kokeiluihin ja kehityspiirteiden hylkäämiseen. Pyritään siis pysymään koko ajan ja markkinoiden hermolla. Mikäli yrityksen päätöksenteko perustuu edelleen en- nalta määriteltyihin toiminnallisuuksiin, johtaa tämä helposti tilanteeseen, jossa kehitystiimit käyttävät huomattavan paljon aikaa erilaisten laskelmien ja perusteluiden työstämiseen sen sijaan, että heillä

olisi päätösvaltaa sovituissa raameissa tarvittaville kehitystyön suunnan muutoksille. Tällöin asiakaspalautteen pohjalta tehtävä palvelukehitys voi jäädä vain haaveeksi ja keskitytään keskustelemaan mitä tuotoksia tehdyillä investoinneilla on saatu aikaiseksi. Vaikka kustannusten seuranta onkin tärkeää, liian pitkälle vietynä se vie fokusta itse palvelukehityksestä ja hidastaa päätöksentekokykyä, mikä kiihtyvässä kilpailussa on vaarallista. Näin ollen päätöksenteon mahdollistaminen kehitystiimien tasolla on yksi tärkeimmistä työntekijäkokemuksen tekijöistä, joka samalla parantaa yrityksen kykyä vastata digitaalisen transformaation haasteisiin nopeuden ja ketteryyden, liiketoimintaympäristön muutoksen sekä asiakas-kokemuksen osa-alueilla.

Teknologiauudistukset mahdollistavat työn järjestämisen kokonaan uudella tavalla. Työn tekeminen on muuttunut ajasta- ja paikasta riippumattomaksi, joka tuo joustoa työntekijöille oman työnsä organisoi-miseksi. Yrityksille tämä tarkoittaa mm. vähentyvää matkustamista eri toimipisteiden välillä, mutta edellyttää toimistotilojen ja välineiden kehittämistä monimuotoisen työn mahdollistamiseksi.

Ketterän kehityksen yleistyessä, tulee sen vaikutukset resursointiin ja työohjaukseen huomioida yrityksissä. Sekä päättäjien, että työntekijöiden tulee tunnistaa nämä vaikutukset. Aikaisemmin vesiputousmal-lin projekteissa tiedettiin etukäteen, milloin tehtiin määrittystöitä, toteutettiin tai testattiin. Näin ollen resurssien hyödyntäminen useassa projektissa limittäin oli helpompaa. Ketterässä kehityksessä resurs-seja tarvitaan jatkuvasti, koska vesiputousmallin kehitysvaiheistus toteutuu paljon nopeammissa syk-leissä. Näin ollen resurssien liikuteltavuus ei ole yhtä helppoa kuin aikaisemmin. Toisaalta suunnan muu-tokset yksittäisessä projektissa ovat huomattavasti ketterämpiä. Mikäli näitä toimintatapamuutoksia ei ymmärretä koko organisaatiossa rapauttaa se työntekijäkokemusta.



Kuva 13 : Digitaalinen transformaatio ja työntekijäkokemus

### 3.3 Operatiivinen tehokkuus

Operatiivisen tehokkuuden tavoittelu on perinteisten yritysten DNA:ssa, sillä sitä on tehty jo vuosikymmeniä. Siksi se lieneekin yksi helpoiten ymmärrettävä digitaalisen transformaation osa-alue. Digitalisaatio vaikuttaa sekä yritysten toimintaympäristöihin ja yritysten tapaan toimia, jolloin digitalisaation si-

vuuttaminen voi aiheuttaa ongelmia yhä kiihtyvässä kilpailussa. Digitalisaatio voi vaikuttaa koko yrityksen operatiiviseen ympäristöön ja sisäisiin toimintoihin (Parviainen et al, 2017). Westerman et al (2014) mukaan hyvää asiakaskokemusta tarjoavissa yrityksissä on ymmärretty vahvan operatiivisen kyvykkyyden olevan edellytys paremman asiakaskokemuksen tuottamisessa. Erinomainen operatiivinen kyvykkyys on myös vaikeasti kopioitavissa, sillä taustalla toimivat prosessit ovat yleensä näkyviä asiakkaille (ja kilpailijoille) vain silloin, kun ne eivät toimi kunnolla. Operatiivinen kyvykkyys myös koostuu useammasta eri osatekijästä, kuten prosessit, taidot ja informaatio; kaikkien tulee olla saatavilla toimivassa prosessissa oikea aikaisesti ja oikeassa kanavassa.

Digitaalisessa transformaatioissa on kuitenkin haasteena säilyttää ketteryys ja muuntautumiskyky samalla, kuin toimintoja tehostetaan. Meffert et al (2018, s. 37) mukaan tehokkaat yritykset usein hidastavat tarvittavaa muutosta. Tämä johtuu pitkälti siitä, ettei menestyvää liiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä koeta tarvetta nopeille muutoksille. Myös prosessitehokkuuden aiheuttama yrityksen sisäinen erikoistuminen ja yksiköiden väliset vastuurajat hidastavat yritysten läpileikkaavien muutosten läpiviennin.

Kauppa on hyvä esimerkki toimialasta, jossa yritykset ovat tehostaneet omia toimintojansa jo vuosikymmenien ajan. Yritykset ovat organisoituneet operatiivisen tehokkuuden tavoittelun kannalta optimoituun rakenteeseen, jossa roolit ja vastuut on jaettu mahdollisimman tehokkaiisiin kokonaisuuksiin (Doz et al, 2008). Tämä kaikki kuulostaa hyvin järkevältä ja onkin myös sitä. Mutta näiden tehostamistoimien alettua jo vuosikymmeniä sitten on yritysten toiminnallisuudet erkanemaan toisistaan aiheuttaen siilomaisia rakenteita omine budjetteineen, resursseineen ja tavoitteineen. Tehostamisen kautta on päädytty hyvin samankaltaisiin liiketoimintamalleihin, joissa erottautumistekijät ovat vähäisiä (Kim ja Mauborgne, 2005, s. 106). Kaupan ala onkin Suomessa esillä yleensä vain ostoskorin hintavertailuissa ja erilaisten tehostamis- ja automatisointitoimenpiteiden kautta. Verisesti kilpaillulla punaisella merellä toimenpiteet kohdistuvat pääasiallisesti toimintojen tehostamiseen, katteen maksimoimiseen ja kulujen karsimiseen. Tämä on näkynyt viime vuosina uutisissa asti esimerkiksi maanviljelijöiden kannattavuuden heikentymisenä kovan hintakilpailun takia.

Taulukko 4 : Uutisotsikoita kaupan alan toimijoista

Kauppalehti 3.4.2017	”Ruokakorivertailun kärkisija vaihtui: Prisma ja S-Marketit kiilasivat Lidlin - halpuuttaminen näky”
Kauppalehti 29.6.2017	”Prisma oli Suomen halvin 90,44 €:lla - Lidlin ostoskori 13 senttiä kalliimpi”
Itä-Savo 29.11.2017	”MTK:n ja S-ryhmän sotakirves vielä haudattavissa, S-ryhmän ja maataloustuottajien järjestön sanailu kaupan halpuuttamisesta ottaa jälleen kierroksia.”
Maaseudun tulevaisuus 11.3.2016	”Viljelijöiden ahdinko otettava tosissaan. Viljelijät on pantu maailmanpolitiikan maksumiehiksi.”

Uusien teknologioiden kehittyessä yrityksillä on mahdollista tuoda uusia toimintamalleja omien operaatioidensa tehostamiseksi. Nykyisin keinoälyn, koneoppimisen, konenäyn, virtuaalitodellisuuden avulla voidaan toteuttaa olemassa olevia prosesseja tai prosessin osia täysin uudella tavalla. Parviainen et al (2017, s. 67) mukaan digitalisaatio mahdollistaa yritysten sisäisen tehokkuuden, laadun ja johdonmukaisuuden parantamisen poistamalla manuaalisia vaiheita sekä tarkkuuden parantamisen. Se parantaa myös paremman reaaliaikaisen näkymän toimintoihin ja tuloksiin sekä paremmat näkymät organisaation tietoon sekä mahdollistaa ulkoisten tietolähteiden tehokkaamman hyödyntämisen. Yritysten tulee jatkuvasti kyseenalaistaa omat toimintamallinsa, sillä ne hyvin helposti otetaan itsestään selvyyksinä ilman, että uuden teknologian tuomia mahdollisuuksia arvioidaan niiden näiden prosessien toteuttajana. Yritysten tulisikin kannustaa työntekijöitä innovoimaan prosesseja esimerkiksi erilaisten innovaatiopalkintojen avulla.

Uudet teknologiat mahdollistavat prosessien tehostamista uudella tavalla. Esimerkiksi tekstipohjaisen analyysin kehittyessä voidaan uusia tehtäviä siirtää automaation piiriin. Koneoppimisen ja keinoälyn avulla voidaan toteuttaa jo hyvin monimutkaisia päättelyitä, joka mahdollistaa kalliin työvoiman korvaamisen joko osittain tai joissain tapauksissa kokonaan. Esimerkiksi tuotetietojen keräämisessä ja tallentamisessa voidaan hyödyntää keinoälyä siten, että ohjelmistorobotit keräävät ja strukturoivat tuotetietoja hyödyntäen yrityksen omaa strukturoimatonta dataa sekä poimivat ja yhdistävät siihen verkosta löytyvää tuotetietoa (Parviainen et al, 2017). Aikaisemmin tätä on tehty pääosin ihmistyönä sekä tavarantoimittajilla, että kaupassa.

Suomen kaltaiselle kalliin, maailman korkeasti koulutetuimman työvoiman maalle automaation kehittäminen on enemmänkin mahdollisuus kuin uhka. Töiden automatisoituessa voimme keskittyä vaativampiin tehtäviin ja jättää rutiinomaiset tehtävät koneiden tehtäväksi. Ulkoistusten aikakaudella yritykset ovat siirtäneet juuri näitä rutiinitöitä halvan työvoiman maihin, joten töiden uusjako on jo ollut käynnissä tätäkin kautta.

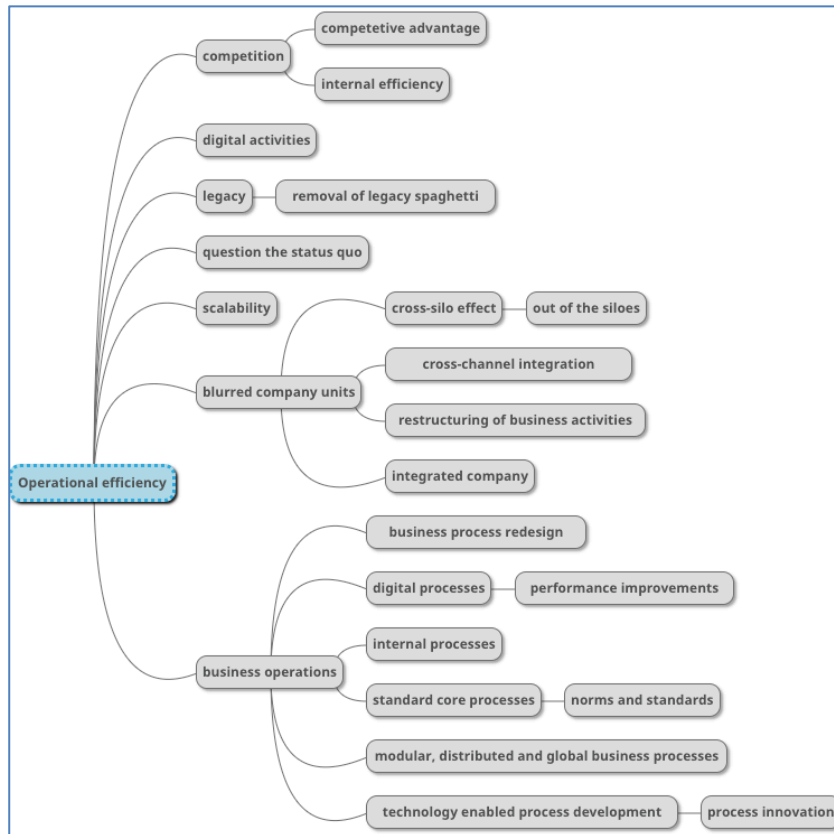
Monissa yrityksissä on keskitytty asiakaskokemuksen parantamiseen, kun samaan aikaan voisi saada merkittäviä kustannussäästöjä olemassa olevien prosessien uudelleen järjestämisessä teknologian avulla (Olanrewaju et al, 2014). Tähän viittaa myös Westerman et al (2014, s. 47-71), jonka mukaan yritysten tulisi selvittää omien prosessiensa kulurakenne, niissä esiintyvät viiveet sekä riskit. Tämän analyysin avulla voidaan voimavarat ohjata tärkeimpiin kohteisiin ja joissa prosessien automatisoinnilla ja laajentamisella on eniten hyötyä. Yritysten on turha panostaa prosesseihin, joiden parantamisessa on vähäiset vaikutukset tulokseen tai ne eivät juurikaan tuota erottautumistekijöitä markkinassa. Yritysten kannattaa siis tehdä inventaario niistä prosesseista, jotka ovat tulevaisuuden kannalta tärkeitä strategisia vahvuuksia (asetteja) ja siksi halutaan säilyttää itsellään (Kim & Marbourgne, 2005 sekä Doz & Kosonen, 2008). Kun nämä prosessit on kartoitettu, ne olisi hyvä jakaa kolmeen eri kategoriaan:

Ydinprosessit	Ulkoiset paineet näille prosesseille ovat vähäisimmät. Tässä kategoriassa korostuu operatiivisen tehokkuuden tavoittelu.
Kilpailukykyä tuovat prosessit	Ulkoiset paineet muutoksille ovat melko suuret, sillä myös kilpailijat tavoittelevat tällä osa-alueella tehokkuutta ja uusia tapoja toteuttaa olemassa olevia toimintoja.
Erottautumistekijöitä tuovat prosessit	Näiden prosessien kehittämiseen liittyy eniten mahdollisuuksia, mutta myös riskit ovat korkeammat. Aktiivisesti innovoimalla uusia toimintamalleja, asiakaskokemuksen tuottamista pyritään löytämään erottautumistekijöitä. Ennustettavuus toimenpiteiden onnistumiselle on heikkoa, toisaalta onnistuessaan tuottaa suuria mahdollisuuksia.

Edellä mainittu analyysi toimii myös hyvänä lähteenä liiketoimintamallin innovoinnille. Usein yrityksissä olemassa olevat prosessit ovat itsestään selvyksiä eikä niiden olemassaoloa kyseenalaisteta. Yrityksissä olevia prosesseja kannattaisi tarkastella kuten teknologioita; ovatko ne vanhentuneita, pitääkö ne uusia tai ovatko ne korvattavissa? Mikäli prosessi ei ole strateginen, sen automatisointi ei tuota pikavoittoja, eikä se edistä erottautumista kilpailijoista kannattaa harkita voisiko kyseisen prosessin joko ulkoistaa tai jopa lopettaa kokonaan. Erottautumista voidaan tehdä myös jättämällä jotain kokonaan tekemättä kilpailijoihin verrattuna (Kim ja Marbourgne, 2005, s. 110-120). On hyvä tunnistaa, että digitaalinen transformaatio tehostaa kaikkien toimijoiden toimintoja, mahdollistaa eri osapuolten saumattoman yhteistyön globaalisti. Tämä mahdollistaa yhä pienempien arvoketjun palasten kannattavan tuottamisen teknologian tuoman tehokkuuden ja globaalien markkinan tuoman volyymin vuoksi (Pajarinen et al, 2012)

Operatiivisen tehokkuuden näkökulmasta onkin tärkeää osata katsoa prosessikokonaisuuksia yli oman organisaation yli ja kuinka teknologia voi tässä näkökulmassa yrityksiä auttaa. Toisin sanoen yrityksissä tulee tunnistaa laajennetun yrityksen (extended enterprise) käsite, jossa asiakkaalle näkyvä prosessi ja sen aikana koettu asiakaskokemus muodostuu useamman eri toimijan tekemästä yhteistyöstä. Seuraavat

tehokkuuden tavoittelukohteet tulevat kohdistumaan kumppaniyhteistyön tehostamiseen. Tämä edellyttää avoimia rajapintoja ja yhteistä dataa varsinkin niissä yrityksissä, jotka tuottavat palveluita monitoimijaympäristössä (Valkokari et al, 2014)

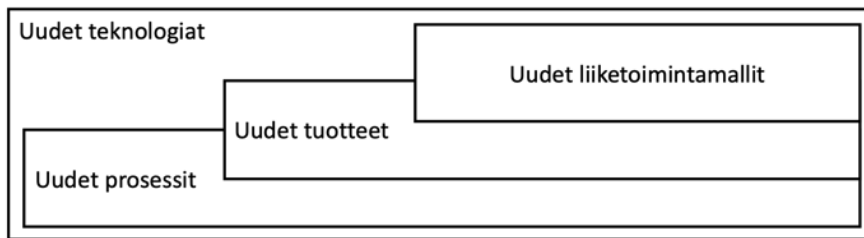


Kuva 14: Digitaalinen transformaatio ja operatiivinen tehokkuus

### 3.4 Liiketoimintamallit

Digitaalisuutta on käsitelty vielä suhteellisen vähän aikaa sitten erilaisten digitaalisten laitteiden innovaatioina ja kuinka ne mahdollistavat paremman kommunikaation ajasta ja paikasta riippumatta. Hyvin pian yrityksissä havaittiin sen olevan paljon laajempi globaali muutos, jota voidaan verrata aikaisempiin teollisiin vallankumouksiin. Meneillään oleva muutos muuttaa yksilöiden, yhteisöjen sekä yritysten toimintatapoja merkittävästi (Main et al, 2018). Unruh et al (2017) mainitsee digitaalisen transformaation aiheuttavan systeemistä markkinoiden, instituutioiden ja yhteisöjen rakenteellista uudelleen järjestelyä, joka aiheutuu uusien digitaalisten liiketoimintamallien ja prosessien muovatessa markkinoita.

Stief et al (2016) määrittelee tutkimuksessaan digitaalisen transformaation aiheuttavan pääasiallisesti uusien teknologioiden mahdollistamien muutosten vuoksi. Nämä muutokset kohdistuvat yritysten kolmelle strategiselle tasolle: 1) prosesseihin, 2) uusiin tuotteisiin ja 3) liiketoimintamalleihin (kuva 15). Heidän tutkimuksessa havaittiin, että yritysten transformaatio käynnistyi uusien teknologioiden mahdollistamien prosessi- ja tuoteinnovaatioiden aiheuttamana ketjuna, joka johti liiketoimintallien sopeuttamiseen tai kokonaisvaltaiseen muutokseen.



Kuva 15 : Digitaalisen transformaation strategiset tasot (Stief et al, 2016)

Rogersin (2016) mukaan digitaalisen transformaation viimeinen domain on asiakkaalle tuotettava arvo ja jonka on aikaisemmin koettu olevan melko jatkuva, kilpailukyvyyn lähde. Yritykset etsivät oman markkinarakonsa tarjoomallaan ja optimoivat liiketoimintamalliansa mahdollisimman pitkään. Mutta digitaalisessa markkinassa nämä lainalaisuudet eivät enää pädekään.

Taulukko 5: Digitaalisen markkinan aiheuttamat muutokset strategiaan oletuksiin (Rogers, 2016)

Ennen	Nyt
Arvolupaus määrittyi toimialojen toimesta	Arvolupaus määräytyy muuttuvien asiakastarpeiden mukaan.
Toteuta nykyistä arvolupaustasi	Etsi seuraavaa mahdollista asiakastarvetta
Optimoi nykyistä liiketoimintamalliasi niin pitkään kuin mahdollista	Muuntaudu ennen pakkoa pysyäksesi aallonharjalla
Arvio muutoksen aiheuttamia vaikutuksia toimintaasi	Arvioi kuinka voisit luoda seuraavan liiketoimintamallin
”Menestys oikeuttaa omahyväisyyteen”	”Ainoastaan vainoharhaiset selviävät”

Viime vuosina onkin nähty merkittäviä muutoksia eri toimialojen markkinoissa. Tästä hyvänä esimerkkinä kappaleessa 3.2 esitelty musiikkiteollisuuden murros. Markkinoille on ilmestynyt täysin uusia toimijoita, jopa toimialan ulkopuolelta. Hyvin useissa tapauksissa näillä yrityksillä on kaksi erinomaista kilpailevaa: Ensiksi näillä yrityksillä ei ole raskasta organisaatiota ja/tai verkostoa ja/tai prosesseja, jotka mahdollistavat nopean kehityksen sekä suunnan muutokset. Toiseksi ne ovat luoneet (teknologian avulla) uusia liiketoimintamalleja, jotka ovat ketterämpiä ja houkuttelevampia kuin olemassa olevat. Musiikkiteollisuuden lisäksi esimerkkeinä näistä voidaan mainita mm. Uber, AirBnB ja Trivago. Näissä esimerkeissä on yhteisenä tekijänä ns. välimiehen karsiminen teknologian avulla. Aikaisemmin taksikukset ja matkan järjestäjät toimivat välittäjänä kerätyille tiedolle. Edellä mainitut uudet palvelut keräävät tiedot ja tuottavat asiakkaille itsepalveluna aikaisemmin välikäsiä tuottamat palvelut teknologian avulla.

Yritysten liiketoimintaympäristön muutokset ja lisääntyvä verkostoituminen on aiheuttanut yrityksille haasteen pysyä elinvoimaisena muuttuvassa markkinassa. Westerman et al (2014, s. 181-183) mukaan



reagoidessaan tapahtuviin muutoksiin tehokkaasti, yritysten tulisi arvioida omia olemassa olevia prosesseja, käytäntöjä, yhteistyökumppaneita, fyysisen ja digitaalisen maailman aineellisia ja aineettomia vahvuuksia. Näistä vahvuuksista tulee tunnistaa ne osa-alueet, jotka arvokkaita myös muuttuvassa maailmassa ja tulevaisuuden suunnitelmissa. Tämän analyysin perusteella tulisi kartoittaa ne yrityksen toimintamallit, prosessit, resurssit, kumppanit jne., jotka ovat yrityksen vahvuustekijöitä tai uudistamista vaativia. Lisäksi kartoitetaan ne osa-alueet, joiden omistaminen ei ole enää kannattavaa/järkevää tai ovat kokonaan ulkoistettavissa kyseiseen arvoketjun osaan keskittyneille tehokkaammille ja ketterimmille kumppaneille ja kuinka teknologia auttaa integroimaan nämä toimijat osaksi palveluekosysteemiä.

Barney (1991, s. 99-101) mukaan ”yritykset saavuttavat kestävästä kilpailukykyetua strategialla, joka hyödyntää sisäisiä vahvuuksia vastaamalla ympäristössä oleviin mahdollisuuksiin ja samaan aikaan neutraloimalla ulkoisia uhkia ja välttämällä sisäisiä heikkouksia”. Yritysten arvioidessa nykyisten kyvykkyyksiensä sopivuutta uusissa liiketoimintamalleissa on niitä tarkasteltava kuinka strategisia eri kyvykkyydet ovat tulevaisuuden liiketoimintamallissa. Tähän päättelyyn auttaa VRIN viitekehys, jossa kutakin kyvykkyyttä arvioidaan neljän eri kysymyksen kautta (Westerman 2014, Vuorinen 2014).

(V)alue	Resurssit, jotka tuottavat arvoa (value) voivat olla kilpailuedun kannalta tärkeitä. Näitä resursseja voidaan hyödyntää uusien mahdollisuuksien hyödyntämisessä ja/tai uhkien neutralisoinnissa. Nämä resurssit voivat tuottaa kilpailuetua. On kuitenkin huomioitava, ettei kaikki resurssit ole yhtä helposti hyödynnettävissä.
(R)areness	Harvinaisia resursseja, eivätkä ole kilpailijoiden saavutettavissa. Ne resurssit, jotka ovat kaikkien kilpailijoiden saatavilla tuskin tuottavat kilpailuetua.
(I)mitability	Kilpailijat eivät voi helposti kopioida. Mikäli yritys pystyy hyödyntämään toiminnassaan vaikeasti kopioitavan resurssin, on todennäköistä, että kilpailijoilla kestää saavutetun kilpailuedun kiinnittämisen.
(N)onsubstitutable	Resurssi on sellainen, jota ei ole kovin helppoa korvaavalla resurssilla. Jos tämä ei toteudu, muut keksivät tavan tehdä eri tavalla, paremmin ja halvemmin.

Taulukko 6: VRIN mallin avulla voidaan analysoida yrityksen prosessien tärkeyttä

Vuonna 1991 James Barney kehitti VRIN mallia edelleen. Hän muutti viimeisen akronyymin kohdistumaan kysymykseen yrityksen (organization) kykyyn hyödyntää resurssia tai kyvykkyyttä. Barney ymmärsi, että yritysten pitää kyetä ja haluta hyödyntämään resurssejaan ja kyvykkyyksiään optimaalisesti realisoidakseen niistä saatavan hyödyn. Vain siten voidaan olemassa olevista kyvykkyyksistä ja resursseista saavuttaa kilpailuetua. Näin VRIN mallin pohjalta kehittyi VRIO viitekehys.

(O)rganization	Organisaation kykyä hyödyntää resurssia tai kyvykkyyttä. Mikäli tämä ei toteudu on yrityksen vaikeaa, hidasta ja kallista ottaa resurssi käyttöön.
----------------	--

VRIO analyysiä tehdessä on hyvä katselmoida yrityksen olemassa olevia vahvuuksia (asetteja) digitaalisen transformaation eri ulottuvuuksien (asiakaskokemus, työntekijäkokemus, operatiivinen tehokkuus, toimintaympäristö) näkökulmista.

Tarkastelemalla prosesseja asiakaskokemuksen tuottamisen näkökulmasta, voidaan selvittää millaisia digitaalisen palvelukehityksen kannalta tärkeitä toimintoja yrityksessä on jo olemassa ja millaisia kehitystarpeita / uusia palveluita uudessa liiketoimintamallissa tarvitaan. Esimerkiksi hyvin toimiva asiakaspalvelu, kattava asiakas- ja asiointitiedon määrä sekä siitä johdettu asiakastietämys ovat elementtejä, joita tarvitaan kaikissa kanavissa. Yritysten tulisi kartoittaa ne vahvuudet, joiden varaan uusi liiketoimintamalli voidaan perustaa. Kokonaan uusien toiminnallisuuksien pohjalta muodostettava liiketoiminta sisältää huomattavan paljon riskejä ja asettaa ne kilpailijat etulyöntiasemaan, joilla nämä kyvykkyydet jo ovat olemassa.

Työntekijäkokemuksen tarkastelu osana palvelutuotantoa tuo esille palvelutuotannon nykytilan ja kuinka hyvin eri kohtaamiset toteuttavat annettua palvelulupausta. Tarkastelun avulla voidaan myös havainnoida mahdollisia palvelukulttuuriin liittyviä vahvuuksia ja/tai haasteita. Mikäli fyysisen maailman asiakaskokemus on yleisesti ottaen hyvällä tasolla, on myös uuteen liiketoimintamalliin liittyvällä palvelutuotannolla hyvät edellytykset onnistua. Päinvastaisessa tilanteessa huonosta asiakaskokemuksessa kärsivissä yrityksissä on huomattavasti vaikeampaa onnistua mahdollisen uuden liiketoimintamallin kanssa, sillä kulttuurin muuttaminen on vaikea ja aikaa vievä prosessi.

Operatiivisen tehokkuuden tarkastelun avulla löydetään yrityksistä ne osa-alueet, joita ehdottomasti kannattaa hyödyntää myös uusissa liiketoimintamalleissa. Kun olemassa olevia prosesseja tarkastellaan ilman riippuvuuksia vanhaan toimintatapaan, se saattaa myös tuottaa uusia ideoita yrityksen olemassa olevien prosessien uudistamiseksi. Vakiintuneissa yrityksissä on saatettu ajautua tilanteeseen, jossa yrityksen toimintamallit ja -tavat sekä niihin liittyvät prosessit otetaan itsestäänselvyksinä, jolloin prosessien innovointi jää usein melko kapea-alaiseksi; putkinäköiseksi. Prosessien tarkastelu uuden liiketoimintamallin läpi saattaa avartaa tätä kapeakatseisuutta. Olemassa olevien prosessien tarkastelun avulla voidaan analysoida nykyiselle liiketoimintallille tärkeiden prosessien nykytilaa ja tarpeellisuutta sekä niiden soveltuvuutta tulevaisuudessa.

Operatiivisen tehokkuuden parantamiseen on keskitytty yrityksissä jo hyvin pitkän aikaa. Tämä näkyy vakiintuneiden yritysten organisaatorakenteessa, tavoiteasetannassa sekä johdon ja henkilöstön palkitsemismalleissa saakka. Digitaalinen transformaation sisältämän teknologisen kehityksen myötä markki-

noille saattaa tulla uusia teknologian mahdollistamia toimintamalleja, joita yrityksissä voidaan hyödyntää nykyisissäkin toiminnoissa. Tämä edellyttää usein totuttujen toimintamallien ravistelua, joka saattaa olla vakiintuneissa yrityksissä vaikeaa. Kun prosessit ovat muodostuneet osaksi jokapäiväistä arkea, on niistä saattanut muodostua itsestään selvyiksi, annettuja prosesseja, joiden olemassaoloa tai toteutustapaa ei osata tai uskalleta kyseenalaistaa.

Neljäs näkökulma liiketoimintamallien tarkastelussa on yrityksen toimintaympäristö ja näiden vahvuuksien kartoitus. Millaisia kumppaneita yrityksillä on ja onko markkinoilla tapahtuneet muutokset ja digitalisoituminen tuonut tähän uusia toimijoita, vahvistanut tai heikentänyt olemassa olevien kumppaneiden asemaa? Esimerkiksi Amazonin mahdollinen rantautuminen Pohjoismaihin (Helsingin Sanomat 11.4.2018, 4.6.2018 ja 22.6.2018) tuo uhkien lisäksi myös mahdollisuuksia. Amazonin saapuessa kilpailun kiristymisen lisäksi esimerkiksi logistiikkayritysten volyymit kasvavat, toimitusalueet lisääntyvät ja hinnat laskevat. Näitä mahdollisuuksia kartoittamalla ja hyödyntämällä myös muut toimijat voivat luoda ja kehittää sekä nykyisiä, että tulevaisuuden liiketoimintamalleja. Näiden kysymysten kautta voidaan katsoa yrityksen toimintaympäristöä uusin silmin ja pyrkiä aktiivisesti unohtamaan nykyiset, mahdollisesti itsestään selvyiksi otetut toimintatavat ja prosessit. Erityisen tärkeää olisi käydä keskusteluita tärkeimpien kumppaneiden kanssa siitä, miten yritykset yhdessä voisivat auttaa toisiaan menestymään muutoksessa. Läheisten, laadukkaasti yhteen hitsattujen kumppaneiden prosessit ovat vaikeasti kopioitavissa.

Monet digitaaliset toimijat ovat alkaneet myöskin rikkomaan totuttuja toimialojen rajoja. Esimerkiksi Samsung ja Apple ovat siirtyneet kohti terveyden ja hyvinvoinnin palveluita sekä älykkäiden rakennusten sovellutusten kautta siirtyneet lähemmäksi rakennusteollisuutta. Google esimerkiksi osallistunut vahvasti autonomisten autojen kehittämiseen ja tuottaa jo tänä päivänä puheohjattuja navigointipalveluita uusimpiin autoihin. Näillä toimijoilla on valtavat resurssit ja kulttuuri, jossa ymmärretään innovaatioiden sisältämät riskit. Google organisoi toimintansa siten, että se perusliiketoiminnasta saatavat valtaiset tulot ovat paremmin hyödyntämisessä innovatiivisia kokeiluja suorittavissa tytäryhtiöissä.

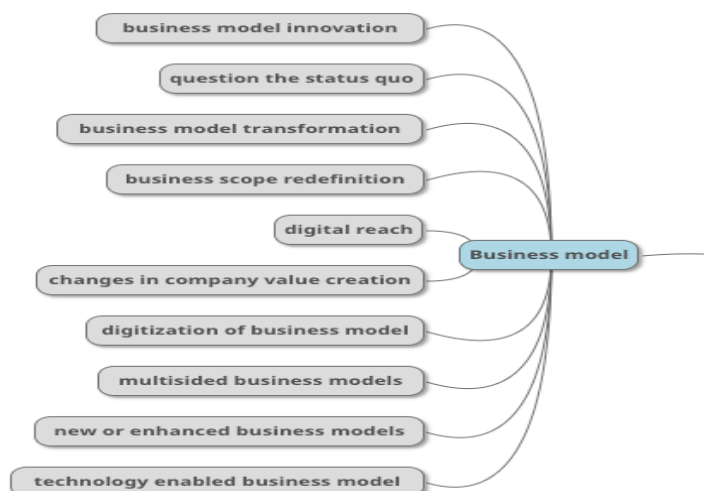
Yritysten tulisikin jatkuvasti seurata markkinoita ja kumppanikenttää sekä kyseenalaistaa oman liiketoimintamallin ja kumppaniyhteistyön olemassa olon edellytyksiä. Toisin sanoen tarvitaan jatkuvaa liiketoimintamallien ja prosessien innovointia. Innovoimalla liikeideoita, joilla on olemassa olevaa liiketoimintamallia kannibalisoiva vaikutus, on mahdollista luoda markkinoille vähemmän kilpailtuja sinisiä valtameriä (Kim ja Mauborgne, 2005). Tämä vaatii myös johdon tervettä vainoharhaisuutta yrityksen nykyisiin käytäntöihin ja prosesseihin. Haastamalla olemassa olevat aktiviteetit voidaan löytää uusia tapoja toimia ja jopa uusia liiketoimintamalleja (Deschamps et al, 2014). Tätä työtä tulee tehdä systemaattisesti ja siihen onkin tarjolla useita erilaisia menetelmiä kuten strategy canvas, four action framework (Kim ja Mauborgne, 2005).

Kun yritys on analysoinut markkinoilla tapahtuvaa muutosta ja inventoinut ja arvioinut omia kyvykkyyksiään ja resursseja näitä muutoksia vasten yritykset voivat paremmin suunnitella millaista transformatiota ne tavoittelevat (Westerman et al, s. 97-114).

Taulukko 7: Liiketoimintamalli-innovaatioiden kolme kategoriala (Westerman et al, 2014)

Korvaaminen (Substitution)	Laajentaminen (Extension)	Transformaatio (Transformation)
Hyödynnetään uutta teknologiaa olemassa olevien toimintojen suorittamiseksi. Tämä vaihtoehto ei suoraan korjaa tehottomia prosesseja.	Laajennetaan olemassa olevaa kyvykkyyttä teknologian avulla, mutta ei muuteta sitä muuten.	Uuden teknologian avulla uudeen määritellään prosessi tai tuote.
Esimerkki: ruokareseptien siirtäminen digitaaliseen muotoon.	Esimerkki: Tuodaan tekoälyä mukaan prosessiin vaikei prosessi muuten muuttuisi	Esimerkki: Yksityisten henkilöiden omistamia itseohjautuvia autoja voidaan hyödyntää tulevaisuudessa kuljetuspalveluiden tuottamisessa.

Suurissa vakiintuneissa yrityksissä tätä kategoriointia olisi hyvä tarkastella läpi eri prosessien ja/tai liiketoiminta alueiden. Toisin sanoen yrityksen eri osissa ja/tai prosesseissa voidaan tavoitella eri laajuisia muutoksia riippuen siitä, kuinka strategisesta kyvykkyydestä osa-alueesta on kyse.



Kuva 16 : Digitaalinen transformatio ja liiketoimintamallit

Maailman ollessa pullollaan esimerkkejä erilaisista teknologian mahdollistamista liiketoimintamalleista sekä eri toimialojen lähentymisiä on olemassa olevat liiketoimintamallit suuren muutospaineen alla ja siksi se on varsin tärkeä osa digitaalisen transformatiion käsitettä.

### 3.5 Nopeus

Muutoksen laajuus ja nopeus korostui lähes jokaisessa luetussa lähteessä. Ilmeisesti muutoksen nopeus on koettu uusimmissa artikkeleissa jo niin itsestään selvyudeksi, ettei sitä enää mainittu erikseen kovinkaan usein. Ferri Abolhassan mainitsee artikkelissaan *The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud* (2016), että muutoksen nopeus on kasvanut dramaattisesti digitaalisessa maailmassa. Nopeus, ketteryys, joustavuus ja reaktiivisuus ovat nousseet keskeisiksi ominaisuuksiksi yrityksille (ja niiden työntekijöille).

Bharadwaj et al (2013) mainitsevat, että vaikka strategisen johtajuuden kirjallisuudessa aika (nopeus) on ollut hyvin tärkeä ajuri kilpailuedun tavoittelussa jo 1990 luvulta saakka, korostuu se erityisesti digitaalisessa liiketoiminnassa. Nopeus korostuu yrityksissä hyvin eri näkökulmista:

11. Uusien tuotteiden (ja palveluiden) lanseerauksessa
12. Päätöksenteon nopeudessa
13. Toimitusketjun ohjauksessa (orkestraatiassa)
14. Verkostojen luonnissa ja verkostojen muokkaamisessa

Digitaaliset toimijat haastavat perinteisiä yrityksiä nopealiikkeisyydellään. Digitaalisessa maailmassa skaalautuminen on helpompaa kuin fyysistä verkostoa vaativissa toiminnoissa. Tämä on mahdollistanut pienempienkin toimijoiden mukaan tulon markkinaa, joka on aikaisemmin ollut suurten vakiintuneiden yritysten hallitsema. Näillä uusilla toimijoilla ei ole taakkanaan olemassa olevaa verkostoa, prosesseja eikä operatiivista tehokkuutta tavoittelevaa organisaatorakennetta. Westerman & Bonnetin (2015) tutkimuksen mukaan perinteiset yritykset voivat vastata nopeasti liikkuvien startup yritysten tuomaan haasteeseen, mutta se edellyttää totuttujen toimintamallien kyseenalaistamista ja uusien digitaalisten mahdollisuuksien jatkuvaa etsimistä. Kotter J. (2014) kirjoittaa kirjassaan *Accelerate Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, että startup vaiheen ohittaneet yritykset ovat optimoituja lähinnä operatiivisen tehokkuuden, kuin strategisen ketteryyden tavoitteluun ja tämä aiheuttaa nopeasti muuttuvassa maailmassa haasteen vastata kilpailuun tarpeeksi nopeasti.

Digitaalisen transformaation erityispiirteitä ovat siihen liittyvän teknologian kehityksen eksponentiaalisesti kasvava nopeus ja laajuus sekä näistä johtuva epävarmuus muutoksen suunnasta. Teknologian mahdollistama uusien liiketoimintamallien ilmestyminen olemassa olevalle markkinoille on myös hyvin ominaista meneillään olevalle transformaatiolle. Muutoksen nopeus ja laajuus sekä transformaation eri osa-alueiden aiheuttavat riskin, että yrityksissä on vaarana kehityksen pirstoutuminen yksittäisten digitaalisten hankkeiden sekamelskaksi, jolla ei vaikuta olevan yhtä selkeää tavoitetta ja suuntaa.

### 3.6 Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö (ja muutoksen epävarma suunta)

Musiikkiteollisuuden murros 1990-2010 luvulla toimii hyvänä esimerkkinä jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön kuvaamisessa. 1990 luvun alkupuolella julkistettiin MP3 tiedostoformaatti, joka mahdollisti

musiikin tallentamisen huomattavasti pienempään tilaan kuin aikaisemmin. Mediana toimi kuitenkin edelleen vielä melko uusi CD levy, jonka kautta tiedostoja kuunneltiin. Pian MP3 tiedostojen julkaisun jälkeen alkoi internetiin ilmestyä ns. torrent palveluita, jonka avulla yksityishenkilöt pystyivät tallentamaan ja jakamaan musiikkia internetin yli. Näin ilmainen musiikki oli kaikkien internet käyttäjien saatavilla (laittoman jakelun avulla). Tämä aiheutti haasteen levy-yhtiöiden liiketoimintamallille, jotka olivat aikaisemmin vastanneet musiikin jakelusta kuluttajille ja saivat osuutensa levyjen myynnistä. Samaan aikaan nähtiin sekä oikeustaisteluja levy-yhtiöiden ja näiden torrent palveluiden tarjoajien välillä sekä uusia teknologisia innovaatioita, joiden avulla ladattavien mp3 tiedostojen soittaminen oli entistä helpompaa.

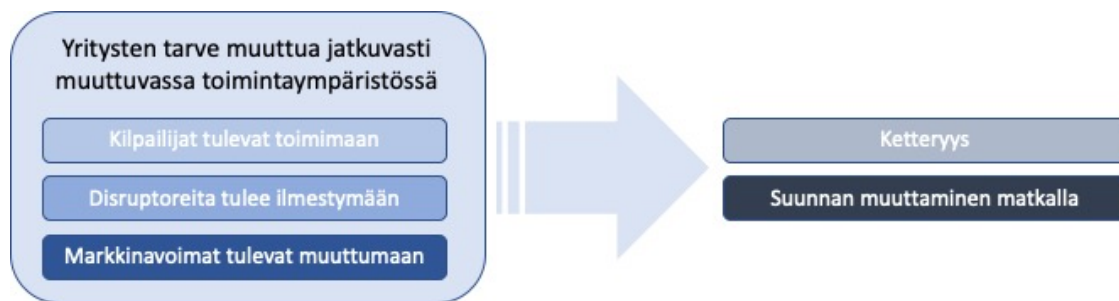
Pian nähtiin kuitenkin ensimmäinen laillinen liiketoimintamallin uudistus, kun Apple julkaisi vuonna 2003 iTunes palvelun, josta kuluttajat voivat ostaa musiikkia yksittäisinä kappaleina. Merkittäväntä tässä palvelussa oli kuitenkin se, että nyt Apple toimi musiikin laillisena jakelijana ja sai myynnistä oman osuuden. Applen ratkaisussa tiedostot edelleen ladattiin mp3 soittimelle, mutta nyt laillisesti. Suoratoistoteknologian kehittyessä syntyi jälleen uusi disruptio, kun ruotsalainen Spotify julkaisi musiikin suoratoistopalvelun vuonna 2008. Tämä poisti tiedostojen lataustarpeen kokonaan ja toi mahdollisuuden kuunnella musiikkia internetyhteyden kautta ilmaiseksi. Spotify maksaa artisteille royalteja kuuntelukertojen perusteella ja rahoittaa toimintansa ilmaisversioon julkaistavilla mainoksilla sekä maksullisesta versiosta saamiensa kk-maksujen avulla. Näin ollen musiikkiteollisuudessa viimeisen 25 vuoden aikana tapahtunut useita teknologia- ja liiketoimintamalli-innovaatiota.

Yritysten toimintaympäristön nopeat muutokset tuottavat erityisesti suurille ja vakiintuneille yrityksille monenlaisia haasteita. Esimerkiksi kaupan alalla on kilpailtu jo pitkään raivoisesti markkinaosuuksista pitkälti valikoiman laajuuden, kauppaverkoston ja hintakilpailun avulla. Tämän vuoksi yritykset ovat organisoituneet ja asettaneet omat mittarinsa tehokkuusajattelun näkökulmasta. Yrityksiin on syntynyt tehokkuuden tavoittelun vuoksi siiloutuneita rakenteita, joita ohjataan kutakin omilla budjeteilla ja mittareilla. Toiseksi yrityksillä on pitkälle tehostetut prosessit, jotka on optimoitu yllättävänkin pienissä kokonaisuuksissa, jolloin end-to-end prosessiin on muodostunut talon sisäisiä arvoketjuja osapoptoituine prosesseineen. Osa näistä palasista on saatettu myös ulkoistaa kolmansille osapuolille, sillä toimijoiden digitalisoituminen ja globalisoituminen mahdollistaa yhä pienempien arvoketjun palasien tuottamisen kannattavasti. Nämä kaksi osatekijää voivat hidastaa olemassa olevia yrityksiä vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin, varsinkin jos nämä muutokset ovat disruptiivisia.

Abolhassan et al (2016) mukaan digitaalinen transformaatio sekoittaa sekä toimialojen, että yritysten yksidiöiden välisiä rajoja. Tämä aiheuttaa haasteen vakiintuneille yrityksille, joiden organisaatorakenteet ja prosessit ovat siiloutettu tehokkuuden tavoittelussa. Abolhassan et al jatkavat, että estääkseen asiakaskadon niiden tulee etsiä keinoja täyttää asiakkaiden toiveet yhteistyössä muiden toimijoiden ja hyvin suunnitellun omni-kanavaisen markkinoinnin avulla. Voidaankin lisätä, että tämä edellyttää myös hyvää

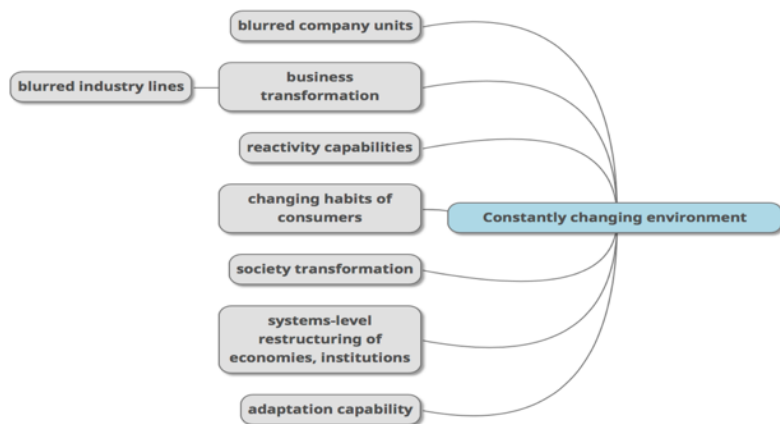
kumppaniverkoston johtamista, jotta asiakaslupaus voidaan täyttää useammasta kumppanista koostuvassa verkostossa.

Kovin usein vakiintuneiden yritysten strategisen johtamisen käytännöt ovat vielä ajalta, jolloin yritysten toimintaympäristön muutosvauhti oli huomattavasti hitaampi digitaalisen transformaation nopeuteen ja vaikuttavuuteen nähden. Samat lainalaisuudet eivät pädekään enää ympäristössä, jossa muutosten määrä on suuri, muutoksen suunta epävakaa ja teknologian kypsyysaste pieni. Auster & Hillenbrandin mukaan ”Strategiatyötä ja siihen liittyvää muutosjohtamista on aikaisemmin ajateltu erillisenä prosessina, jolla on alku ja loppu *sen sijaan, että kyseessä olisi perustavaa laatua oleva pysyvä muutos*” (Stragility, s. 6, 2016). Jatkuvan nopean muutoksen vuoksi yritysten tulisi tihentää strategiatyön sykliä ja horisonttia. Liian pitkälle tehdyt suunnitelmat nopeasti muuttuvassa ympäristössä ovat mitä todennäköisemmin pielessä mitä enemmän aikaa kuluu.



Kuva 17 : Nopeasti kehittyvä toimintaympäristö ja teknologia edellyttää ketteryyttä (Rowles et al, 2017).

Kirjassaan *Building digital culture*, Rowles et al (2017) kuvaa tätä seuraavasti: ”Digitaalinen transformatio on jatkuva prosessi, jolla tehdään yrityksestä tarkoitukseen sopivaksi (fit for purpose) radikaalisti alati muuttuvassa ympäristössä. Voittajina selviävät ne tahot, jotka kykenevät mukautumaan sisäiseen ja ulkoiseen muospaineeseen”. Toisin sanoen muutoksen nopeuden ollessa valtaisa ja suunnan epäselvä tarvitaan ketterää strategiaa, joka edesauttaa yritystä tekemään tarvittavia suunnan- ja painopistealueiden muutoksia mahdollisimman oikea-aikaisesti (Yves & Kosonen, 2008).



Kuva 18: Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö - näkökulmat

### 3.7 Ketteruus

Kuten edellisessä kappaleessa tuotiin esille, yritysten kyky mukautua nopeisiin ja radikaaleihin muutoksiin korostuu digitaalisessa markkinassa ja tämä edellyttää yrityksiltä entistä nopeampaa kykyä reagoida näihin muutoksiin, tarvitaan siis ketteryyttä. Vakiintuneissa yrityksissä on usein menetetty niiden elinkaaren alkuvaiheen nopeus ja herkkyys muutoksille (Yves & Kosonen, 2008). Nykypäivänä yritysten toimintaympäristö mullistuu jatkuvasti varsinkin digitalisoitumisen yleistyessä. Markkinoille ilmestyy uusia liiketoimintamalleja ”rikkomaan” perinteisiä markkinoita. Uusien liiketoiminta- ja teknologia innovaatioiden määrä on lisääntynyt merkittävästi digitalisaation edistyessä.

Markkinassa tapahtuvat radikaalit liiketoimintamallien innovaatiot aiheuttavat olemassa oleville vakiintuneille yritykselle suuren haasteen, koska olemassa olevat tietojärjestelmät ja niihin liittyvät prosessit on suunniteltu yhtäkkiä vanhentuneen toimintamallin päälle. 2000-luvun alussa implementointiin useita toiminnanohjausjärjestelmiä tehostamaan prosesseja läpi koko yrityksen toimintojen (Bharadwaj 2013). Monissa yrityksissä räätälöitiin toiminnanohjausjärjestelmien standardiprosesseja sopimaan yrityksiin muodostuneisiin liiketoimintaprosesseihin eikä niinkään panostettu yritysten prosessien sovittamista järjestelmien tukemiin standardiratkaisuihin paremmin soveltuviksi. Kustannustehokkuuden tavoittelun myötä alkoi myös voimakas kehitystöiden ulkoistaminen halvemmän tuotannon maihin kuten Intiaan. Nämä kolme osatekijää ovat aiheuttaneet seuraavia hankaluuksia:

- 1) Valtaosa yritysten prosesseista on toteutettu monoliittiseen järjestelmään, jonka mukauttaminen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön on hidasta ja kallista. Yksittäisten prosessien kehittäminen hankaloituu järjestelmäarkkitehtuurista johtuvien riippuvuuksien vuoksi.
- 2) Liiketoimintaprosessit eivät ole standardeja, joka aiheuttaa hitautta mm. järjestelmäpäivitysten yhteydessä tai uusien toiminnallisuuden käyttöönotoissa ja kehitystöissä.
- 3) Ulkoistaminen off-shore toimijoille aiheuttaa helposti jäykkyyttä kehityshankkeille aikakautena, jolloin ketterät kehitysmallit yleistyvät varsinkin toiminnanohjausjärjestelmien ulkopuolella.



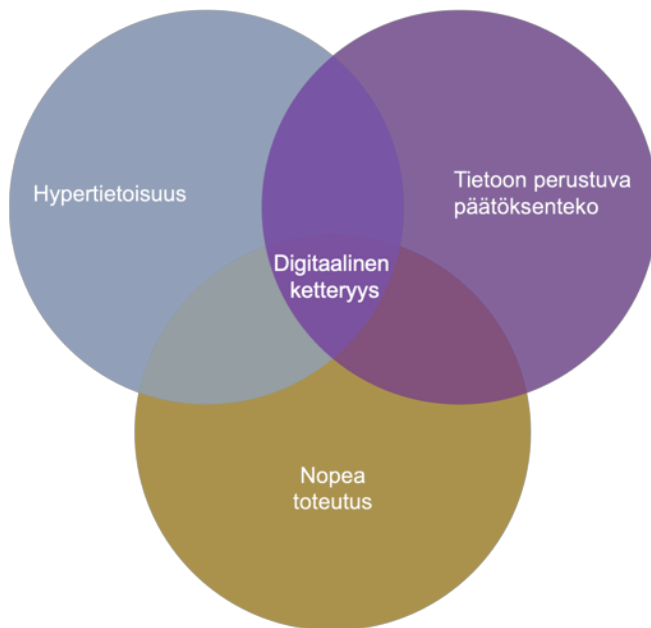
Toiminnanohjausjärjestelmässä sijaitsevat prosessit ovat kuitenkin elimellinen osa asiakkaalle tuotettavaa palvelua.

Koska markkinat muuttuvat hyvin nopeasti, edellyttää se yrityksiltä jatkuvaa reagointia tähän muuttuvaan ympäristöön. Abolhassan et al (2016) mukaan nykyisin yritysten kaikkein tärkein haaste on ketteryys ja mukautumiskyky. Näin ollen ketteryydestä on tullut olennainen edellytys menestykselle. Ismail et al (2017) toteaa ketteryyden muodostuvan sekä olemassa olevien hitaasti muuttuvien perusprosessien ja ketterän digitaalisen alustan yhdistelmästä. Toimivat perusprosessit tuottavat tehokkuuden ja digitaalisella alustalla tavoitellaan muuntautumiskykyä. Kane et al (2015) mukaan 2000 luku edellyttää ”ketteryyttä, säätöä, sovittamista sekä uusien mahdollisuuksien luomista”.

Suuressa muutoksessa onkin tärkeää säilyttää herkkyys ulkopuoliseen maailmaan ja kerätä erilaisia impulsseja ja trendejä uusien mahdollisuuksien ja nykytilan muutosten kartoittamiseksi (Doz & Kosonen, 2008). Kerättyä tietoa tulisi käsitellä avoimesti koko organisaatiossa ja mahdollisesti myös ulkoisten sidosryhmien kanssa, jotta saataisiin aikaan rikkaampaa keskustelua ja useampia näkökulmia strategiatyötä varten. Myös yrityksen sisällä voidaan herättää uutta keskustelua tehtäväkierron avulla. Pitkään toimineissa yrityksissä on vaarana, että olemassa olevat prosessit ja menetelmät otetaan annettuina eikä niitä siksi kyseenalaisteta kovinkaan helposti. Työntekijöiden, jotka ovat toteuttaneet sovittuja prosesseja kauan, on vaikea tunnistaa mahdollisia kehityskohteita tai keinoja tehdä prosessia uudella tavalla (Doz & Kosonen, 2008). Uusien henkilöiden (sisäiset tai uudet) kyseenalaistaessa olemassa olevat käytännöt rikastavat tätä keskustelua ja siten mahdollistaa uusien ideoiden hyödyntämisen yrityksen sisällä.

Jotta yrityksen kulttuuri olisi mahdollisimman avointa ja keskustelu rikasta, yrityksen johdossa tulee painottaa kykyä yhteiseen päätöksen tekoon siilomaisen ajattelun sijaan. Tehokkaan päätöksenteon tueksi tarvitaan jatkuva ja tietoon perustuva avoin keskustelu koko organisaatiossa. Mahdollisiin strategiin suunnan muutoksiin tulee varautua siten, ettei resursseja ole turhaan lukittu olemassa oleviin organisaatorakenteisiin. Ilman kykyä suunnata resursseja strategiin tavoitteisiin ei tavoitteisiin päästä nopeasti ja ketterästi (Doz & Kosonen, 2008).

Michael Wade kuvaa artikkelissaan A conceptual framework for digital transformation (2015, s.11) digitaalisen ketteryyden koostuvan kolmesta eri elementistä: hypertietoisuus, tietoon perustuva päätöksenteko ja nopea toteutus (kuva 19). Hypertietoisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä tunnistaa yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia trendejä.

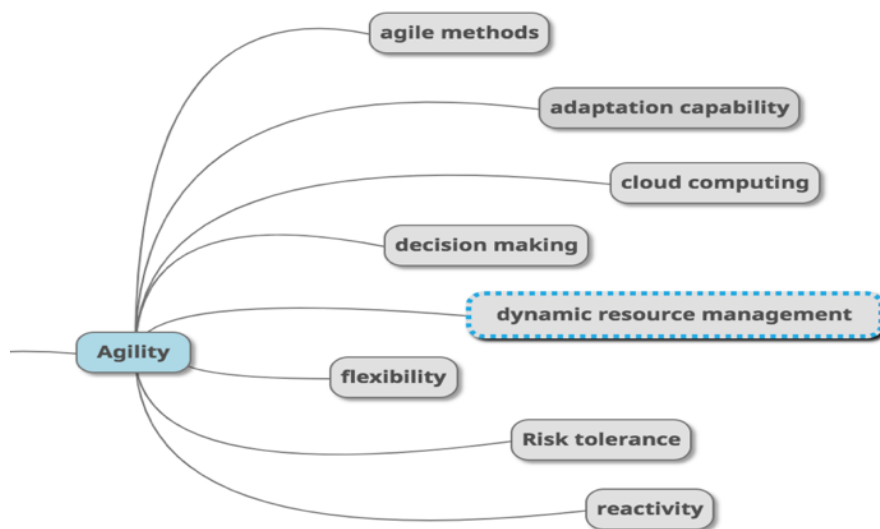


Kuva 19: Digitaalisen ketteryyden elementit (Wade, 2015)

Hypertietoisuus koostuu useasta eri osatekijästä. Hypertietoiset yritykset tunnistavat uudet teknologiatrendit, toimintaympäristön muutokset (kilpailu) sekä toimialan sisällä, että toimialojen välillä. Lisäksi nämä yritykset kykenevät hyödyntämään (ja jalkauttamaan) uusia ideoita työntekijöiltä, asiakailta sekä toimittajilta.

Yritysten suunnatessa voimavaroja oman toimintaympäristönsä tarkkailuun, seuraa tästä haasteita päätöksenteolle lisääntyvän informaation lisääntyessä. Tähän vastatakseen yritysten tulee kehittää tietoon perustuva päätöksentekoa, joka edellyttää yrityksiltä kerätyn informaation priorisointia sekä yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen lisäämistä (Wade, 2015). Jotta lisääntynyt tieto saadaan hyötykäyttöön tehokkaasti tämä edellyttää yrityksiltä myös panostuksia tiedon hallintaan ja sen analysointiin, jotka yhdessä mahdollistavat tietoon perustuvan päätöksenteon.

Kolmanneksi elementiksi Wade kuvaa nopean toteutuksen. Tätä tarvitaan, kun tietoon perustuvat johtopäätökset toimintaympäristön muutoksista on tehty. Nopea toteutus tarkoittaa Waden mukaan tietoisuuden tulevista epäonnistumisista, mutta sen ymmärretään olevan osa tätä prosessia (riskin sietokyky ja halu). Esimerkiksi Googella on useita esimerkkejä epäonnistumisista kuten Google wave palvelu ja Google Glass (älylasit). Ketterät yritykset kokeilevat paljon, mittaavat onnistumisen ja lopettavat menestymättömät hankkeet nopeasti (Fail often, fast and cheap). Koska kokeiluja tehdään paljon, edellyttää tehokas toteutus yrityksiltä myös kykyä siirtää resursseja (ihmisiä, rahaa, tiloja) sinne minne niitä eniten tarvitaan (Doz & Kosonen, 2008).



Kuva 20 : Digitaalisen transformaation aiheuttamat vaatimukset ketteryydelle

Ketteryyden haasteet kohdistuvat hyvin pitkälti yritysten johtamisen käytäntöihin, jota läpikäydään tarkemmin kappaleessa 3.10 Johtamisen kyvykkyudet. Byrokraattinen päätöksen teko, riskien välttäminen, organisaation siiloutuneet rakenteet ja resurssien sitominen näihin rakenteisiin ovat nopean toteutuksen esteitä ja näitä tulisikin purkaa yritysten ketteryyden tavoittelussa.

### 3.8 Strategiset resurssit

Ketteryys ja nopeus eivät ole ainoita menestystekijöitä muutosten myllerryksessä. Liiallinen vauhti tai vauhtisokeus aiheuttaa helposti fokuksen katoamista tai vähintäänkin sen pirstaloitumista erillisiin digi-kehityshankkeisiin, joiden väliltä puuttuu punainen lanka. Siksi kovasta aikataulupaineesta huolimatta yritysten pitäisi uskaltaa pysähtyä itsetutkiskeluun ja kysyä itseltään mitkä ovat oman yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja millaisia uhkia ja mahdollisuuksia digitaalinen transformaatio tuo organisaation ulkopuolelta (Westerman et al. 2014, Venkatraman 2017, Ismail et al 2017). Tämä auttaa yrityksiä havaitsemaan niitä prosesseja, joita ulkoapäin tulevat muutospaineet ravistelevat eniten ja mitkä ovat suojassa tältä myllerrykseltä. Näin strategiatyön tueksi saadaan dokumentoitua ne osa-alueet ja markkinoiden ilmiöt, joiden edistymistä tulee seurata tiheämmin ja tarkemmin ja toisaalta myös rauhoittamaan yrityksen ne prosessit, joita nämä muutokset eivät todennäköisemmin muuta tai muutokset ovat vähäisempiä. Tämän avulla voidaan rajalliset resurssit kohdistaa muutoksen kannalta tärkeimpiin kohteisiin.

Yritysten kannattaisikin kategorisoida omat toimintonsa tämän itsetutkiskelun avulla. Minkä vuoksi yrityksesi on olemassa ja mihin asiakkaiden tarpeeseen nämä tuotteet / palvelut liittyvät? Millä prosesseilla nämä tuotteet ja palvelut toteutetaan ja kohdistuuko näihin prosesseihin muutospaineita, tehokkuusvaatimuksia tai molempia? Onko jotkin prosessit sellaisia, joiden avulla yrityksesi kykenee erottautumaan kilpailijoista nykymarkkinassa? Mitä muita tulevaisuudessa tärkeitä resursseja / voimavaroja yrityksessäsi on saatavilla? Kysymyksiä ei kannata rajoittaa vain prosesseihin ja ihmisiin vaan huomioida

tarkastelussa esimerkiksi toimipisteverkosto, kumppanit, asiakkaat, asiakastietämys eli data sekä yleinen infrastruktuuri.

Varsinkin kaupan ala on ollut verisesti kilpailtu punainen meri, joiden digitaalinen transformaatio Suomessa on tapahtunut jälkijunassa. Tämä on aiheuttanut paineen tuottaa palveluita digitaalisessa kanavassa, mutta toistaiseksi se ei ole tuonut mitään uutta itse liiketoimintamalleihin vaan tuonut mukanaan uuden jakelukanavan olemassa olevaan liiketoimintamalliin, lisännyt kustannuksia sekä monimutkaistanut kaupan prosesseja. Näin ollen yritykset eivät ole kyenneet tuottamaan erottautumistekijöitä digitaalisten palveluiden avulla vaan lähinnä ovat turvautuneet saamaan oman markkinaosuutensa uudessa kanavassa. Ne yritykset, jotka kykenevät (ja uskaltavat) pysähtyä miettimään kokonaisvaltaisesti asiakkaan arkeen liittyviä haasteita, haluttuja erottautumistekijöitä kilpailijoihinsa verrattuna voivat luoda uutta olemassa oleviin prosesseihin ja liiketoimintamalleihin (Kim ja Mauborgne, 2005). Tämän vuoksi yritysten tulisi analysoida omat voimavaransa ja vahvistaa entuudestaan vahvoja ja joko kehittää, luopua tai ulkoistaa heikoimpia osa-alueita. Tämän työn helpottamiseksi yrityksen toiminnallisuuksia kannattaa kategorisoida ydin-, kilpailukykyä edistäviin sekä erottautumiseen tähtääviin prosesseihin.

#### **Ydin- ja tukitoiminnot**

15. Ydinprosesseja ovat ne toiminnot, joilla ylläpidetään nykyisiä toiminnallisuuksia mutta ne eivät poikkea muiden kilpailijoiden prosesseista.
16. Näiden toimintojen tuottaminen ei välttämättä tuota lisäarvoa asiakkaalle, mutta ovat tärkeitä toiminnallisuuksia yrityksen elinvoimaisuuden kannalta.
17. Näissä toiminnoissa automatisointiin tähtäävät toimenpiteet korostuvat

#### **Kilpailuetua tuottavat toiminnot**

18. Kilpailuetua tuottavat toiminnot ovat sellaisia, jotka ovat käytössä yleisesti toimialalla mutta niiden tehokkuuden optimointi tuottaa merkittävää etua kilpailijoihin verrattuna.
19. Esimerkiksi hinnoittelu, valikoiman hallinnan perusprosessit, toimitusketjun ohjaus ovat toimintoja, joiden avulla asiakkaalle ei voida tuottaa juurikaan lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna. Niiden avulla voidaan profiloitua markkinassa, mutta erilaistamista nämä prosessit eivät muuten tuo.
20. Näissä toiminnoissa muutokset ovat monimutkaisempia ja todennäköisempiä kuin ydinprosesseissa. Muutospaine kohdistuu sekä itse prosessien muokkaukseen, että sen tai sen osien automatisointeihin tähtäävään kehitykseen. Riski epäonnistumiselle on olemassa, mutta riskit ovat pienennettävissä hyvällä suunnittelulla.

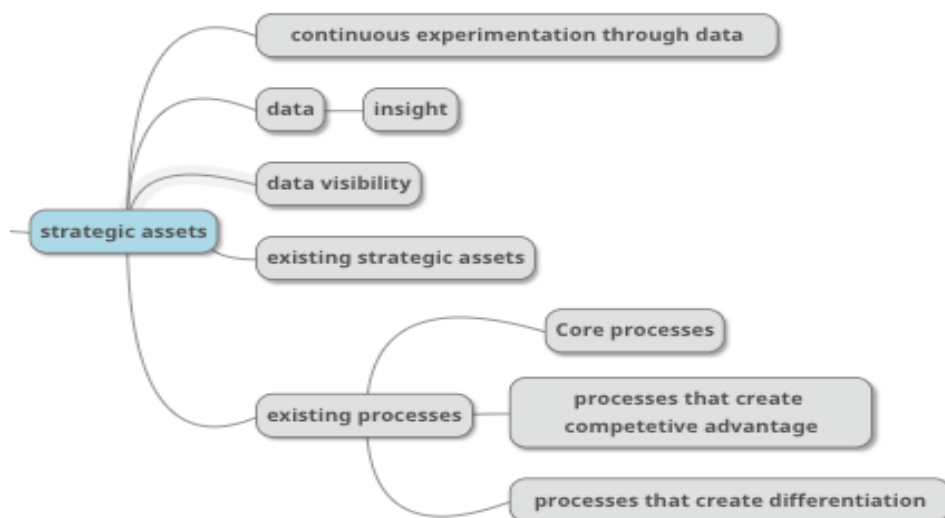
#### **Erottautumistekijöitä tuottavat toiminnot**

21. Nämä ovat sellaisia toimintoja, joita ei muilla toimijoilla ole tai ne ovat sisällöltään erilaisia. Toisin sanoen nämä toiminnot määrittävät miten liiketoimintamalli erottuu kilpailijoista.

22. Näissä toiminnoissa korostuvat näkyvyys asiakkaalle ja epävarmuus, miten asiakaskunta nämä kokevat. Eli riski epäonnistumisille on korostunut.
23. Ulkopuolelta tulevat muutospaineet (uudet liiketoimintamallit, uusi teknologia) edellyttävät kykyä ja uskallusta kokeilla ja innovoida. Tästä työssä tehdyt läpimurrot joko jalkautuvat muiden kategorioiden kehityshankkeiksi tai tuottavat kokonaan uutta liiketoimintaa nykyiseen liiketoimintamalliin verrattuna laajentaen tai korvaten sen kokonaan (Capgemini Consulting. 2014, Venkatraman. 2017).

Edellisessä kappaleessa esiteltiin muutosnopeuden ja epävarmuuden aiheuttamia haasteita budjetoinnille ja rahoituspäätöksille. Monissa yrityksissä rahoituspäätökset tehdään samojen periaatteiden mukaisesti, oli kyseessä sitten vähän riskiä sisältävä ydintoiminnon kehittäminen tai paljon riskiä sisältävä uuden erottautumistekijän innovointi. Tätä haastetta voidaan helpottaa muodostetun kategorisoinnin avulla määrittelemällä kullekin kategorialle omat rahoituspäätösten ja seurannan kriteerit.

Monissa lähteissä mainitaan datan korostuminen yritysten digitaalisessa tulevaisuudessa. Pilviteknologian yleistyessä tallennuskapasiteetti on kaikkien saatavilla ja tiedon tallentaminen on halpaa. Olemassa olevien yritysten suurin vahvuus on historiassa muodostunut data ja mahdollisesti siitä muodostettu tietämys. Valitettavan usein data on kuitenkin vankina prosessien (eli organisaation rakenteiden) mukaisissa siloissa, jolloin tiedon hyödyntäminen palvelee lähinnä operatiivisen tehokkuuden ja laadun kehittämistä yksittäisen prosessin kannalta. Pärjätäkseen tulevaisuudessa yritysten tulisi pyrkiä tuomaan data mahdollisimman monen saataville ja pois siloista. Yrityksissä tulisi panostaa erilaisten ilmiöiden jatkuvaan etsimiseen. Analyysien ja tekoälyn avulla voidaan hakea omasta ja muiden datasta ilmiöitä operatiivisen tehokkuuden ja laadun varmistamiseksi sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamiseksi. Mitä enemmän yritys kerää dataa (ja aktiivisesti analysoi sitä), sitä paremmaksi rakentuvat yrityksen tiedolla johtamisen kyvykkyydet (Meffert et al, 2017, s. 158-162).



Kuva 21: Digitaalinen transformaatio ja strategiset resurssit

### 3.9 Johtamisen kyvykkyudet

Yritysten liiketoimintaympäristön muutokset tulee huomioida yrityksen strategiatyössä, joten tässä työssä on myös selvitetty, miten yrityksen strategiatyössä jatkuvaan muutokseen on varauduttu. Perinteisten yritysten strategiatyön aikataulut ja menetelmät ovat usein aikakaudelta, jolloin muutokset olivat vähäisempiä ja keskittyivät pitkälti markkinaosuuksien kasvattamiseen ja operatiivisen tehokkuuden lisäämiseen kilpailutekijänä (Venkatraman, 2017, s. 81-82). Digitaalisella aikakaudella yritysten tulee ketteröidä itseänsä, koska markkinoilla tapahtuvat muutokset ovat suurempia ja nopeampia ja monimutkaisempia kuin koskaan aikaisemmin. Vanha tapa johtaa (ja organisoida) yrityksiä on vanhentunut digitaalisessa ajassa tai ainakin se on muutospaineen alla.

Kiihtyvässä muutoksessa yritysten tulee kehittää kyvykkyksiä, joilla ne tunnistavat teknologian tuomia mahdollisuuksia yritysten nykyprosesseille sekä uusien liiketoimintamallien tuomia uhkia omalle liiketoiminnalle. Venkat Venkatraman (2017) mainitsee kirjassaan *The digital matrix*, että yritysten tulee katsoa kahdelta eri näkökulmalta: ilmiöitä, jotka täydentävät nykyistä liiketoimintaa sekä ilmiöitä, jotka haastavat yrityksen liiketoimintaa. Koska muutos on pysyvää ja nopeaa, tämä vaatii yrityksiltä sopeutumiskykyä johtamisen eri osa-alueilla. Pitää samaan aikaan luoda selkeä visio suunnasta ja siihen liittyvistä tärkeimmistä tavoitteista, sekä kyetä nopeastikin reagoimaan markkinassa tapahtuviin muutoksiin (Westerman et al 2014, Meffert & Swaminathan, 2017). Tällä on merkittäviä vaikutuksia perinteisten yritysten strategiatyöhön, organisoitumiseen, (varsinkin suurten) yritysten johdon tavoitteisiin, budjetointiin, resurssien hallintaan sekä riskiensietokykyyn ja haluun ottaa riskejä.

Yritysten tulee muodostaa selkeä visio yritysten digitaalisesta tulevaisuudesta. Tämä visio ei voi olla yksittäisen johtajan neronleimaus vaan sen tulee olla yrityksen korkeimmassa johdossa yhteisesti ymmärretty kristallinkirkas näkemys yrityksen menestyksestä digitaalisessa tulevaisuudessa Yrityksen johdon tavoitteet tulee olla linjassa tämän näkemyksen kanssa (Doz & Kosonen 2008, Meffert & Swaminathan 2017).

Useissa lähteissä mainitaan myös organisaation siiloutumisen aiheuttavan merkittäviä vaikeuksia organisaation läpileikkaavien prosessimuutosten ja tarvittavan kulttuurimuutoksen läpiviennille: Westerman et al (2014), Hansen et al (2015), Meffert et al (2017), Ismail et al (2017). Siiloutumista tapahtuu sekä yksilö, että organisaation tasolla. Yksilötasolla se tarkoittaa erikoistumisen lisääntymistä ja siitä aiheutuva näköalattomuutta koko yrityksen prosesseihin; tunnetaan vain oman vastualueen prosessit eikä olla kiinnostuneita, miten prosessit toimisivat asiakkaan kannalta optimaalisella tavalla. Organisaatiotasolla se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen strategiatyö, budjetointi sekä tavoiteasetanta tapahtuu näissä siiloutuneissa yksiköissä eikä koko yrityksen kannalta optimaalisella tavalla. Ainakin riski tälle on olemassa, ellei yrityksissä varauduta kehittämään henkilökunnan taitoja näiden siilojen purkamiseksi.

Venkatramanin (2017) mukaan perinteisissä yrityksissä käytössä olevat strategiatyö ja sen implementointi on hajautettu yrityksen eri organisaatiotasolle ja operatiivisiin yksiköihin. Digitaalisella aikakaudella syntyneissä yrityksissä ei tätä katsota enää relevantiksi vaan ymmärretään esimerkiksi se, ettei IT-funktio ole erillinen toiminnallisuus vaan yksi liiketoiminnan olemassaolon peruste. Microsoftin toimitusjohtajan Satya Nadellan mukaan ”tänä päivänä mikä tahansa organisaatorakenne on merkityksetön, koska mikään kilpailu tai innovaatio ei kunnioita sen rajoja.” (Venkatraman, 2017, s. 82).

Strategiatyötä tehdään edelleen varsin perinteisillä prosesseilla, vaikka muutosten määrä, nopeus ja monimuotoisuus on aivan eri tasolla kuin vasta 10-15 vuotta sitten. Yritysten tulee modernisoida omaa strategiaprosessiaan siten, ettei sitä enää tehdä ainoastaan johdon toimesta vaan uusia ideoita ja uutta ajattelua tarvitaan jo prosessin alkuvaiheessa (Meffert et al, 2017). Teknologisen kehityksen kiihtyessä yrityksen strategiatyössä tulee tunnistaa sen aiheuttaman mahdollisuudet (ja uhkat). Yrityksissä onkin viime aikoina yleistynyt esimerkiksi käänteinen mentorointi, jossa nuoret työntekijät mentoroivat kokenempää johtoa digitaalisten palveluiden käytöstä ja kuinka se vaikuttaa esimerkiksi ostokäyttäytymiseen.

Digitaalinen transformaatio tuo yrityksille paljon epävarmuustekijöitä tullessaan. Oikeastaan ainoa varma asia digitaalisessa transformaatiossa on muutos ja sen nopeus. Tämä aiheuttaa yritysten päätöksenteolle haasteita, mikäli yrityksissä on totuttu perusteellisiin business case laskelmiin ja riskianalyyseihin. Yritysten päätöksentekoprosessi on pitkälti samanlainen riippumatta siitä millaisesta kehityskohteesta on kyse. Yrityksissä pitäisikin keskittyä päätöksenteon nopeuttamiseen ja arvioida millaisin perustein rahoitusta eri kehityskohteille annetaan ja sopia päätöksentekopisteet, missä rahoituksen jatkamisesta päätetään. Meffert et al (2017) mukaan yrityksissä tulisi harkita riskisijoittajien käyttämän rahoitusmallin jalkauttamista perinteisen budjetoinnin sijaan. Mallissa rahoitus on kytketty tavoitteisiin ja näiden tavoitteiden täyttymisen mukaan rahoitusta jatketaan, lisätään, vähennetään tai jopa lopetetaan. Näin yrityksen päätöksenteko nopeutuu sekä uusien hankkeiden, että niiden aikaisen lopettamisen osalta. Ketterän kehityksen yleistyessä tämä toimintamalli on jalkautumassa yrityksiin, mutta valitettavan usein se on vain yksittäisten kehitystiimien toimintaa ohjaava eikä yrityksen strategiaa aloitteita ohjaava päätöksenteon malli. Tämä johtaa usein siihen, että kehityshankkeiden käynnistämiseksi tarvitaan edelleen perinteistä pitkän aikavälin budjetointia, mikä hidastaa hankkeiden käynnistämistä.

Rowles et al (2017) mukaan yritykset ovat epäonnistuneet aikaisemmin pääasiallisesti kahdella eri osa-alueella; muutosjohtamisessa sekä IT:ssä. Kuten tässäkin kappaleessa on todettu, myös yritysten johdolle tarvitaan muutosjohtamista hyvin usealle eri osa-alueelle kohdistettuna. Digitaalinen transformaatio onkin juuri IT:n ja muutosjohtamisen risteyskohdassa. Yleensä juuri kaikkein menestyneimmät johtajat ovat digitaalisen transformaation aiheuttaman muutostarpeiden esteenä (Meffert et al, 2017). Mikäli kyseessä on yritys, jonka liiketoiminta vielä kukoistaa on menestyneiden johtajien vaikeampi nähdä tarvetta muutokselle. Menestyneissä yrityksissä saattaa siis esiintyä tyytyväisyyttä tai jopa oma-

hyväisyyttä omaan toimintaan. Siksi yrityksissä pitäisi edistää kulttuuria, jossa korostuu positiivinen uteliaisuus tulevaisuudesta sekä jatkuva vallitsevan tilan/toimintamallin kyseenalaistaminen (Venkatraman, 2017). Koska muutokset leikkaavat nykyisin jopa yli toimialojen, tulisi yrityksissä seurata myös oman toimialan reunoilla / lähellä olevien toimijoiden liikkeitä. Tämän avulla voidaan havaita uhkia (ja mahdollisuuksia), joiden kiihtyminen pitäisi huomioida omassa liiketoiminnassa (Venkatraman, 2017).



Kuva 22: Digitaalinen transformaatio ja johtamisen kyvykkyydet

### 3.10 Ekosysteemit

Useissa kirjallisuuslähteissä (Ismail et al 2015, Pajarinen et al 2012, Lanzolla et al 2008, Parviainen et al 2017, Abolhassan et al 2015, jne.) mainitaan globalisaation ja digitalisaation johtavan yritysten arvoketjujen pilkkoutumiseen. Globalisaatio ja teknologian kehittäminen mahdollistaa yhä pienempien ja arvoketjun palasten kannattavan tuotannon volyyymien kasvaessa. Prosessien digitalisointi mahdollistaa eri toimijoiden prosessien yhdistämisen siten, ettei asiakkaalle ole väliä kuka toimittaa minkäkin osan



palvelusta. NykYTEknologia mahdollistaa palveluiden eriyttämisen muusta tuotannosta ja palvelua voidaan tuottaa ajasta ja paikasta riippumattomasti. Maailmantaloudessa on meneillään digitalisoitumisen kautta syntynyt arvoketjujen maailmanlaajuinen pilkkoutuminen (Pajarinen et al, 2012. s.88). Hyvänä esimerkkinä näistä ovat Uber, Airbnb ja Volt, joissa yksityiset henkilöt tuottavat palvelua toimeksiantajansa nimissä. Asiakkaat kokevat kuitenkin saavansa ostamansa palvelun sitä markkinoivalta yritykseltä.

Samaan aikaan asiakkaiden suhtautuminen tuotteiden ostamiseen on muuttumassa palveluiden ostamiseksi. Tulojen nousu lisää palvelujen kysyntää ja halutaan ratkaisuita arjen ongelmiin tuotehankintojen sijaan (Pajarinen et al, 2012). Yrityksille tämä lähestyminen on myös houkutteleva, sillä silloin voidaan sitouttaa asiakkaita tiukemmin yritykseen tuottamalla hyvää asiakaskokemusta koko prosessille. Tuotemyynnissä kilpailutekijät rajoittuvat lähinnä hinnoitteluun, valikoimaan ja saatavuuteen. Palveluiden tuottaminen hyvällä asiakaskokemuksella on vaikeampaa tuottaa ja siten muiden yritysten on vaikeampi kopioida tapaa, jolla hyvä palvelu tuotetaan (Polaine et al, 2013).

Arvoketjujen pilkkoutuminen tapahtuu monella eri tasolla; tuotannon, kuljetuksen ja itse palvelutuotannon saralla. Teollisen tuotannon ulkoistaminen ja teollisuuden palveluvaltaistuminen on tuonut esiin mielenkiintoisen ilmiön: Palveluilla, varsinkin digitaalisilla palveluilla, on tapana leikata läpi koko organisaation rakenteen ja sitä kautta myös koko tuotantoprosessin läpi. Palveluiden tuottaminen ja kehittäminen vaatii yleensä paikallisuutta (face-to-face) ja samaan aikaan tuotanto tapahtuu kaukana itse palvelutapahtumasta. Kun asiakkaalle palvelutapahtuman tulee näkyä katkeamattomana yhdenmukaisena ketjuna, on tämä tuonut uusia vaatimuksia ja sitä kautta liiketoimintamahdollisuuksia uusille osa-alueille.

Palveluiden tuottaminen erilaisissa palveluverkostoissa, ekosysteemeissä edellyttää yrityksiltä oman prosessiajattelun uudistamista, pohdintaa miten palveluekosysteemistä tehdään houkutteleva kumppaneille ja kuinka varmistetaan palveluekosysteemissä asiakkaalle tärkeän luvatus asiakaskokemuksen toteutuminen. Myös palveluekosysteemin jäsenille tulee vaatimuksia ekosysteemin omistajalta sovitun asiakaslupauksen pitämiseksi. Jäsenyritysten tulee siis ymmärtää ja noudattaa ulkoisen toimijan antama lupaus palvelusta (asiakaslupaus). Näistä erinomaisia esimerkkejä on suuret verkkokauppatoimittajat kuten Alibaba ja Amazon. Asiakkaat kokevat asioivansa kyseissä verkkokaupoissa, mutta itse näiden toimintamalli perustuu vahvaan verkostoitumiseen, yhteiseen asiakaslupaukseen, toimittajien seurantaan sekä yhteiseen kommunikaatioon toimituksen tilasta - digitaalisten kanavien läpi.

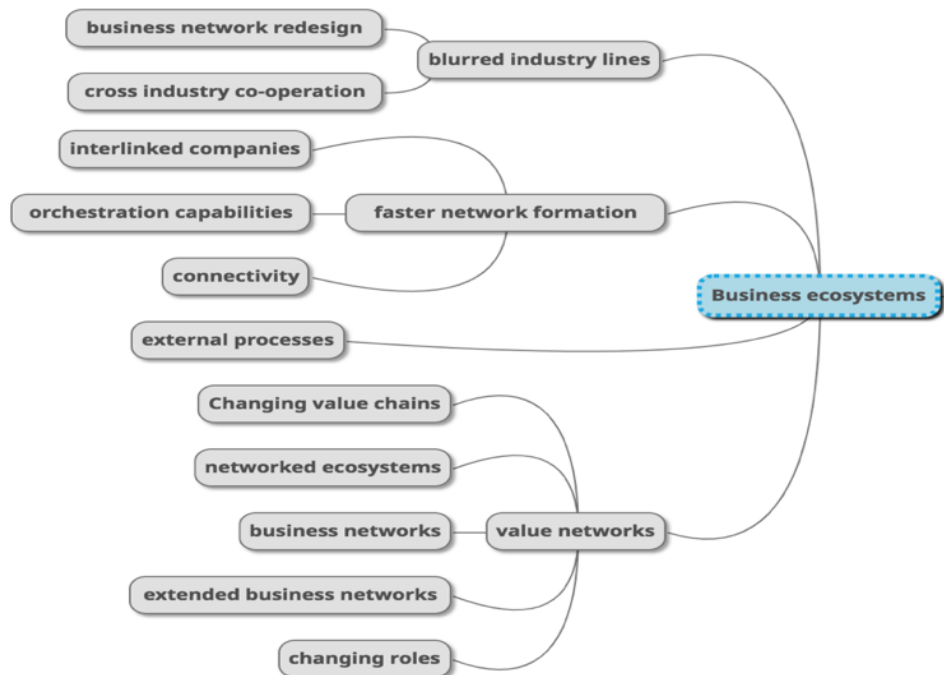
Arvoketjussa toimiakseen yritysten tulee laajentaa omaa strategista ajatteluaan yli omien organisaatorajojen. Taulukossa 8 on kuvattu perinteisen ja co-creation strategian keskeisimmät näkökulmaerot.

Taulukko 8: Perinteisen ja co-creation strategian keskeisimmät erot (Acafitei et al, 2015)

	Perinteinen strategia	Co-Creation strategia
<b>Arvon tuotto</b>	Tuottaa arvoa toimittamalla esimääritettyä asiakaskokemusta tavoitelluille asiakkaille.	Tuottaa arvoa jatkuvasti parantamalla kokemuksia kaikkien sidosryhmien kanssa.
<b>Tavoiteasetanta</b>	Määrittää strategiset tavoitteet aluksi eikä muuta niitä merkittävästi.	Käyttää strategista tavoitetta lähtökohtana, mutta antaa lopullisen strategian muuntua ajan saatossa.
<b>Pääfokus</b>	Tavoittelee yrityksen etua, joka on oman arvontuoton maksimointi kilpailijoihinsa ja muihin arvoketjun tuottajiin nähden.	Tavoittelee kaikkien sidosryhmien yhteistä etua ja sitä miten koko ekosysteemi voi maksimoida osuutensa markkinasta. Yrityskohtainen arvon tuottaminen on toissijainen päämäärä.
<b>Edun tavoittelu</b>	Pyrkii saavuttamaan mittakaavaetua ennen kilpailijoita ja pyrkii suuriin ja rohkeisiin liikkeisiin (kuten yritysostot ja investoinnit).	Pyrkii saavuttamaan etua sitouttamalla sidosryhmiä ja jatkuvasti lisäämällä vuorovaikutusta ja kokemuksia. Tämä johtaa korkeampaan tuottavuuteen, pienentää kuluja ja riskejä.

Myös kilpailun jatkuva kiristyminen ajaa yrityksiä kohti digitaalisia ekosysteemejä ja palveluverkostoja. Yritysten on yhä vaikeampi selvitä kiristyvässä kilpailussa yksin ja siten perinteisiä arvoketjuja korvataan uusilla liiketoimintaverkostoilla yhä enenevässä määrin. Näissä verkostoissa muodostetaan yhteistoimintaan perustuvia liiketoimintamalleja. Verkoston osapuolet voivat tulla eri teollisuuden aloilta ja ne jakavat dataa ja informaatiota tarjotakseen parempaa palvelukokemusta tai puolustautuakseen kilpailijoita vastaan (Abolhassan, 2015). Jääkin nähtäväksi miten kansainvälisten suurten toimijoiden tuleminen Suomen markkinoille vaikuttaa paikallisten toimijoiden verkostoitumiseen. Voi hyvin olla, että joissakin verkostoissa nähdään pienempiä kotimaisia kilpailijoita tekemässä yhteistyötä kansainvälisiä suuria toimijoita vastaan. Tämä johtaa hyvin pian yritysten tehokkuustavoittelun muuntumisen verkostojen tehokkuuden tavoitteluun. Tällöin yritysten tulee avata omaa prosessiajatteluaan ei vain omien organisaatio-siilojen yli, mutta myös organisaatioiden yli.

Tämä vuoksi verkostot eli liiketoimintaekosysteemit voidaan nostaa yhdeksi digitaalisen transformaation osa-alueeksi; se leikkaa läpi kaikkien muiden digitaalisen transformaation osa-alueiden (liiketoimintamallit, käyttäjäkokemus, työntekijäkokemus ja operatiivinen tehokkuus).



Kuva 23 : Digitaalinen transformaatio ja liiketoimintaekosysteemit

### 3.11 Yhteenveto

Digitaalinen transformaatio tarkoittaa sitä muutosta, jonka yritykset joutuvat kohtaamaan muokatesaan omaa toimintaansa tulevaisuuden digitaaliseen liiketoimintaan sopivaksi. Muutoksia tapahtuu koko ajan monella eri tasolla, kun teknologian tuomat mahdollisuudet luovat uusia mahdollisuuksia yksilölle, teollisuudelle, markkinoille sekä yhteiskunnalle. Teknologian kehittyminen on todella nopeaa, mutta erityisesti uusien teknologioiden sekä lisääntyvän tiedon hyödyntäminen mullistaa tapamme toimia yksilönä ja yrityksinä ja joka muokkaa elinympäristöämme myös yhteiskunnan tasolla (Parviainen et al, 2017).

Nopeuden lisäksi muutoksen suunnan epävarmuus korostuu, joka johtuu teknologian ja sen soveltamisen edetessä samaan aikaan useammalla eri taholla ja tasolla. Kun digitaalinen transformaatio on kaikkien osapuolten agendalla joko suunnitellusti tai pakon sanelemana, se aiheuttaa turbulenssia yritysten toimintaympäristöissä. Digitaalisten palveluiden avulla kuluttajille on tullut yhä enemmän valinnanvapauksia tiedon läpinäkyvyyden kautta tulevan vertailtavuuden ja yritysten ja markkinoiden verkostoitumisen kautta muodostuvan markkina-alueiden laajentumisen kautta. On yhä helpompaa ja kannattavampaa valita toimijoiden palveluita niiden maantieteellisestä sijainnista riippumatta (Pajarinen et al, 2012). Tämä kiihdyttää kilpailua asiakkaiden huomioista ja edellyttää siksi yrityksiltä yhä parempaa operatiivista tehokkuutta.

Kansainvälistymisen ja tehokkuuden vaatimusten yhä lisääntyessä yritykset joutuvat ratkomaan miten maantieteellisesti kaukana, mutta digitaalisesti paikallisille asiakkaille saadaan tuotettua palvelua joustavasti, tehokkaasti ja luvatus asiakaslupauksen mukaisesti. Tehdäkö tämä omin voimin vai yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Digitalisoitumisen kautta markkinoille on tullut valtavan kokoisia uusia toimijoita, joilla on varaa panostaa näihin haasteisiin aivan eri suuruusluokassa kuin pienimmillä perinteisillä ja paikallisilla toimijoilla. Samaan aikaan tapahtuva kaikkien toimijoiden digitalisoituminen mahdollistaa tehokkaamman, laadukkaamman ja synkronoidumman yhteistyön erilaisten toimijoiden kanssa (Pajari-  
nen et al, 2012). Tämä mahdollistaa erilaisten ekosysteemien muodostumisen tavalla, johon ei ole aikaisemmin ollut teknologisia eikä taloudellisia mahdollisuuksia. Yritysten prosessiajattelun pitäisi muuttua kohti asiakkaan haasteen ajattelua, jota ratkotaan ekosysteemin jäsenten kanssa yhdessä. Yrityksen prosessiajattelu tulee ulottaa oman yksikön ja yrityksen ulkopuolelle; koko ekosysteemiä ja asiakaskasta koskevaksi.

Erlaiset megatrendit vaikuttavat samaan aikaan ihmisten käyttäytymiseen, arvoihin sekä yritysten panostuksiin näihin muutoksiin vastatakseen. Tämä näkyy eräänlaisena ilmastona, joka osaltaan vaikuttaa näkökulmiin, joihin muutoksen tuulet milloinkin kohdistuvat. Näillä näkökulmilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä asiakaskokemusta, työntekijä- ja käyttäjäkokemusta, liiketoimintamalleja sekä operatiivista tehokkuutta. Muutosaallot vaihtelevat eri osa-alueilla ja se missä kohden muutosaaltoa yritys on transformaatiossa, vaihtelee osa-alueittain. Esimerkiksi asiakaskokemuksen osalta transformaatio voi olla jo pitkällä uusien digitaalisten palveluiden kehittämisen osalta, mutta palvelun tuotannossa transformaation ollessa varhaisemmassa vaiheessa se tarkoittaa enemmän käsityötä, epätasaisempaa laatua ja siten huonompaa käyttäjäkokemusta. Tämä näkyy heikkona operatiivisena tehokkuutena. Digitaalista palvelua voidaan myös kehittää vain uutena kanavana ilman, että se merkittävästi vaikuttaa yrityksen liiketoimintamalliin.

Jatkuvat, merkittävät ja vaikutuksiltaan suuret muutokset aiheuttavat haasteita yrityksen strategiatyölle ja johtamisen käytännölle. Ne ovat kuitenkin ne tärkeimmät muutoksen johtamisen työkalut, joita yritysten tulee kehittää vastaamaan nykypäivän reaalielämään, jossa ainoat varmat asiat ovat muutoksen pysyvyys ja kiihtyvyys. Muuttuvassa ympäristössä uteliaisuus oman toimintaympäristön muutoksia kohtaan on eilinehto. Jatkuva oman olemassa olon kyseenalaistaminen on tärkeää myös omien vahvuuksien kartoittamisen osalta (Westerman et al, 2014). Yrityksissä tulee samaan aikaan kohdata muutoksen tuomat haasteet ja millä omilla vahvuuksilla niihin kyetään parhaiten vastaamaan. Tarvitaan hyvää tuntemusta omista strategisista voimavaroista ja niiden elinkelpoisuudesta yrityksen (digitaalisessa) tulevaisuudessa. Analysoimalla sekä muuttuvaa toimintaympäristöä ja omia vahvuuksia voidaan kohdistaa voimavarat kaikkein oleellisimpiin muutoksiin; toisin sanoen strategiatyön avulla siivilöidään yrityksen kannalta kaikkein tärkeimmät kehityskohteet, joihin voimavarat tulee kohdistaa.

Jatkuvan muutoksen ja epävarman suunnan aiheuttama turbulenssin pakottaa yritykset lyhentämään suunnittelujaksojaan ja edellyttää yrityksiä ketteröimään sekä itse strategiaprosessia, että yrityksen

päätöksentekoprosessia ylipäättään. Jos yrityksissä tunnistetaan ne osa-alueet, joihin muutospainne erityisesti kohdistuu, voidaan päätöksentekoa helpottaa erilaisin keinoin. Mikäli yritystä ajatellaan kerroksellisenä sipulina, kohdistuu muutospainne erityisesti sen ulkokuoriin. Koska näihin kerroksiin kohdistuu suurin muutospainne, sisältyy niihin myös eniten riskejä. Sen sijaan muutoksen kohdistuessa yrityksen ytimeen, sipuli metaforan mukaisesti se aiheuttaa kyynelehtimistä. Mitä syvemmälle muutos kohdistuu, sitä enemmän itkettää. Toisaalta yrityksen strategiset voimavarat (assets) toimivat myös suojana tätä muutosta vastaan ja hyvin hyödynnettynä niiden avulla voidaan luoda muutosta myös itse.

Digitaalinen transformaatio on siis ilmiö, joka aiheuttaa epävarmuutta, luo mahdollisuuksia ja koskettaa koko yritystä ja sen toimintaympäristöä. Se haastaa yritysten vakiintuneet käytännöt sekä operatiivisella, taktisella kuin strategisellakin tasolla. Yritysten kulttuurilta se edellyttää avoimuutta, uteliaisuutta sekä jatkuvaa halua kyseenalaistaa ja tehdä asiat paremmin yhteistyössä muiden toimijoiden, jopa kilpailijoiden kanssa.

## 4 Tapaustutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tehdyn käsiteanalyysin avulla haluttiin selvittää kohdeyrityksen johdon ymmärrystä digitaalisesta transformaatiosta ja samalla todentaa käsiteanalyysin tuotosten paikkansa pitävyys reaali maailmassa. Tähän opinnäytetyön toiseen osaan valittiin tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus, jonka aineistoina olivat tämän tutkimuksen käsiteanalyysi sekä sen pohjalta suunnitellut haastattelut. Analysoitavan ilmiön monimuotoisuus ja abstraktius puolsivat tätä valintaa. Eriksson et al (2005) mainitsee tapaustutkimuksen lähestymistavan olevan sopiva, ”mitä, miten- ja miksi kysymykset ovat keskeisiä ja/tai jos tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä oleva ilmiö”.

### 4.1 Tapaustutkimuksen vaiheet

Tapaustutkimus toteutettiin kolmessa eri vaiheessa, joka on kuvattu taulukossa 9.

Taulukko 9: Tapaustutkimuksen vaiheet ja niihin liittyvät tutkimuskysymykset

Vaihe 1: Nykytilan selvitys	Tutkimuskysymys kaksi: Miten digitaalinen transformaatio ymmärretään kohdeyrityksessä?
	Pyrittiin selvittämään yrityksen johdon ymmärrystä digitaalisesta transformaatiosta ja sen vaikutuksista yritykseen ja sen toimintaympäristöön. Vastausten analysoinnin avulla pyrittiin tuomaan esille, kuinka yhteinen ymmärrys digitaalisesta transformaatiosta on yrityksen johdossa. Yhteinen ymmärrys on edellytys onnistumiselle yrityksen johdon ohjatessa joukkojaan läpi tarvittavien muutosten.
	Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa pyydettiin haastateltavia kuvailemaan omaa ajatteluaan ja ymmärrystä digitaalisen transformaation käsitteestä. opinnäytetyössä ei annettu esimateriaalia eikä haastateltavia johdateltu aihealueeseen tarkasti.
	Tutkimuskysymys yksi: Mitä digitaalisen transformaation käsite tarkoittaa?
	Haastateltavien omien kuvausten jälkeen esiteltiin haastateltaville käsiteanalyysin pohjalta luotu käsite malli. Esittelyssä läpikäytiin myöhemmin tässä kappaleessa kuvatut osa-alueet (taulukko 11). Tämän keskustelun avulla opinnäytetyön tekijä keräsi lisäinformaatiota oman käsite mallin täydentämiseksi sekä käsite mallin avulla pyrittiin tuomaan uusia näkökulmia yrityksen johdon ajatteluun ja yhtenäistämään digitaalisen transformaation käsitettä yrityksessä.
	Haastateltaville esiteltiin käsite mallin osa-alueiden kautta läpikäytävät aihe-alueet





Vaihe 2: Osa-alueiden läpikäynti	Tutkimuskysymys kolme: Miten kohdeyrityksessä on varauduttu digitaalisen transformaation aiheuttamaan muutospaineeseen?
	Läpikäytiin käsitellään eri osa-alueita haastatteluiden avulla ja pyrittiin syventymään niihin liittyviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Kysymysten avulla kerättiin tietoa nykytilasta ja yrityksen varautumisesta ja pyrittiin herättämään keskustelua aikaisemmin tunnistamattomista osa-alueista ja näkökulmista.
Vaihe 3 : Analyysi ja johtopäätökset	Tutkimuskysymys kolme: Miten kohdeyrityksessä on varauduttu digitaalisen transformaation aiheuttamaan muutospaineeseen?
	Analysoitiin haastatteluissa saadut tiedot.

#### 4.2 Haastateltavien valinta

Koska digitaalinen transformaation on yritykselle strategisen tason ilmiö/haaste haastateltavaksi valikoitiin yrityksen yhden toimialan ylintä johtoa, jotka ovat myös toimialajohtajan suoria alaisia. Kyseinen toimialajohtaja on koko konsernin johtoryhmän jäsen ja vastaa toimialayhtiön strategiatyöstä yhdessä haastateltujen lähimpien alaistensa kanssa. Heidän lisäksi haastateltiin digitaalisen transformaation osa-alueiden kannalta tärkeitä tukiyksiköiden johtohenkilöitä, jotka osallistuvat yrityksen strategiatyöhön omalla vastualueellaan. Haastattelut tehtiin anonyymisti vapaamman ja avoimemman keskustelun mahdollistamiseksi. Myös tapaustutkimuksen kohdeyritys haluttiin pitää nimettömänä aiheen strategisen luonteen vuoksi. Haastattelupyynnöjä lähetettiin kaikkiaan 11 henkilölle ja vain yksi henkilö oli estynyt osallistumaan aikatauluhaastatteluista johtuen. Haastateltavien roolit yrityksessä kattoivat varsin hyvin yrityksen ydin- ja tukitoimintoja. Haastateltavien joukossa oli sekä pitkään, että alle 5 vuotta yrityksessä työskennelleitä henkilöitä. Valtaosa haastatelluista oli pitkään (yli 10 vuotta) yrityksessä työskennelleitä miehiä. Haastattelut suoritettiin toukokuussa 2018 kolmen viikon aikana ja haastatteluiden kesto vaihteli 120-180 minuutin välillä.

Koska haastattelut toteutettiin anonyymisti mahdollisimman avoimen keskustelun mahdollistamiseksi, tässä opinnäytetyössä käsitellään vastauksia vastaajien profiileja kuvaavien tágien avulla. Tágien kuvaukset löytyy alla olevasta taulukosta (taulukko 10).

Taulukko 10: opinnäytetyössä käytettävät profiilitágit

Tagi ja kuvaus	
	Johtoryhmän jäsen, ura yrityksessä > 10 vuotta
	Johtoryhmän jäsen, ura yrityksessä < 10 vuotta
	Ei johtoryhmän jäsen tai tukiorganisaatiossa työskentelevä, ura > 10 vuotta
	Ei johtoryhmän jäsen tai tukiorganisaatiossa työskentelevä, ura < 10 vuotta

### 4.3 Tapaustutkimuksen aihealueiden ja kysymysten valinta

Tapaustutkimuksen kysymykset koostettiin käsiteanalyysin pohjalta. Tässä vaiheessa suunniteltiin tapaustutkimuksessa läpikäytävät aihealueet ja niihin liittyvät kysymykset. Opinnäytetyön tekijä arvioi, että:

- 1) Käyttäjä ja työntekijäkokemuksen ymmärtämisen kannalta on hyvä käsitellä ko. termejä erillisinä, jotta niiden erilaisuus ymmärretään paremmin.
- 2) Nopeus ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää yrityksiltä nopeampaa päätöksentekoa, näkemyksellisyyttä sekä nopeampaa reagoitokykyä kuin aikaisemmin. Tässä opinnäytetyössä nämä ominaispiirteet käsiteltiin johtamisen kyvykkyyksien otsikon alla.
- 3) Nopeus ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää yritykseltä ketteryuden tavoittelua. Tämä kokonaisuus on käsitelty osana johtamisen kyvykkyyksiä.
- 4) Yrityksen strategisten resurssien tunnistaminen ja hyödyntäminen tulevaisuuden liiketoimintamalleja suunnitellessa / yritysten vastatessa kiristyvään kilpailuun koettiin myös kuuluvan osaksi johtamisen kyvykkyyksiä.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 11) on eritelty tapaustutkimuksessa läpikäytävät kokonaisuudet.

Taulukko 11: Tapaustutkimuksessa käytetty ryhmittely kysymysten asettelussa

Tapaustutkimuksen aihealue	Käsitellin kriittinen ominaisuus	Perustelu
Digitaalisen transformaation käsite	(kaikki ominaisuudet)	Haluttiin selvittää, miten digitaalinen transformatio ymmärretään.
Asiakaskokemus	Asiakaskokemus	Ei muutoksia ryhmittelyyn
Käyttäjä- ja työntekijäkokemus	Käyttäjäkokemus	Haluttiin korostaa termien käyttäjä- ja työntekijäkokemus eroja
Käyttäjä- ja työntekijäkokemus	Työntekijäkokemus	Haluttiin korostaa termien käyttäjä- ja työntekijäkokemus eroja
Operatiivinen tehokkuus	Operatiivinen tehokkuus	Ei muutoksia ryhmittelyyn
Liiketoimintamallit	Liiketoimintamallit	Ei muutoksia ryhmittelyyn
Johtamisen kyvykkyydet	Nopeus	Nopeus edellyttää yrityksen reagoitokykyä, muutosvalmiutta
	Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö	toimintaympäristön muutoksiin tulee reagoida yrityksen johdossa
	Ketteruus	Nopeus ja muuttuva toimintaympäristö pakottaa yritysten johdon tavoittelemaan ketteryyttä
	Johtamisen kyvykkyydet	Ei muutoksia ryhmittelyyn



	Strategiset resurssit (assetit)	Yrityksen johdon tulee tunnistaa yritykselle tärkeät strategiset resurssit.
<b>Ekosysteemit ja arvoketjut</b>	Ekosysteemit	Ei muutoksia ryhmittelyyn

Ensiksi näille osa-alueille haettiin kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin sekä selvittämään nykytilaa, että avaamaan uusia näkökulmia. Lähteinä tälle työlle toimi käsiteanalyysissä käsitellyt lähteet sekä muut kirjalliset lähteet sekä opinnäytetyön tekijän omakohtaiset kokemukset digitaalisen kehityksen haasteista erilaisissa hankkeissa. Aluksi kerättiin mahdollisimman suuri määrä kysymyksiä, jonka jälkeen kysymykset ryhmiteltiin ja priorisoitiin. Kysymysten määrää iteroitiin kolmesti. Ensimmäisellä kierroksella kysymyksiä oli kaikkiaan 152 (liite 4), joten tutkimuskysymyksiä jouduttiin tiivistämään. Kysymysten priorisoinnin avulla päästiin 113 kysymykseen.

Ensimmäinen haastattelu paljasti, että kysymyksiä oli edelleenkin liikaa. Haastateltavilta oli vaikeaa saada 120 minuuttia enemmän aikaa varattua, vaikka he olivatkin erittäin joustavia ja sitoutuneita osallistumaan tähän opinnäytetyöhön. Tämän vuoksi ekosysteemit ja arvoketjut osa-alue jouduttiin rajaamaan opinnäytetyön ulkopuolelle sekä priorisoimaan kysymyksiä edelleen. Perusteluna tälle priorisoinnille oli, että ekosysteemin ajattelu kohdeyrityksessä oli keväällä 2018 vielä varsin etäinen asia ja siten myös tapaustutkimuksen kannalta haasteellinen. Yrityksen kannalta muut osa-alueet olivat opinnäytetyön tekijän mielestä kohdeyritykselle ajankohtaisemmat ja siten tärkeämmät läpikäytäväksi. Tämän kolmannen iteraation jälkeen kysymyksiä jäi jäljelle 91 kappaletta, jotka on kuvattu taulukossa 12 ja tarkemmin liitteessä 5.

Taulukko 12: Digitaalisen transformaation kriittiset ominaisuudet olivat haastattelurakenteen perusta. Suluilla on merkitty varakysymysten määrä.

Kriittinen ominaisuus	Käsiteltävät aihealueet	Kysymyksiä
Henkilön taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilön tehtävä, toimenkuva, vuosia yrityksessä</li> <li>- Tekniset kyvyt, digitaaliset taidot (ja palveluiden käyttö)</li> </ul>	5 (+1)
Digitaalinen transformatio (käsite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kartoittaa johdon käsitys digitaalisesta transformaatista (DT)</li> <li>- Herättää keskustelua käsitelmän eri ulottuvuuksien kautta; kuinka digitaalinen yritys on?</li> <li>- Olemassa olevien assettien hyödyntäminen DT:ssä</li> <li>- Laajentaa ajattelua koskemaan muitakin toimialoja</li> </ul>	6
Asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avata keskustelu, mitä asiakas keskiössä tarkoittaa?</li> <li>- Keskustella miten hyvä asiakaskokemusta tavoitellaan yrityksessä, mitä se edellyttää</li> <li>- Keskustella, keiden kanssa asiakaskokemuksesta kilpaillaan</li> </ul>	10

Käyttäjäkokemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijä- ja käyttäjäkokemuksen käsitteet tutuksi</li> <li>- Työkalujen ja taustaprosessien merkitys asiakaskokemukselle</li> <li>- Saatavilla olevan datan merkitys asiakaskokemusta tuottaessa</li> </ul>	8 (+2)
Työntekijäkokemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen kulttuurin merkitys työntekijäkokemukselle</li> <li>- Työntekijöiden voimaannuttaminen (empowerment)</li> <li>- Päätöksenteon mahdollistaminen ja johdon rooli</li> </ul>	4 (+2)
Operatiivinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- operatiivisen tehokkuuden näkökulmat</li> <li>- nykyisten toimintatapojen ja mallien kyseenalaistaminen</li> <li>- Yrityksen toiminnan pullonkaulojen tunnistaminen. Kulurakenne</li> <li>- Teknologian hyödyntäminen yrityksessä</li> <li>- e2e prosessien tehostaminen yrityksessä, datan hyödyntäminen</li> </ul>	16
Liiketoimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen liiketoimintamalli nyt ja tulevaisuudessa</li> <li>- Nykyisen liiketoimintamallin uhat ja mallin kyseenalaistaminen</li> <li>- Liiketoimintaympäristön tarkkailu, analyysien laajuus yrityksessä</li> <li>- Toimintaympäristön muutoksiin reagointi; herkkyys</li> <li>- Strategisten resurssien hyödyntäminen muutostilanteissa</li> <li>- Asiakkaan tarpeiden huomioiminen</li> </ul>	20
Johtamisen käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen ketteruus ja ketteröittäminen</li> <li>- Strategiatyön kehittäminen vastaamaan nykyajan vaatimuksia</li> <li>- Liiketoiminnan ja IT välinen yhteistyö yrityksessä</li> <li>- Muutosten esteiden tunnistaminen</li> <li>- Yritysrakenteen merkitys</li> <li>- Yrityksen kulttuurin merkitys ketteryyden tavoittelussa</li> </ul>	23
<b>Yhteensä</b>		<b>91</b>

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja anonymiteetistä haastateltavien ja yrityksen osalta. Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja ja haastattelut nauhoitettiin jatkotyöstöä varten. Haastatteluiden rakenne oli seuraava:

- |   |        |
|---|--------|
| a) Haastateltavan taustatiedot                        | 5 min  |
| b) Digitaalinen transformaatio, oma käsitys           | 10 min |
| c) Digitaalisen transformaation käsitelmän läpikäynti | 15 min |
| d) Haastattelu käsitelmän mukaisesti                  | 90 min |

Haastatteluiden läpiviennin aikana jouduttiin priorisoimaan läpikäytäviä kysymyksiä, johtuen käytössä olevan ajan rajoituksista sekä haastateltavien vastuualueiden mukaisista painopistealueista. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon tietoa kunkin haastateltavan vastuualueelta.

#### 4.4 Tapaustutkimuksen tulosten raportointi

Tapaustutkimuksen haastattelut toteutettiin käsitelmallista johdetuissa asiakokonaisuuksissa. Haastatteluiden avulla perehdyttiin kohdeyrityksen varautumiseen digitaalisen transformaation edellyttämien muutosten tavoittelussa. Kysymyksillä pyrittiin myös tuomaan käsiteanalyysissä havaittuja näkökulmia keskusteluun. Tällä tavoiteltiin keskustelun laajentamista kaikkiin digitaalisen transformaation kriittisiin ominaisuuksiin ja niiden eri ulottuvuuksiin.

#### 5 Miten digitaalinen transformatio ymmärretään kohdeyrityksessä?

Tapaustutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin vastaamaan tämän opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen (Miten digitaalinen transformatio ymmärretään kohdeyrityksessä?). Tapaustutkimuksen analyysejä varten tapaustutkimus aloitettiin keräämällä profiilitietoja haastateltavista, joka on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.1.

Ensimmäisen vaiheen päätarkoitus oli kerätä tietoa johdon nykyisestä ymmärryksestä ja ajattelun laajuudesta tässä opinnäytetyössä analysoitavaan ilmiöön liittyen. Tässä vaiheessa pyrittiin olemaan ohjaamatta tätä keskustelua, sillä tarkoituksena oli saada nykyhetken ymmärrys tästä laajasta käsitteestä. Se miten käsitteen eri osa-alueet tunnistetaan yrityksen johdossa, näkyy myös suunnitelmina ja toimenpiteinä koko organisaatiossa.

Tässä kappaleessa esitellään haastatteluiden perusteella hahmoteltu nykytilan ymmärrys kohdeyrityksessä digitaalisen transformaation käsitteestä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna.

Haastateltavia pyrittiin kuvaamaan omin sanoin digitaalisen transformaation käsitettä vain seuraavien tukikysymysten avulla:

- Mitä osa-alueita digitaaliseen transformatioon liittyy?
- Miten digitaalinen transformatio näkyy yritysten toimintaympäristössä?
- Kuinka ajankohtaisena pidät digitaalista transformatiota yrityksellesi (ja vastuualueellesi)?
- Mihin yrityksesi toimintoihin digitaalinen transformatio kohdistuu? Mihin erityisesti?

Haastateltavia ei ohjattu edellä mainittujen kysymysten lisäksi, elleivät he erikseen tätä pyytäneet. Tällä pyrittiin mahdollistamaan mahdollisimman autenttisten kuvausten kerääminen opinnäytetyötä varten.

Saatuja vastauksia analysoitiin käsiteanalyysissä luodun käsitelmallin avulla ja myös tulokset on raportoitu käsitelmallin rakenteen mukaisesti (kuva 24).

- Muutoksen nopeus ja epävarma suunta (1)
- Asiakaskokemus (2)
- Käyttäjä- ja työntekijäkokemus (3)

- Operatiivinen tehokkuus (4)
- Johtamisen käytännöt (5)
- Liiketoimintamallit (6)
- Strategiset resurssit (assetit) (7)
- Ekosysteemit (8)

Kuvausten aikana pyrittiin myös havainnoimaan mahdollisia muutostarpeita jo tehtyyn käsitemalliin.



Kuva 24 : Tapaustutkimusten tulosten raportointi on tehty käsitemallin mukaisesti

### 5.1 Haastateltavien taustatiedot ja arviot omasta teknisestä ja digitaalisesta osaamisesta

Digitaalisen transformaation ollessa hyvin lähellä teknologiaa ja sen soveltamista, taustatieto-osiossa kysyttiin osallistujien teknologista osaamista ja miten se asemoituu yrityksen keskiarvoon. Haastateltavilta kysyttiin myös työuran pituutta kohdeyrityksessä, koska digitaalinen transformaatio mahdollistaa olemassa olevien prosessien ja toimintatapojen uudelleen muokkausta. Mitä juurtuneemmat käytännöt ovat, sitä vaikeampi niitä on kyseenalaistaa.

Valtaosa haastatelluista oli pitkään kohdeyrityksessä työskennelleitä miehiä. Keskimääräinen uran pituus oli 12,6 vuotta. Tässä luvussa on mukana myös haastattelusta estyneen johtajan uran pituus. Pisimmät urat olivat yli 17 vuotta ja lyhimmät alle 5 (anonymiteetin varmistamiseksi nämäkin ovat keskiarvoja).

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa digitaalisen ja teknisen osaamisen osalta hyvää luokkaa keskiarvon ollessa lähes 8 molemmissa kategorioissa. Kysymykseen miten osaamisesi asemoituu yrityksen keskiarvoon, vastaus oli poikkeuksetta korkeampi kuin yrityksen keskiarvo. Toisaalta vähemmän aikaa yri-

tyksessä olleet kokivat yrityksen yleisen keskiarvon olevan huomattavasti alhaisemman kuin pitkään yrityksessä työskennelleiden mielestä. Oli mielenkiintoista havaita, että huomattavasti teknisemmästäkin ympäristöissä aikaisemmin työskennelleet arvioivat omat kykynsä samalle tasolle kuin pidempään yrityksessä työskennelleet, mutta olevan kohdeyrityksen asteikolla kiitettävällä tasolla.

Vähemmän aikaa yrityksessä toimineet olivat tulleet toimialan ulkopuolisista yrityksistä, kun pidemmän aikaa yrityksessä työskennelleet olivat pääasiallisesti toimineet kohdeyrityksessä koko työuransa ajan. Työurien pituuksien tarkastelussa on huomiota herättävää, että toimialajohtajan lähimmässä alaisuudessa on lähes kaikilla johtajilla hyvin pitkät työurat kohdeyrityksessä (taulukko 13).

Taulukko 13: Haastateltavien profiilit

ID	Tagi	Uran pituus	Tekniset kyvyt	Digitaidot	Johtajan Positio
			(1-10)	(1-10)	
P0	P0	<5	-	-	Ydinliiketoiminta
P1	P1	>15	-	-	Ydinliiketoiminta
P2	P2	>15	-	-	Ydinliiketoiminta
P3	P3	>10	-	-	Ydinliiketoiminta
P4	P4	<5	6	7	Tukitoiminnot
P5	P5	>15	8	8	Ydinliiketoiminta
P6	P6	<15	8,5	6,5	Tukitoiminnot
P7	P7	<10	7,5	9,5	Tukitoiminnot
P8	P8	>10	7,5	-	Ydinliiketoiminta
P9	P9	<5	9	8	Tukitoiminnot

Haastateltavat arvioivat omat digitaaliset ja teknologiset kykynsä melko korkeiksi, vaikka kohdeyrityksen toimiala on tunnetusti varovainen uusien teknologioiden hyödyntämisessä ja digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Tätä tuki myös vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleiden arviot oman osaamisensa suhteesta yrityksen keskiarvoon nähden. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia palvelukehityksessä tarvittavasta innovaatiokyvyissä, kun koetaan olevan teknisesti kyykkäämpiä kuin muut. On vaarana, ettei nähdä tarvetta teknisen ja digitaalisen taitojen lisäämiselle organisaatiossa. Strategiatyössä ei välttämättä kyetä näkemään uuden teknologian tuomia mahdollisuuksia tai nykyisten teknologiaratkaisuiden rajoitteita uuden teknologian hyödyntämisessä.

Haastateltavien pitkät työurien myötä yrityksen johdossa tunnetaan hyvin yrityksen ja toimialan lainalaisuudet ja prosessit. Pitkät työurat voivat kuitenkin aiheuttaa kapeakatseisuutta varsinkin, kun pitkät työurat korostuvat kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenistössä. Olemassa olevat prosessit ja toimintamallit

voidaan ottaa itsestään selvyyksinä tai annettuina tosiasioina, koska ne ovat olleet aina olemassa. Haastateltavilla on pitkien työurien myötä mahdollisesti muodostunut luottamusverkosto, joka saattaa hidastaa digitaalisen transformaation edellyttämää siilojen purkamista. Luottamusverkostot saattavat aiheuttaa vallan keskittymiä, jolloin on riskejä yrityksen kannalta osaoptimoinnille. Tällöin esimerkiksi yksiköiden rajojen ylittävät kehityshankkeet voivat vaikeutua, mikäli yrityksessä on liian vahvoja johtajia ja/tai yksiköitä.

## 5.2 Muutoksen nopeus ja epävarma suunta

Tässä opinnäytetyössä digitaalista transformaatiota käsitellään taulukon 11 esitellyn ryhmittelyn avulla. Myös tulokset raportoidaan tämän ryhmittelyn mukaisesti.

Muutoksen nopeuden osalta vastaukset jakautuivat kahteen eri ryhmään;

- 1) niihin, joiden mielestä yrityksen toimiala ole niin altistunut digitaaliselle transformaatiolle, kuin monet muut toimialat ja
- 2) niihin, joiden mielestä digitaalisessa transformaatioissa ollaan yrityksessä selkeästi myöhässä.

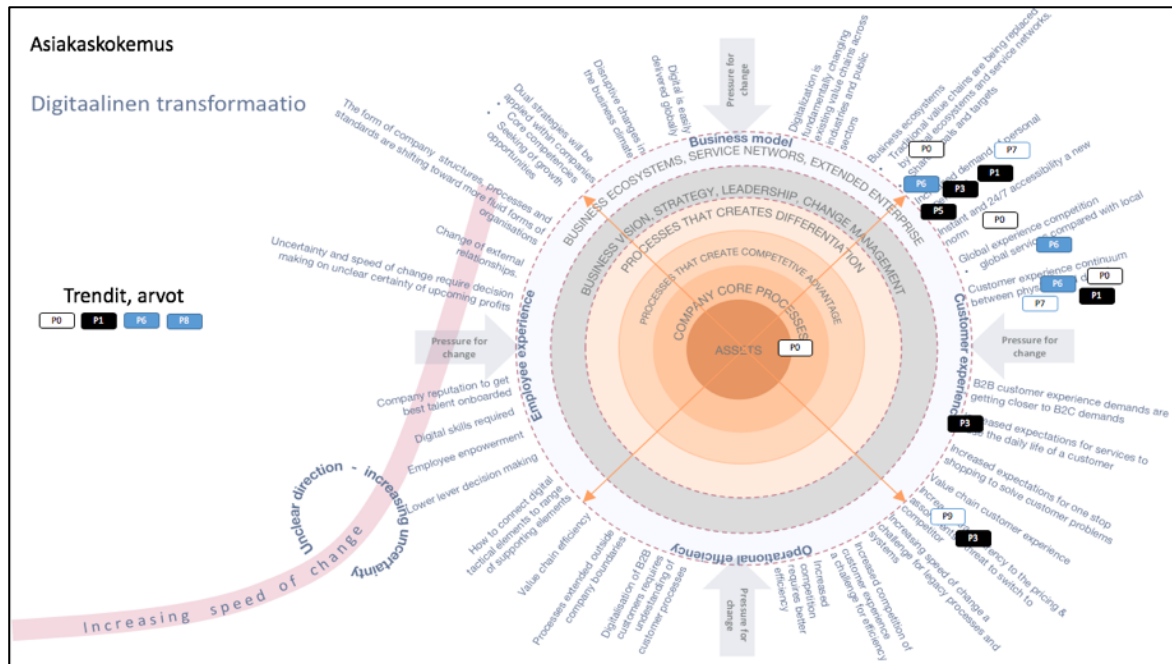
Ensimmäiseen ryhmään kuului pidempään yrityksessä olleet henkilöt. Toimialalla vähemmän aikaa olleet näkivät yrityksellä olevan paljon tekemistä digitaalisen transformaation osalta. Heidän mielestään yrityksessä on aloitettu transformaation tavoittelu myöhässä, mutta askeleita oikeaan suuntaan on tehty. Mutta tämän matkan koettiin olevan vasta alussa.

Menestyvässä liiketoiminnassa on tyypillistä se, ettei markkinassa näkyviä muutoksia nähdä konkreettisine uhkina, vaan uskotaan liiketoimintamallin menestyvän jatkossakin. Kohdeyrityksessä pidempään työskennelleet kaikki kokivat, että ko. toimiala muuttuu hitaasti eikä suurta disruptiota ole tulossa. He kokivat, että olemassa olevat digitaalisten palveluiden kehittäminen riittä vastaamaan meneillään olevaan digitalisoitumiseen.

Vain kaksi henkilöä yhdestätoista toi esille epävarman suunnan. Useampi henkilö tunnisti markkinoilla ilmenevien trendien vaikutukset yritysten toimintaympäristöön, mutta osa heistä ei tuonut esille erilaisiin innovaatioihin (teknologia-, palvelu-, prosessi-, liiketoimintainnovaatiot) liittyvää epävarmuutta. Toisaalta nähtiin tarvetta adaptoitua muutokseen mieluummin etupainotteisesti kuin seuraillen. Tunnistettiin myös muutostarvetta käytössä oleviin hankkeiden rahoitusmalleihin epävarmuuksia sisältävissä kehityskohteissa.



Trendien vaikutukset asiakkaiden arvoihin ja odotuksiin yrityksille nousi esille viidessä haastattelussa. Ymmärrettiin, että teknologian tuomien mahdollisuuksien myötä yhteiskunta ja kuluttajakäyttäytyminen muuttuu. Digitaalinen transformaatio myös muokkaa arvoja ja mielenkiinnon kohteita ja yrityksissä tulee tunnistaa nämä muutokset hyvissä ajoin. Nämä ihmisten, yritysten ja yhteiskuntien arvoihin, käyttäytymiseen liittyvät trendit puuttuivat käsitemallin pohjalta luodusta käsitteellisestä mallista.



Kuva 26: Asiakaskokemus ulottuvuuden tunnistaminen

Kuvassa 26 on yhteenveto asiakaskokemuksen tunnistaneista vastaajista. Vain kaksi haastateltavaa ei maininnut asiakaskokemusta digitaalista transformaatiota kuvatessaan.

#### 5.4 Käyttäjä- ja työntekijäkokemus

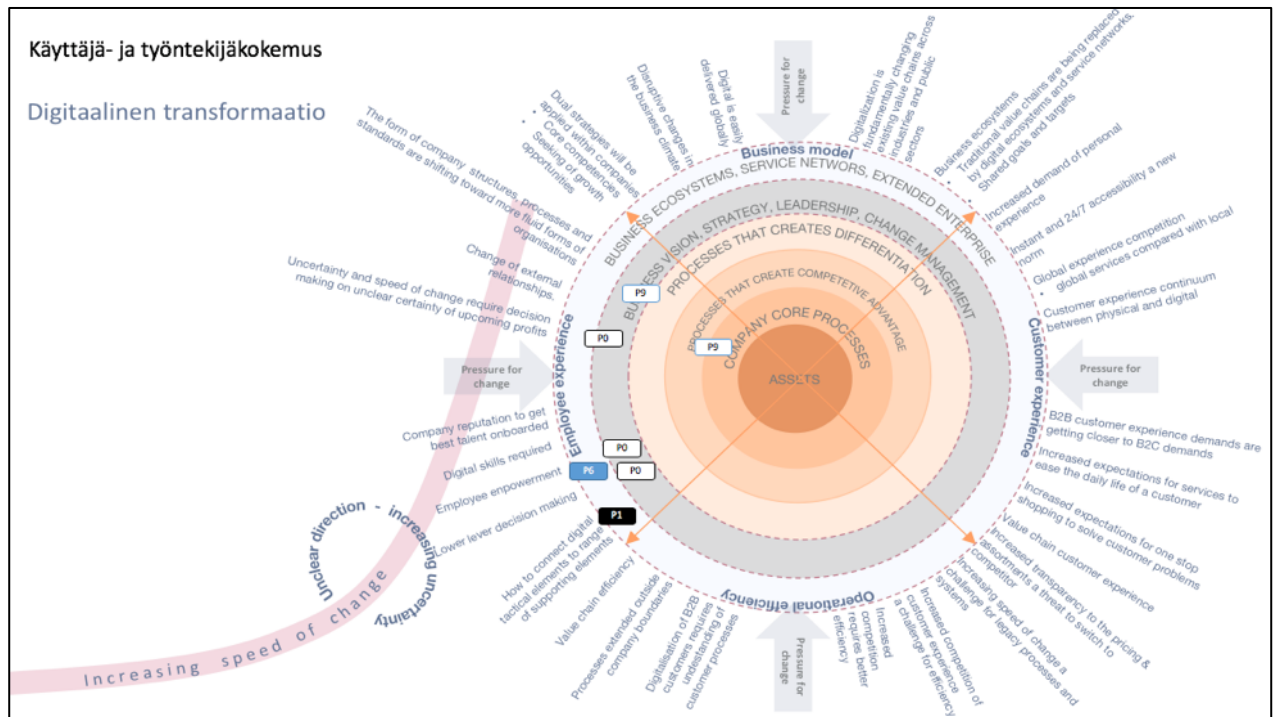
Tämä osa alue jäi lähes kokonaan puuttumaan vastauksista. Ainoastaan neljä henkilöä toi tämän näkökulman esille. Näissä vastauksissa korostuivat tiedon (automaattinen) kohdentaminen, johtamiskäytäntöjen muutospainet, työntekijöiden voimaannuttaminen (empowerment) sekä kulttuurin ja työntekeytymisen ja mittaamisen muutokset (palkitsemismallit, työaika, työn tavoitteellisuus).

Kulttuurin muutoksilla tarkoitettiin johtamiskäytäntöjen avulla toteutettavaa työntekijän voimaannuttamista, jolloin yrityksen johdolta annetaan enemmän vastuuta ratkaisuiden löytämiseksi johdon antaessa suuntaviivoja toteuttajille. Tässä yhteydessä nousi esille myös se, että jotkin yritykset ovat parempia muuttamaan toimintatapaansa kuin toiset. Muuttaminen on vaikeaa, koska se edellyttää toimintatapojen, kulttuurien, prosessien ja johtamismallien muutosta.



Työn tekemisen ja mittaamisen muutoksilla tarkoitettiin, että nykyisin käytössä oleva menetettyyn vapaa-aikaan perustuva palkkausmalli vanhenee digitaalisessa työpaikassa. Paikasta- ja ajasta riippumattomuuden lisääntyessä sitä ei voi enää edellyttää työntekijöiltä. Näin ollen palkanmaksun perusteena pitäisi olla enemmän suoritteet eikä siihen kuluva aika. Jos jotkut tekevät samat asiat nopeammin kuin toiset, he voisivat valita haluavatko enemmän töitä (ja lisää palkkaa) vai lähtevätkö aikaisemmin kotiin töiden valmistuttua. Tämä johtaa siihen, että johtajan pitää olla enemmän iholla, jotta palkitseminen on oikeudenmukaista ja työntekijän tavoitteiden mukaista.

Vain yksi haastateltavista toi erikseen esille asiakkaalle palvelua tuottavien henkilöiden käyttäjäkokemuksen. Hän lähestyi tätä tiedon kohdentamisen ja johtamiskäytäntöjen muutostarpeiden kautta. Hänen mukaansa yrityksessä jaetaan edelleen tietoa liian need-to-know-basis eikä tieto ole oletusarvoisesti julkista. Jotta tiedon hyödyntäminen lisääntyvän (ei rajoitetun) informaation kanssa olisi tehokasta, tarvitaan ajan, paikan, työtehtävän mukaan tehtävää tiedon kohdentamista.



Kuva 27: Käyttäjä- ja työntekijäkokemus ulottuvuuden tunnistaminen

Kuvassa 27 on yhteenveto käyttäjä- ja työntekijäkokemuksen maininneista. Jopa kuusi haastateltavaa jätti nämä ulottuvuudet mainitsematta.

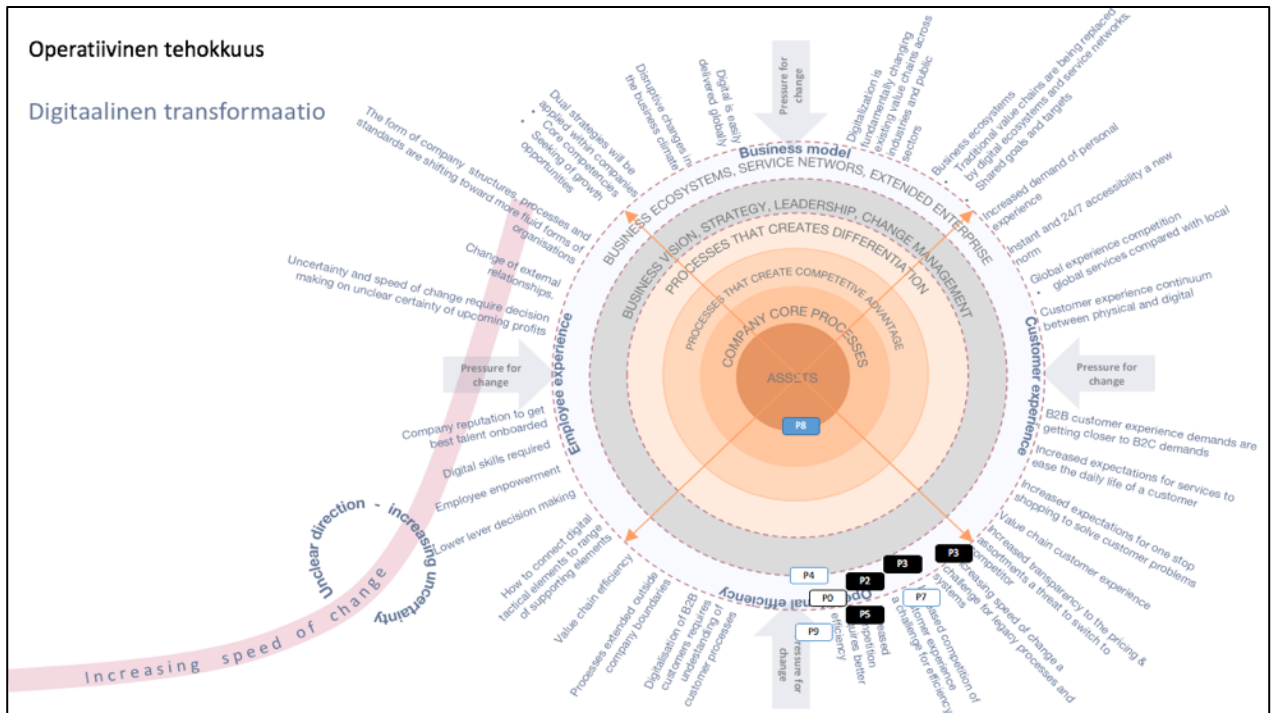
## 5.5 Operatiivinen tehokkuus

Operatiivisen oletettiin tehokkuuden olevan hyvin edustettuna vastauksissa. Yritys on ollut hyvin tehokkuusorientoitunut, sillä se toimii erittäin kilpaillulla toimialalla. Kohdeyrityksellä on pitkä historia kovien mittareiden käytössä omien prosessien tehostamisessa, joskin käsityön määrä näiden tietojen keräämisessä ja analysoinnissa on suhteellisen korkea.

Yhdeksän henkilöä yhdestätoista toikin tämä operatiivisen tehokkuuden parantamisen osa-alueen erikseen esille. Toisaalta loputkin vastaajat toivat tämän esille toimintamallien ja prosessien uudistamisena, joilla viitattaneen samaan aiheeseen. Pitkään kohdeyrityksessä toimineet toivat tämän näkökulman selkeämmin esille kuin lyhyemmän aikaa yrityksessä työskennelleet. Vähemmistö (2/10) haastateltavista tunnisti mahdollisia haasteita operatiivisen tehokkuuden parantamisessa teknologian keinoin. Toisaalta koettiin, että pitkään samaa työtä tehneiden työntekijöiden on hyvin hankala katsoa tekemistään ulkopuolelta. Lisäksi prosessimuutokset ovat kytköksissä toisiin prosesseihin, jolloin tämä legacyn mukana pitäminen hidastaa muutosta. Startup yrityksillä ei tätä ongelmaa ole vaan he voivat suunnitella ketterät ja teknologia avusteiset prosessit suoraviivaisemmin ja nopeammin. Toisaalta nähtiin myös haasteita joissakin osissa organisaatiota, joka johtuu pitkälti menestyvän liiketoiminnan tuottamasta tyytyväisyydestä nykyiseen toimintaan. Ei aidosti olla haastamassa nykyisiä prosesseja vaan keskitytään optimoimaan niitä uudistamisen sijaan.

Vastauksissa korostuivat prosessien muuttaminen tai automatisointi teknologian avulla (osittain tai kokonaan). Myös prosessin laajentaminen teknologian avulla koettiin tärkeäksi. Prosessin laajentamisella tarkoitetaan uuden teknologian avulla automatisoitua analytiikka ja/tai keinoälyä, jonka avulla työntekijät voivat tehdä parempia ja nopeampia tietoon perustuvia päätöksiä. Kohdeyrityksessä oli haastatteluiden aikana meneillään hankkeita tähän liittyen. Näissä hankkeissa asiakastietämystä viedään lähemmäksi prosessia, mutta se ei ole vielä johtanut radikaaleihin prosessi-innovaatioihin vaan prosessien laajentamiseen. Prosessien radikaalit muutokset esiintyivät vain kahden henkilön kommentoissa. Heidän mukaansa kaikki prosessit tulevat läpikäymään transformaation. Tässä muutoksessa ei enää riitä prosessien digitoiminen vaan tulevaisuudessa vaaditaan radikaalimpia prosessi-innovaatioita. Näiden hankkeiden onnistuminen edellyttää totuttujen toimintamallien ja ajattelutavan uudistuksia. Tämä nähtiin riskinä joidenkin haastateltavien mukaan, sillä yrityksessä on totuttu mittaamaan onnistumista kovien mittareiden avulla. Esimerkiksi erilaisten ilmiöiden hakeminen omasta tai varsinkaan muiden datasta on uutta ajattelua. Tähän on hankittu osaamista, mutta resursseja on vielä liian vähän. Eikä tämä ole osana jatkuvaa kehitystä. Ilmiöiden mittaaminen edellyttää prosessien läpinäkyvyyttä (=tiedon läpinäkyvyys), joka korostuu myös hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa. Tämä näkökulma nousi esille yhden haastateltavan toimesta.

Erään haastatellun mielestä ”ne yritykset, jotka osaavat hyödyntää uusia teknologioita muuttaakseen omaa toimintatapaansa edellyttää toimintatapojen, kulttuurien, prosessien, johtamismallien muutosta sekä mahdollisesti myös liiketoimintamallin muutosta. Ennen kaikkea se edellyttää asennemuutosta”.



Kuva 28: Operatiivinen tehokkuus ulottuvuuden tunnistaminen

Kuvassa 28 on esitetty operatiivisen tehokkuuden tunnistaminen haastatteluissa. Vain kaksi haastateltavaa jätti tämän ulottuvuuden mainitsematta.

## 5.6 Johtamisen käytännöt

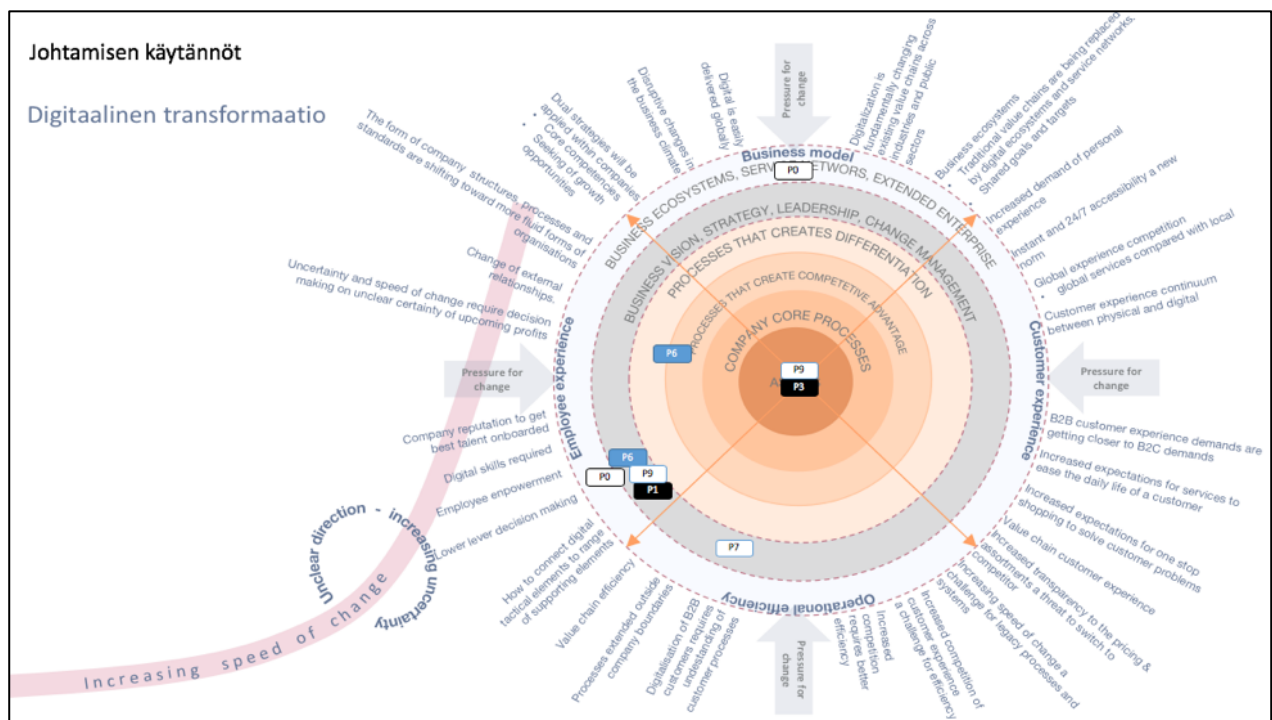
Johtamisen käytäntöjen näkökulma nousi esille pääosin vain välillisesti. Vain kaksi haastateltavaa nosti johtamismallin tai johtamisen käytännöt käsitteenä esille. Sen sijaan haastatteluissa nousi selkeämmin esille muutostarpeet enemmän operatiivisesta näkökulmasta:

- Tiedolla johtaminen ja tiedon saataville saattaminen.
- Lisääntyneiden (digi)kanavien kautta tuleva data mahdollistaa paremman asiakasnäkömyksen
- Omien laitteiden käytön salliminen asiakaspalvelua tuottaville henkilöille. Ylipäätään älypuhelimien käyttö pitäisi olla sallittua tiedon haussa; aikaisemmin ollut kiellettyä.
- Tavot jakaa tietoa muuttuu. Intranetiä ei kannata uudistaa, mikäli tiedon tuottamisen ja kohdentamisen tavot eivät muutu samalla. Tiedolla johtaminen ei ole enää saman muotoista kuin ennen; tarvitaan enemmän osallistamista jaetun tiedon ympärille.
- Prosessiajattelun laajentaminen koskemaan asiakkaan prosessia nykyisen sisäisen prosessiajattelun näkökulmasta
- Rahan käyttö; talous ja rahoitus pitää muuttua, jotta kyetään reagoimaan muutokseen

Ketteryyden tavoittelu nousi esille vain kahdessa haastattelussa. Strategiatyön ketteröittäminen siten, että on selkeä suunta, mutta pystytään reagoimaan nopeasti. Koettiin, että strategiatyö on liiaksi niivottu kiinni yksiköiden toimintasuunnitelmiin, sillä muutostilanteissa pitää läpikäydä useita päätösfoorumia, joka hidastaa päätöksentekoa. Yrityksen siiloutuminen tuli esille monessa haastattelussa. Varsinkin operatiivisen tehokkuuden kehittämisessä tunnistettiin ongelmat, jonka siiloutunut organisaatio aiheuttaa.

Yrityksen kykyä muuntautua asioiden johtamisesta asioiden mahdollistamiseksi koettiin olevan heikolla tasolla. Perinteisessä yrityksessä asioita johdetaan vielä kovien mittareiden kautta ja johdossa pureudutaan välillä hyvinkin yksityiskohtaisesti asioiden yksityiskohtiin.

Vain yhdessä haastattelussa nousi esille ekosysteemiajattelu ja kuinka se on mukana strategiassa vaikkei se näykään vielä johtamisessa. Tunnistettiin kuitenkin tämä muutos ja sen olevan osa koko transformatiota; toimintatapojen ml. johtamisen käytäntöjen tulee muuttua, mikäli halutaan menestyä tulevaisuudessa. Tässä korostui vision kirkkaus ja yksiselitteisyys, jotta kaikki tunnistavat tarvittavat muutokset samalla tavalla - tai ainakin samankaltaisesti.



Kuva 29: Johtamisen käytännöt ulottuvuuden tunnistaminen

Digitaalisen transformaation aiheuttamat muutospainemat johtamisen käytäntöihin tunnistettiin melko hyvin (kuva 29). Kolme haastateltavista jätti tämän ulottuvuuden mainitsematta.

## 5.7 Liiketoimintamallit

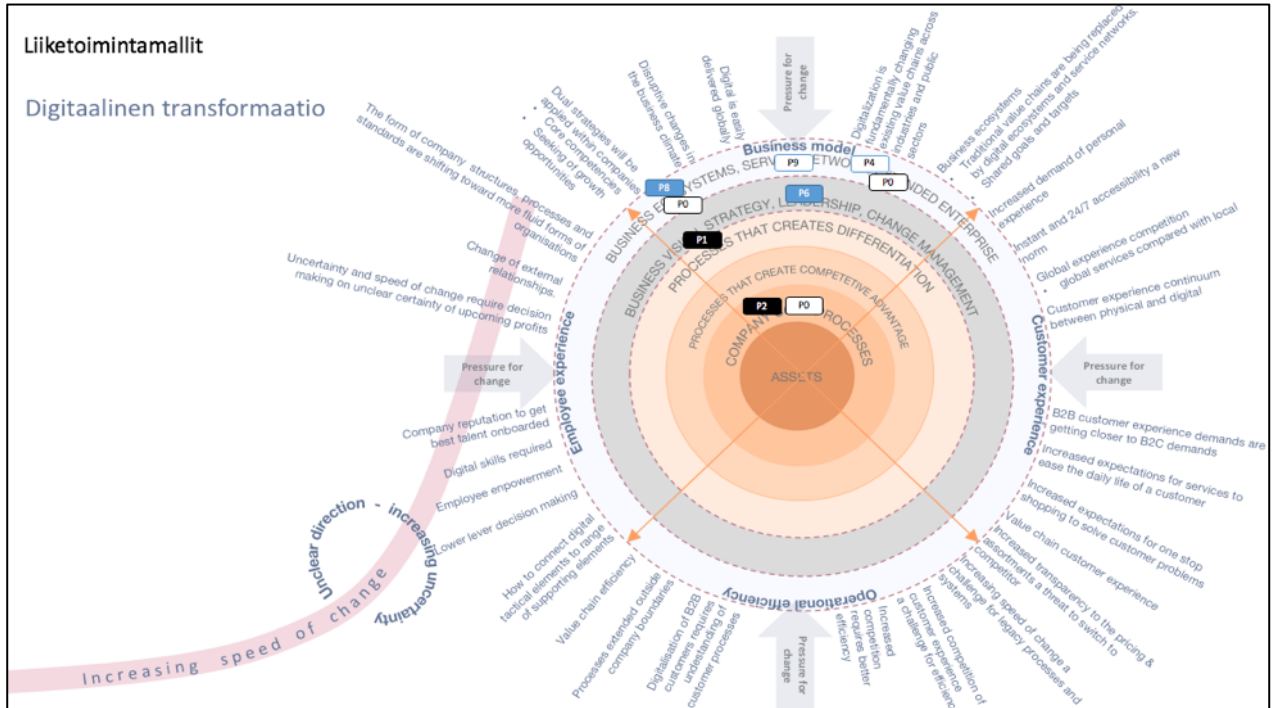
Liiketoimintamalli oli hyvin edustettuna vastauksissa. Vain kolme vastaajaa jätti tämän mainitsematta. Näkökulmat jakoutuivat kahteen melkein vastakkaiseen leiriin:

- 1) Niihin, jotka kokivat nykyisen liiketoiminnan olevan pohja digitaalisuudelle
- 2) Niihin, joiden mielestä digitaalinen transformaatio muuttaa merkittävästi nykyistä liiketoimintamallia

Nykyisen liiketoimintamallin elinkelpoisuuteen uskovat perustelivat digitaalisen liiketoiminnan olevan nykyisen liiketoiminnan jatke, jota ei tule pitää erillään ydinliiketoiminnasta. Ei ole erillistä digitaalista liiketoimintaa vaan ne tulee sisällyttää osaksi ydinliiketoimintaa. Maailmalla yleistyvien palveluiden kaltaisia liiketoiminta innovaatioita, joissa poistetaan välikäsi asiakkaan ja palvelua tuottavan toimijan välistä (airbnb, uber, trivago, jne) ei koettu olevan todennäköistä kohdeyrityksen toimialalla. Yhden vastaajan mukaan tämä on epätodennäköisempää toimialalla, jossa asiakkaan ostoskori koostuu usean eri toimittajan tuotteista.

Liiketoimintamallin transformaatioon uskovien mielestä digitaalinen transformaatio tulee nimenomaan poistamaan välikädet tiedon läpinäkyvyydestä, kilpailun kiristymisestä sekä tehokkuuden lisääntymisestä johtuen. He näkivät haasteena, että tällä hetkellä menestyvän liiketoiminnan johdossa uskotaan menestyksen tapahtuvan jatkossakin ilman tai vain vähäisin muutoksia. Esimerkiksi vain digitoimalla erilaisia kohtaamispisteitä. Digitaalisen transformaation myötä tapahtuvan teknologiakehityksen sekä markkinadynamiikan muutosten nähtiin luovan valtavasti uusia mahdollisuuksia tehdä uutta liiketoimintaa sekä tuovan markkinaa myös täysin uudenlaisia toimijoita. Pohdittiin, että mitä jos tulevaisuuden liiketoimintamalli koostuu hyvin erilaisista kokonaisuuksista, joka tarkoittaa nykyisen yritys rakenteen purkamista pienempiin osiin. Tätä ajattelumallia haittaa nykyiset siiloutuneet yksiköt ja siihen liittyvä läpinäkymättömyys ja yrityksen sisäiset valtasuhteet. Strategisella tasolla meneillään olevan muutoksen koettiin olevan niin suuri asia, että se tulee muuttamaan yritystä merkittävästi.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että transformaation mahdollisia vaikutuksia nykyiseen liiketoimintaan (ja sen eri osa-alueille) ei oltu käyty tarpeeksi systemaattisesti läpi. Haetaanko aidosti uutta digitaalista liiketoimintaa vai tyydytäänkö vain tukemaan olemassa olevaa digitoimalla toimintoja.



Kuva 30: Liiketoimintamallit ulottuvuuden tunnistaminen

Haastattelussa tunnistettiin paine liiketoimintamallien muutoksille hyvin (kuva 30). Vain kolme haastateltavista jättivät tämän aihealueen mainitsematta.

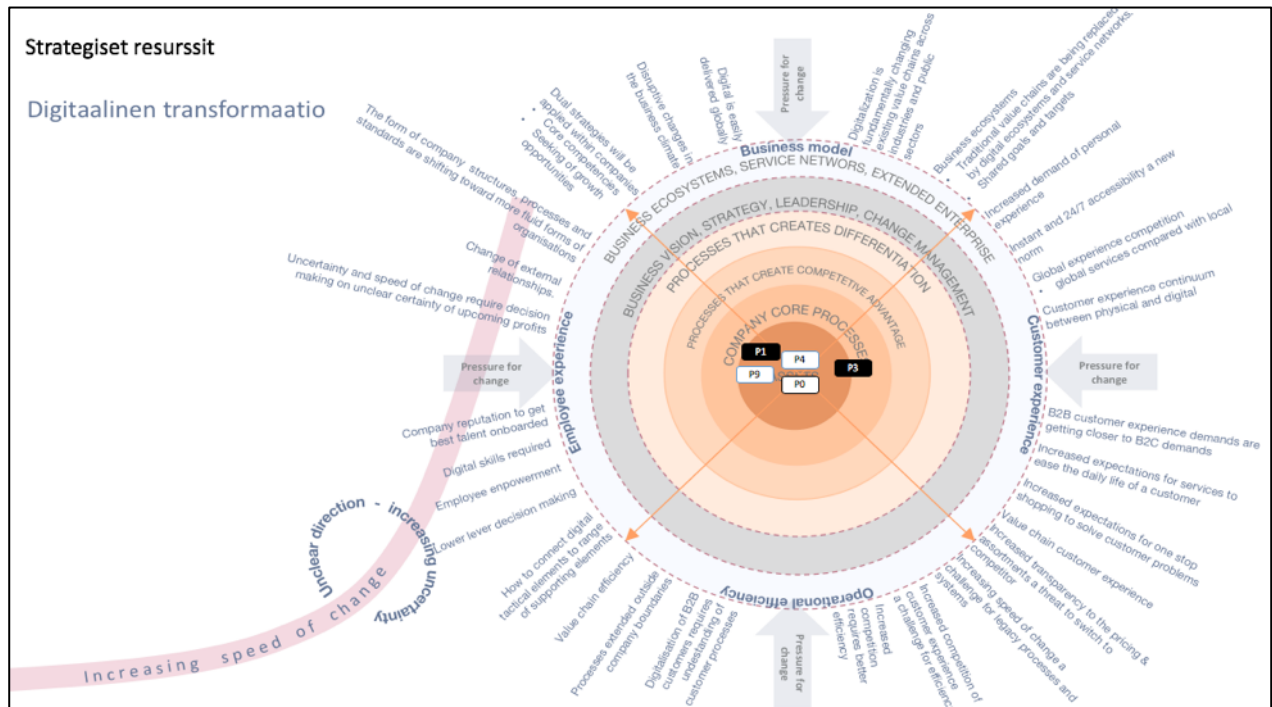
## 5.8 Strategiset resurssit (assetit)

Strategiset resurssit eli assetit nousivat esille myös välillisesti. Joidenkin mielestä se oli kyky käsitellä dataa; tehdä numeroista oivalluksia. Eri kanavien lisääntyessä kuluttajille tulee yhä enemmän ärsykeitä, joka edellyttää yhä enemmän toistoja. Tämä edellyttää kyvykkyyksiä tunnistaa datan avulla tarpeet oikeassa muodossa ja kanavassa ja kuinka näitä ärsykeitä tuodaan fiksusti esille.

Tunnistettiin, että perinteisissä yrityksissä on käsitelty ihmisiä enemmän resursseina kuin assetteina. Mikäli ihmisiä käsitellään aidosti assetteina se johtaa työntekijöiden arvostukseen ja suuressa muutoksessa ihmiset, jotka kokevat olevansa arvostettuja selviävät muutoksesta, jolloin myös yritysikin selviää.

Yksi haastateltavista toi esille yrityksen kokoluokan kansainvälisessä vertailussa ja kuinka tärkeää on tunnistaa oma rooli ja haistella muualla (suuremmissa toimijoissa) tapahtuvia muutoksia ja innovaatioita niin, että yrityksessä oltaisiin valmiina imitoimaan koestettuja innovaatioita (prosessi-, liiketoimintamalli-, tuoteinnovaatioita).

Yksi haastateltavista toi esille, että yrityksessä on kyllä tunnistettu strategisia resursseja (asetteja) joita tulee hyödyntää muutoksen tavoittelussa. Tämä on edellytys onnistuneen muutoksen jalkautukselle.



Kuva 31: Strategiset resurssit

Strategisia resursseja ei mainittu kuin 5/10 haastateltavan kommentoissa. Vain kaksi pitkään yrityksessä mainitsi tämän ulottuvuuden (kuva 31).

## 5.9 Ekosysteemit

Ekosysteemit jouduttiin jättämään opinnäytetyön ulkopuolelle tutkimuksen laajuuden ja ajankäytön vuoksi. Opinnäytetyön tekijän mielestä kohdeyritykselle olisi hyödyllisempää käsitellä ensin yrityksen sisäisiä aiheita, joskin ekosysteemien ymmärtäminen on digitaalisen transformaation ymmärtämisessä keskeinen aihepiiri. Haastateltavia ei kuitenkaan rajoitettu vastaamasta tähän osa-alueeseen, koska yrityksen johdon ymmärrys tältäkin osa-alueelta on hyvä saada dokumentoitua mahdollisia tulevia keskusteluita varten.

Ekosysteemit nousivat haastateltavien (4/10) kommentoista esille seuraavista näkökulmista:

- liiketoimintaympäristön sirpaloitumisen,
- sisäisten ja ulkoisten ekosysteemien ja
- nykyisten toimittajien muodostaman verkoston toiminnassa muuttuvassa ympäristössä

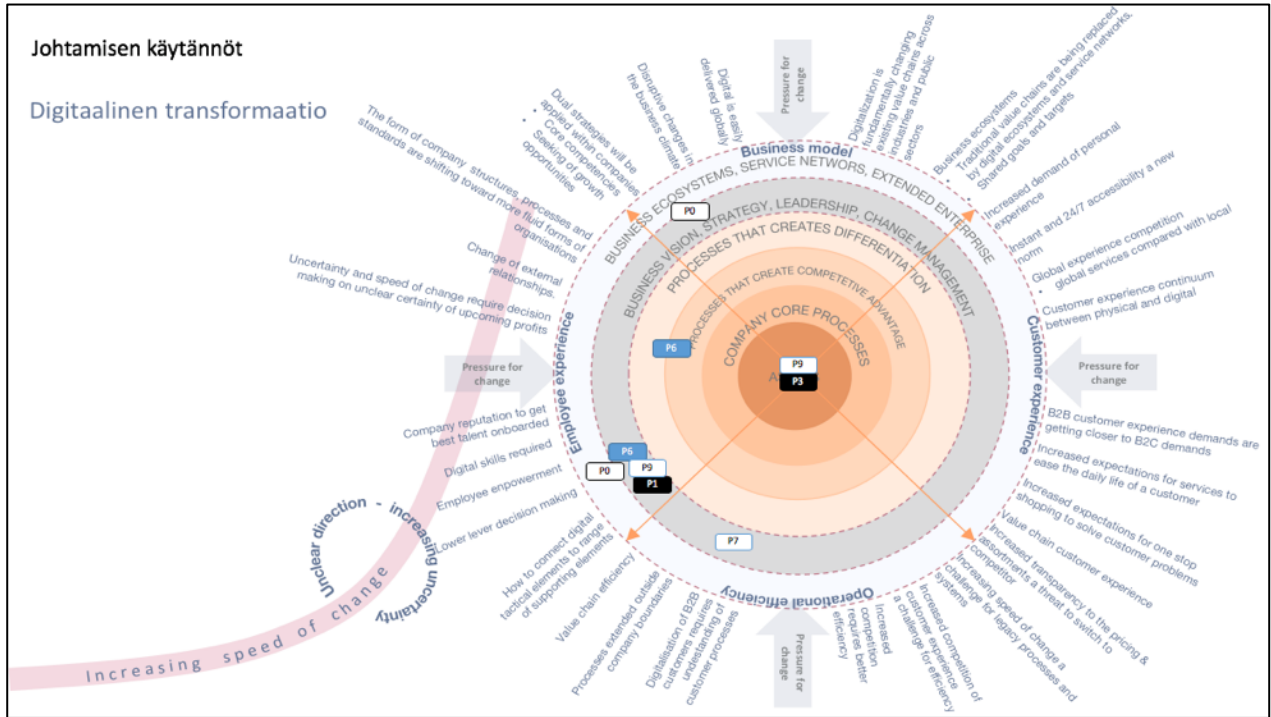
Liiketoimintaympäristön muutokset koettiin tapahtuvan monelta eri näkökulmalta. Eri sidosryhmien nähtiin kehittävän toimintaansa omista näkökulmistaan ja yhdistyvän tulevaisuudessa tiiviimmin, paremmin ja enemmän. Tämä aiheuttaa sen, että toimintaympäristö sirpaloituu ja tulee kokonaan uusia toimijoita. Nämä toimijat ottavat yhä pienempiä osia perinteisestä liiketoiminnasta omaan haltuunsa. Koettiin myös, että tuotannon putki tuottajalta, teollisuudelle sekä yrityksen kautta edelleen kuluttajalle

tulee yhä läpinäkyvämmäksi. Tässä kokonaisuudessa vastuullinen toiminta eri vaiheissa korostuu kuluttajien arvojen muuttuessa yhä vastuullisempaan suuntaan. Tässä nähtiin myös mahdollisuuksia, sillä asiakastuntemuksen perusteella voidaan tulevaisuudessa kommunikoida takaisin teollisuudelle kiinnostavista ilmiöistä ja asiakastarpeista. Tämä edellyttää hyviä kommunikointikanavia ja käytäntöjä sekä yritykseltä ketteryyttä toimia usein muuttuvassa monitahoisessa verkostossa. Tämä myös muuttaa perinteisesti yhdensuuntaisesti toimineen verkoston roolia kahdensuuntaisen verkoston suuntaan. Haasteena nykyisten toimittajien muodostamassa verkostossa on sen vahva orientoituminen tehokkuuden tavoittelussa. Tämä ei juurikaan mahdollista innovaatioita ja kokeiluja kahdensuuntaisten verkostojen muodostamiseksi. Tämä koettiin myös yrityksen sisäiseksi haasteeksi, sillä fokus on liiaksi tehokkuuden tavoittelun kautta lähtevässä liiketoiminnan kehityksessä.

Sisäisellä ekosysteemillä tarkoitetaan nykyiseen franchising liiketoimintamalliin kuuluvat yrittäjät ja heidän näkyvyys ja toimintansa asiakasrajapinnassa. Yrittäjillä on suhteellisen hyvä käsitys asiakaskunnastaan paikallisesti, kun konsernin tulisi tuottaa heille palveluita valtakunnallisesti. Konsernin rooli tulevaisuudessa pitäisi olla erilaisten (digitaalisten) palveluiden tuottamisessa ja asiakasymmärryksen tuottamisessa. Konsernin tulisi tarjota näiden kyvykkyyksien pohjalta yrittäjille asiakasymmärrykseen perustuen todennäköisimmät ja relevantteimmat tarjoomat, palvelut sekä kohdeasiakkaat. Yksittäisen yrittäjän tehtävänä on hyödyntää näitä tietoja, palveluita ja ehdotuksia paikallisen tuntemuksen perusteella parhaaksi näkemällään tavalla.

Olemassa olevien ekosysteemien muuttuminen, toimintaympäristön pirstaloituminen sekä monen suuntaisten ekosysteemien muodostuminen nähtiin strategisella tasolla merkittäväksi muutokseksi. Se tarkoittaa, että tulee olla hereillä asiakkaan tarpeiden kuuntelussa. Kaksi/monisuuntaisten ekosysteemien muodostuminen on yrityksen tulevaisuuden transformaatio, jossa digitaalisuus on vain työväline; väline palvella asiakasta.





Kuva 32: Ekosysteemit ulottuvuuden tunnistaminen

Kuvassa 32 on koostettu, miten haastateltavat tunnistivat ekosysteemien kehittymisen osana digitaalisen transformaation edistymistä. haastateltavista 5/10 mainitsivat tämän ulottuvuuden.

### 5.10 Muut esille nousseet asiat

Kyky hyödyntää teknologioita nousi esille kaikkien haastateltavien kuvauksissa. Se miten liiketoiminnassa hyödynnetään teknologian muodostamia mahdollisuuksia, on edellytys onnistuneelle digitaaliselle transformaatiolle yrityksessä. Teknologian avulla tulee automatisoida olemassa olevia prosesseja sekä hyödyntää dataa oman toiminnan kehittämisessä yhä paremmin ja laajemmin. Toisaalta koettiin, että digitoimista on tehty jo vuosikymmenten ajan, mutta se on ollut aikaan ja paikkaan sidottua. Digitaalisessa transformaatiossa pitäisi kyetä kehittämään prosesseja ja toimintoja ajasta ja paikasta riippumattomasti.

Digitaalisen transformaation koettiin olevan ilmiönä niin laaja ja monimutkainen, että sen eri osa-alueita on vaikea kuvata. Sen koettiin olevan joka puolella tapahtuvaa muutosta, elämää ja kehitystä. Yksi haastateltavista pohti myös, onko digitaalista transformaatiota olemassa (erillisenä ilmiönä) vai onko tämä normaalia kehitystä ja evoluutiota, joita tulee aina määräväleihin.

### 5.11 Analyysi - Yritysjohdon ymmärrys digitaalisesta transformaatiosta (as-is)

Digitaalinen transformaatio selvästi kiinnosti osallistumisesta ja sitoutumisesta päätellen yrityksen johtoa. Käsite oli melko tuttu, mutta sen ulottuvuuksia tunnistettiin melko hajanaisesti.



mieltä, että digitaalinen transformaatio tulee yrityksen toimialalle hitaammin kuin muilla toimialoilla on tapahtunut. He eivät myöskään usko disruptioihin, kuten usealla toimialalla toimineet kollegansa.

Toinen merkittävä havainto haastatteluista oli käyttäjä- ja työntekijäkokemuksen puuttuminen vastauksista. Vain yksi ydinliiketoiminnassa pitkään ollut johtaja mainitsi käyttäjäkokemuksen liittyvän hyvin tuotettuun asiakaskokemukseen. Hänen lisäksi tukiorganisaatiossa ja vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet toivat tämän osa-alueen esille. He ymmärsivät työntekijäkokemuksen johtuvan osaksi johtamisen käytäntöihin olevan osa asiakaskokemuksen tuottamista sekä ketteryyden tavoittelua.

Johtamisen käytännön ulottuvuutta kommentoitiin melko perinteisesti tiedolla johtamisen ja asiakastietämyksen hyödyntämisen näkökulmista. Kukaan haastateltavista ei tuonut esille johtamisen käytäntöjen vaikutusta yrityksen ketteryyden tavoittelussa. Vain yksi vastaajista toi esille organisaatorakenteen vaikutuksia yrityksen ketteryyden tavoittelulle aina strategiatyöstä lähtien. Ketteryyden tavoittelu nähtiin varsin operatiivisena haasteena, lähinnä erilaisten hankkeiden ketteröittämisinä. Näkökulmat, kuinka koko yrityksestä tehtäisiin ketterämpi, jäi puuttumaan.

Ekosysteemiajattelu esiintyi neljän haastateltavan vastauksissa. Tämä saattaa johtua yrityksen prosessitehokkuuteen tähtäävästä kulttuurista, jolloin yrityksen fokus on ensisijaisesti omien toimintojen tehostamisessa. Tällöin muiden kanssa yhdessä innovointi ja kehittäminen nähdään kalliina sekä aikaa ja resursseja vievänä haasteena.

## 6 Miten kohdeyrityksessä on varauduttu digitaalisen transformaation aiheuttamaan muutospaineeseen?

Haastatteluiden ensimmäisessä osiossa pyydettiin haastateltavia kuvaamaan omin sanoin omaa käsitystään digitaalisesta transformaatiosta. Selvityksessä pyrittiin keräämään tietoa miten digitaalinen transformaatio ymmärretään yrityksen johdossa. Samalla saatiin kerättyä lisäinformaatiota digitaalisen transformaation käsitteestä, jonka avulla käsittemallia täydennettiin. Ensimmäisen osion lopuksi opinnäytetyön tekijä esitti käsiteanalyysin pohjalta muodostetun käsittemallin, jonka yhteydessä kerrattiin haastateltavan vastausten kattavuus digitaalisen transformaation ominaispiirteisiin nähden.

Haastattelun toisessa osiossa läpikäytiin digitaalista transformaatiota käsittemalliin kuvattujen kriittisten ominaispiirteiden avulla. Haastateltaville esiteltiin kysymyksiä digitaalisen transformaation kriittisiin ominaisuuksiin liittyen. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää yrityksen johdon nykyistä ajattelua digitaalisen transformaation ominaispiirteistä ja miten niiden arvioitiin vaikuttavan yrityksen toimintaan. Näin pyrittiin keräämään tietoa miten yrityksessä ollaan varauduttu tai ollaan varautumassa digitaalisen transformaation aiheuttamiin muutospaineisiin. Kysymysten avulla pyrittiin myös laajentamaan johdon ajattelua näiden ominaispiirteiden osalta. Seuraavissa kappaleissa läpikäydään vastausten analyysin tulokset.

## 6.1 Tapaustutkimuksen kysymysten asettelu

Digitaalisen transformaation (DT) käsitteen esittelyn jälkeen opinnäytetyön tekijä pyrki tuomaan esille DT:n kriittiset ominaisuudet ja kuinka niiden pitäisi näkyä yrityksen omassa DT:n suunnittelussa. Kysymysten avulla pyrittiin johdattamaan keskustelua koskemaan DT:n kriittisiä ominaisuuksia ja kuinka yrityksen olemassa olevia voimavaroja (asetteja) kannattaisi tässä transformaatioissa arvioida ja hyödyntää. Lisäksi pyrittiin avaamaan keskustelua siten, että yrityksen voimavaroja ja toimintaympäristön muutoksia katsottaisiin laajemmin kuin vain vertaillen perinteisesti lähimpiin kilpailijoihin. Avartamalla ajattelua yli omien toimialarajojen, voidaan yrityksissä löytää kokonaan uusia tapoja toteuttaa nykyisiä toimintoja.

Taulukko 15 : Tapaustutkimuksen kysymysten asettelun tavoitteet aihealueittain

Aihealue	Käsiteltävät aihealueet	Kysymyksiä
Digitaalinen transformaatio (käsite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ymmärtää miten johdossa käsitetään DT</li> <li>- Herättää keskustelua eri ulottuvuuksien kautta; kuinka digitaalinen yritys on?</li> <li>- Olemassa olevien asettien hyödyntäminen DT:ssä</li> <li>- Laajentaa ajattelua koskemaan muitakin toimialoja</li> </ul>	6
Asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avata keskustelu, mitä asiakas keskiössä tarkoittaa?</li> <li>- Keskustella miten hyvä asiakaskokemusta tavoitellaan yrityksessä, mitä se edellyttää</li> <li>- Keskustella, keiden kanssa asiakaskokemuksesta kilpaillaan</li> </ul>	10
Käyttäjäkokemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijä- ja käyttäjäkokemuksen käsitteet tutuksi</li> <li>- Työkalujen ja taustaprosessien merkitys asiakaskokemukselle</li> <li>- Saatavilla olevan datan merkitys asiakaskokemusta tuottaessa</li> </ul>	8 (+2)
Työntekijäkokemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen kulttuurin merkitys työntekijäkokemukselle</li> <li>- Työntekijöiden voimaannuttaminen (empowerment)</li> <li>- Päätöksenteon mahdollistaminen ja johdon rooli</li> </ul>	4 (+2)
Operatiivinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- operatiivisen tehokkuuden eri näkökulmat</li> <li>- nykyisten toimintatapojen ja mallien kyseenalaistaminen</li> <li>- Yrityksen toiminnan pullonkaulojen tunnistaminen. Kulurakenne</li> <li>- Teknologian hyödyntäminen yrityksessä</li> <li>- e2e prosessien tehostaminen yrityksessä, datan hyödyntäminen</li> </ul>	16
Liiketoimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen liiketoimintamalli nyt ja tulevaisuudessa</li> <li>- Nykyisen liiketoimintamallin uhat ja mallin kyseenalaistaminen</li> <li>- Liiketoimintaympäristön tarkkailu, analyysien laajuus yrityksessä</li> <li>- Toimintaympäristön muutoksiin reagointi; herkkyys</li> <li>- Strategisten resurssien hyödyntäminen muutostilanteissa</li> </ul>	20

	- Asiakkaan tarpeiden huomiointi	
Johtamisen käytännöt	- Yrityksen ketteryys ja ketteröittäminen - Strategiatyön kehittäminen vastaamaan nykyajan vaatimuksia - Liiketoiminnan ja IT välinen yhteistyö yrityksessä - Muutosten esteiden tunnistaminen - Yritysrakenteen merkitys - Yrityksen kulttuurin merkitys ketteryyden tavoittelussa	23
<b>Yhteensä</b>		<b>87</b>

Haastatteluiden edistyessä opinnäytetyön tekijä havaitsi, ettei kaikkia kysymyksiä edelleenkään kyetty läpikäymään sovituksessa ajassa. Tämän vuoksi joihinkin kysymyksiin tuli liian vähän vastauksia eikä niiden perusteella voitu johtopäätöksiä tehdä. Tai kysymykset koettiin turhiksi tietämyksen lisääntyneenä haastatteluiden edetessä. Siksi taulukossa 15 on enemmän kysymyksiä kuin tässä kappaleessa tulosten raportoinnissa on esitelty. Opinnäytetyön tekijän mukaan mitään merkittävää näkökulmaa ei kuitenkaan jäänyt läpikäymättä suunnitellusta.

## 6.2 Digitaalinen transformaatio

Tässä opinnäytetyössä luodun käsitelmän läpikäynnin jälkeen haastateltavia pyydettiin arvioimaan omaa käsitystään yrityksen digitaalisuudesta digitaalisen transformaation kriittiset ominaisuudet huomioiden. Digitaalisen transformaation tavoittelun osalta pyrittiin herättämään keskustelua, miten yrityksen voimavaroja (asetteja) voitaisiin hyödyntää. Lisäksi keskusteltiin siitä, mihin toimijoihin näiden voimavarojen kyvykkyyksiä/kilpailukykyä kannattaisi vertailla.

### 6.2.1 Yrityksen digitaalisuus tällä hetkellä

Digitaalisen transformaation tavoittelussa yritykset ovat digitoineet tai ainakin digitoimassa olemassa olevia toimintojaan. Kuitenkin niiden käsikirjat ovat usein alkuperäisen toimintamallin mukaisia. Usein vakiintuneiden yritysten toimintamallit ovat muodostuneet aikakautena, jolloin muutosten määrä on ollut huomattavasti vähäisempi kuin digitaalisella aikakaudella. Toisin sanoen yrityksen näkemykset toimialan ja markkinoiden lainalaisuuksista, organisaatorakenne ja toiminnat, metriikat ja rahoitusmallit ovat säilyneet ennallaan jatkuvasta (ja kiihtyvistä) muutoksesta huolimatta (Meffert et al, 2017, s. 176-178).

**Kysymys:** Jos arvioit yrityksesi digitaalisuutta näiden ulottuvuuksien kautta, kuinka digitaalinen yrityksesi mielestäsi on?

**Vastaukset:**

**Yrityskulttuuri:** Valtaosa oli sitä mieltä, ettei yritys ole vielä kovin digitaalinen. Muutosvelkaa on saatu jonkin verran saatu kurottua kiinni, kun transformaatio aloitettiin jo jokin aika sitten. Tämä on näkynyt

toistaiseksi lähinnä investointeina teknologiaan, jotta yritys olisi digitaalisempi. Mutta yrityskulttuuria pitää edelleen kehittää siten, että se palvelisi digitalisoitumista asiakaslähtöisyyden ja uusien liiketoimintamallien kautta; tämä matka on vasta alussa. Yksi vastaajista mainitsi yrityksen olevan asteikolla 1-10 tasolla 3, mutta joissain osin asteikolla 4-5. Vaikka osissa yritystä ollaan pidemmällä ja on halu muuttua, ei yksittäisten osien ja yksilöiden muuttuminen riitä. Onnistunut digitaalinen transformaatio edellyttää, että koko yrityksen kulttuurin pitäisi muuttua. Vielä viisi vuotta sitten digitaalisuudesta piti keskustella hyvin varovasti, joka kuvastaa hyvin tarvittavan muutoksen vaikeutta kohdeyrityksessä. Osa ihmisistä on kuitenkin kiinnostunut kuuntelemaan transformaatiosta ja asiasta puhutaan, mutta varsinaiset toimet varsinaisen transformaation edistämiseksi ovat olleet toistaiseksi vähäisiä ja toimitaan pääasiassa kuten ennenkin.

Yrityksen kulttuuri koettiin riskejä karttelevaksi, joka vaikeuttaa uusien kokeilujen edistämistä. Yrityksen ollessa erittäin kustannusorientoitunut ja riskejä karttava, törmäykset kokeilukulttuurin edellytysten kanssa ovat ilmeisiä. Yrityksen koettiin mieluummin seuraavan innovaatioita, kuin olevan itse innovoimassa radikaaleja muutoksia.

Osa vastaajista koki organisaatorakenteen olevan esteenä nopeammalle muuttumiselle. Yritykseen on (tehostamisen tavoittelun vuoksi) muodostunut siloja, joiden ulkopuolelle ei haluta tai on vaikea mennä. Osa ihmisistä ei halua muuttua, kun osa taas pohtii, että on pakko. Tämä aiheuttaa paljon muutostarpeita, kun yhteisesti ymmärrettyä visiota muutostarpeesta ei yrityksessä ole. Tämä näkyy vastausten perusteella esimerkiksi siinä, ettei mm. verkkokaupan edistämistä ole viety ensisijaisena vaihtoehtona analogisen vaihtoehdon sijaan. Yrityksessä siis edelleen koetaan kasvun tulevan nykyisen toiminnan läheisyydestä ja vain laajentamalla nykyistä toimintamallia digitaalisilla kanavilla.

Erään vastaajan mielestä on hyvä asia, että yrityksessä on alettu keskustelemaan ja myös tekemään asioita, vaikka alkutaipaleella ollaankin ja paljon oppimista tarvitaan vielä. Ymmärrystä on kuitenkin alkanut jo kertymään ainakin joihinkin osiin organisaatiota. IT:n merkitys liiketoiminnalle vain kasvaa tulevaisuudessa. Mutta joidenkin haastateltavien mukaan IT:n ja liiketoiminnan välillä on liian suuri kuilu, joka haittaa muutosta merkittävästi. Yrityksen muuttaminen ketteräksi digitaloksi on erittäin vaikeaa jo kulttuurista nousevien haasteiden vuoksi. Tällöin herää kysymys kannattaisiko yritykseen ostaa osaa-mista ja ketteryyttä esim. startup-yritysten hankkimisen kautta ja pitää nämä erillään muusta kehityksestä.

**Nykyinen liiketoimintamalli:** Yrityksen menestys liiketoiminnoissaan Suomessa on osaltaan vaikuttanut siihen, ettei välttämättä aina ymmärretä, miten pieni toimija globaalissa markkinassa yritys on. Globalistumisen myötä lisääntyvässä markkinoiden rajattomuudessa tämä pitäisi kuitenkin ymmärtää paremmin. Yrityksessä koetaan nykyisen liiketoimintamallin olevan kannattava myös tulevaisuudessa, jossa tuotteita ostetaan mahdollisimman halvalla ja myydään hyvällä katteella. Joidenkin mielestä ulkomais-

ten toimijoiden ei katsota olevan merkittävä uhka sulkeutuneeksi sekä epäkiinnostavaksi oletetussa Suomen markkinassa. Erilaistumisen tarvetta lähestyttiin mieluummin nykyisen liiketoimintamallin sisällä tapahtuvista datapohjaisista innovaatioista, kuin liiketoimintamallin uudistamisen kautta tapahtuvasta erilaistumisesta. Kuitenkin yksi haastateltavista otti esille kodin käyttötavaroihin iskeneen disruption, joka on vaikuttanut merkittävästi yrityksen nykyiseen liiketoimintaan.

Yhden vastaajan sanoin ”Fuulataan itseämme silmään, jos sanotaan että ollaan jossain pitkällä. Me olemme tehneet kyllä jotain, mutta ei ole yhtään osa-aluetta tuossa kuvassa (esitetystä käsitteellisessä) jossa ollaan pitkällä. Emme voi todellakaan tuudittautua, sillä joku tulee liiketoimintamalli -innovaatiolla ja silloin meillä menee pakka sekaisin. On ihan päivänselvää, että joku sen tekee”.

### 6.2.2 Nykyisen tilanteen kyseenalaistaminen ja mukavuusalueen ulkopuolelle katsominen

Digitaalinen transformaatio ei jätä mitään yrityksen osa-aluetta koskettamatta. Menestyäkseen muuttuvassa maailmassa pitää olla hyvin utelias tulevaisuudesta ja nykyinen tilanne pitää kyseenalaistaa koko ajan (Westerman et al, 2014). Vakiintuneille yrityksille tämä aiheuttaa kuitenkin haasteen, sillä ei osata/uskalleta katsoa omaa toimintaa tarpeeksi kaukaa. Tämä aiheuttaa sen, että pysytään liian lähellä omaa mukavuusaluetta tai ainakin hyvin lähellä sitä. Siksi yrityksissä pitäisi laajentaa ajattelua yli oman ydinliiketoiminnan ja katsoa minkä toimialojen reunoilla yritys jo nyt operoi (Venkatraman, 2017).

#### Kysymykset:

- Jos laajennetaan perspektiiviä hieman ja katsotaan yritystäsi laajana ekosysteeminä (varastointi, logistiikka, kiinteistöt, talous, kumppanit, jne), mitä osa-alueita tunnistat, joilla on merkitystä tulevaisuuden menestyvässä liiketoiminnassa?
- Mihin toimijoihin vertaat näitä kyvykkyyksiäsi

#### Vastausten yhteenveto:

Haastateltavien vastauksissa oli yllättävän paljon hajontaa, mikä voi kuvastaa sitä ettei tällaista ajattelua ole juurikaan yrityksessä aikaisemmin ollut; ainakaan systemaattisesti tehtynä. Vastauksissa toistui useimmin seuraavat näkökulmat:

- Verkoston hyödyntäminen
  - Myymälöiden ajattelu medianä; Yrityksellä on tästä näkökulmasta merkittävä medianäkyvyys
  - Verkoston hyödyntäminen sekä muuttovoitto-, että muuttotappiokunnissa
  - Pohdittiin myös, kuinka tärkeä toimiva kauppaverkosto on enää tulevaisuudessa.
- Datan hyödyntäminen / myyminen
  - osa vastaajista koki tiedon hyödyntämisen olevan varsin hyvällä tasolla,

- osa vastaajista koki yrityksen olevan vasta alussa; lähinnä sisäisissä toiminnoissa. Yritykseen kaivataan lisää ihmisiä, jotka ajattelevat dataa uuden liiketoiminnan mahdollistajana.
- Logistiikka
  - Olemassa olevan logistiikan laajempi hyödyntäminen ja logistiikan vahvistaminen.
  - Kuluttajille tuotettavien logististen palveluiden myyminen muillekin toimijoille.
- Koko yrityksen potentiaalin hyödyntäminen
  - Yrityksen eri toimialojen yhdistäminen asiakkaan näkökulmasta yhtenäiseksi ratkaisuksi

Yrityksessä verrataan näitä kyvykkyksiä pääasiallisesti suomalaisiin kilpailijoihin ja heidän vastaaviin toimintoihinsa; ”jos peilataan itseämme kilpailijoihin tässä markkinassa, olemme pelissä mukana”. Joidenkin toimintojen osalta katsotaan myös hieman muita toimijoita, mutta nykyiset pääkilpailijat ovat pääkohde.

Muut esille nousseet kyvykkyudet olivat yksittäisiä, mikä saattaa viitata tällaisen keskustelun puuttumiseen organisaatiossa. Avartamalla omaa ajattelua ydinliiketoimintojen ulkopuolelle ja vertaamalla näitä kyvykkyksiä niihin erikoistuneisiin kilpailijoihin voi löytää uusia mahdollisuuksia erilaistumiselle tai vähintäänkin ravistella totuttuja toimintamalleja näiden kyvykkyysien tuottamiseksi (Venkatraman, 2017). Tämän keskustelun puuttuminen voi kaventaa yrityksessä käytettävää keskustelua ja siten haitata toiminnan kehittämistä.

### 6.3 Asiakaskokemus

Erinomaisen asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää, että asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa mukana. kysymysten avulla pyrittiin avaamaan keskustelua mitä ”asiakas keskiössä” tarkoittaa, mitä hyvän asiakaskokemuksen tavoittelu edellyttää sekä keiden kanssa asiakaskokemuksesta kilpaillaan.

#### 6.3.1 Asiakkaan laittaminen keskiöön kaikessa tekemisessä

Hyvän asiakaskokemuksen toteuttaminen edellyttää asiakkaan laittamiseen keskiöön kaikessa tekemisessä.

Kysymykset:

- Kuinka läheisesti työskentelet/yksikkösi työskentelee asiakaskokemuksen parissa työskentelevien kanssa?
- Kuinka asiakas ja asiakkaan tarpeet näkyvät jokapäiväisessä työssäsi?



Haastateltavista lähes kaikki mainitsi asiakkaan tai asiakaskokemuksen olevan läsnä jokapäiväisessä työssä joko suoraan tai välillisesti. Välillisesti asiakkaan kanssa kosketuksissa olevien yksiköiden tehtävänä on tuottaa palvelua kaupoille, joka vaikuttaa asiakaspalautteeseen. Tällaisia toimintoja ovat valikoima-, kaupan täydentäminen ja logistiikkapalvelut. Ongelmat ja puutteet näissä toiminnoissa näkyvät nopeasti asiakaskokemuksessa mm. tuotepuutosten muodossa, valikoiman osuvuuden heikkenemisenä tai esimerkiksi asiakaskyselyihin vastaamisen heikkoutena (tuotetiedot, saatavuustiedot, yms.). Asiakkaan tarpeen ymmärtämistä on haastateltavien mukaan alettu keskustelemaan viime aikoina enemmän myös tukitoiminnoissa, mutta tämä on vasta alussa. Yrityksessä on aikaisemmin ohjattu toimintaa perinteisten koviin mittareiden avulla. Viime aikoina mukaan on tullut enemmän asiakastietämykseen perustuvan tiedon hyödyntämistä osana perinteisiä prosesseja. Yrityksessä ymmärretäänkin asiakastietämyksen olevan merkittävä voimavara asiakaskokemuksen tavoittelussa sekä laajemmin omien toimintojen kehittämisessä.

IT tukitoiminnoissa koettiin, että on alettu enemmän arvioimaan asiakaskokemusta- ja mainetta liiketoimintakriittisten prosessien ja palveluiden määrittämisessä. Aikaisemmin tätä on tehty puhtaasti myynnillisten vaikutusten kautta ja esimerkiksi verkkokaupan myynnin osuus analogiseen verrattuna on ollut vähäistä. Tämä on aiheuttanut sen, ettei asiakkaille tärkeille verkkosivuille ole ollut välttämättä asiakaskokemuksen kannalta riittävää palvelutasoa sovittuna. Nykyisin liiketoimintakriittisyyttä arvioidaan enemmän kokonaisuutena, jossa asiakaskokemus sekä yrityksen maine markkinassa on tärkeä osatekijä. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen nähtiin kuitenkin haasteena nimenomaan päivittäistoimivuuden kanssa toimivissa tiimeissä, jossa asiakkaan tarpeet hämärtyvät jonkin verran.

### 6.3.2 Monikanavaisuuden tavoittelu yrityksessä

Asiakkaiden odotukset yhtenäiselle monikanavaiselle asiakaskokemukselle kasvavat koko ajan (Meffert et al, 2017). Asiakkaat eivät enää erottele digitaalista palvelua fyysisestä kohtaamisesta vaan kokevat ne holistisesti yhtenä palveluna. Digitaalisten kanavien lisääntyessä, lisääntyvät myös asiakkaiden kohtaamispisteet yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen tavoitteet eivät voi tulla pelkästään yrityksen sisältä vaan tässä on huomioitava myös asiakkaiden tahtotila. Asiakkaiden odotukset monikanavaiselle asiakaskokemukselle edellyttää tuotteiden, palveluiden sekä ja asiakkaan kulloiseenkin tarpeeseen kohdistettua ajankohtaista sisältöä.

#### Kysymykset:

- Mitä hyvä monikanavainen asiakaskokemus mielestäsi tarkoittaa?
- Onko yrityksessäsi määritetty selkeät tavoitteet asiakaskokemukselle?
  - Onko yritykselläsi selkeä monikanavaisuuden visio?
- Miten koordinoitua on eri kanavien johtaminen mielestäsi?

#### Vastaukset:

Monikanavainen asiakaskokemus ymmärrettiin olevan fyysisten ja digitaalisten kohtaamispisteiden muodostama kokonaisuus. Asiakkaita ei voida eritellä digi- ja kivijalkakaupan asiakkaisiin, vaan heidän asiointipolkunsa on epälineaarinen, koska he asioivat eri kanavissa hyvin monipuolisesti itselleen sopivimmalla tavalla. Näin asiakas ”sekoittaa” asiointikanaviansa luontevasti omien tarpeidensa mukaisesti.

Suuri osa haastateltavista nostikin esille, että monikanavaista asiakaskokemusta pitää tavoitella holistisesti läpi kaikkien yrityksen kanavien sekä laajemmin koko konsernissa. Yrityksessä on alettukin katsoa asiakasta hänen asioimisensa kautta, eikä enää suunnitella kanavakohtaisesti. Ymmärretään, että asiakaskokemuksen tulee olla koherenttia kaikissa kohtaamispisteissä; kanavasta riippumatta. Asiakkaan asiointin ymmärtäminen näkyy yrityksen strategiatyössä asti, mikä on edellytys kanavakohtaisuuden poistamiselle. Mutta organisoitumisessa tai jalkautuksessa organisaatioon ollaan tätä työtä vasta aloittelemassa. Koska tämä ajattelu on vasta aluillaan, niin haastateltavien mukaan välillä harhaudutaan perinteiseen siloajatteluun, mutta suunnan koettiin olevan jo oikean.

Asiakaskokemuksen ja digitaalisuuden tavoittelu on hyvin esillä eri toiminnoissa, mutta asiakaskokemusta kehitetään pitkälti vielä operatiivisissa siloissa. Asiakaskokemusta ei koettu myöskään osaksi jokapäiväistä tekemistä vaan sitä tavoitellaan usein hyvin projektimaisesti. Tämä haittaa pysyvän kulttuurin muodostumista sekä aidon yhteisen kanavariippumattoman toimintamallin syntymistä.

Yksi haastateltavista näki monikanavaisuuden olevan jo vanhakantainen termi. Hänen mukaansa pitäisi keskustella ennemminkin asiakaskokemuksesta ja ymmärtää missä kohtaamispisteissä asiakaskokemusta kertyy. Hänen mukaansa monikanavaisuuden termiä pitää organisaatiossa kuitenkin edelleen käyttää, koska monikanavaisuudenkin ymmärtämisessä on edelleen tekemistä. Asiakaskokemuksen koettiin olevan hyvin toteutettua silloin, kun asiakas kokee saavansa palveluksen, joka ei tunnu tuputtamiselta tai väkisin myynniltä; on tuotettu palvelua, joka helpottaa asiakkaan arkea. Erään haastateltavan mukaan onnistunut asiakaskokemus syntyy silloin, kun asiakas kokee saaneensa lupauksen mukaista palvelua; tasalaatuisesti, kohtaamispisteestä riippumatta. On pyrittävä ratkaisemaan asiakkaan arjen ongelmat hienon odotuksia paremmin, mutta yritykselle ominaisella tavalla. Tämä edellyttää asiakkaan ja hänen tarpeiden tunnistamista sekä taitoa kertoa asiakkaalle, miten yritys toimii asiakkaan puolesta; asiakaskokemus on siksi lähellä brändikokemusta.

Monikanavaisuuden hyvästä ymmärryksestä huolimatta haastatteluissa nousi esille, ettei asiakaskokemukselle ole annettu selkeitä tavoitteita. Haastateltavista 7/10 mainitsi, ettei tavoitteita ole tai ei tienneyt niiden olemassa olosta. Asiakaskokemuksesta puhutaan paljon, mutta kirjattuja tavoitteita halutun asiakaskokemuksen johtamiseksi ei ole. Tässä nähtiin haasteita yrityksen franchising liiketoimintamallissa sekä yrityksen siloutuneessa toimintakulttuurissa. Joissain päin organisaatiota ymmärretään asiakaskokemuksen tärkeys, mutta pistemäisesti holistista asiakaskokemusta on mahdoton toteuttaa. Myös projektikohtainen tavoiteasetanta nähtiin ongelmalliseksi, koska se harvoin johtaa organisaatiokulttuurin muutokseen, vaikka projektissa tavoitteet tiedostettaisiinkin.

Joidenkin haastateltavien mielestä asiakaskokemuksen visiota ei ole tai se ei ole tarpeeksi konkreettinen. Halutaan tavoitella parasta kaupan alan asiakaskokemusta, mutta sellaisenaan se on huono visio koska se voi tarkoittaa mitä tahansa. Haastatteluiden aikana meneillään olevassa strategiatyössä visio oli kuitenkin muodostumassa selkeämpään suuntaan. Myös tavoitteiden asettamisen osalta on ollut edistymistä, joka näkyy mm. NPS mittauksen tulosten tuominen työntekijöiden tavoitteisiin läpi koko organisaation.

Eri kanavien välisestä koordinoinnista keskusteltaessa korostui yrityksen siiloutunut ajattelu monikanavaisuuden johtamisessa. Kaikki haastateltavat mainitsivat kanavia johdettavan hyvin siilomaisesti niin, ”ettei aina vasen käsi tiedä mitä oikea tekee”. On tunnistettu, että kulttuurin muuttaminen vie aikaa, ja että tarvittava muutos aiheuttaa myös muutosvastarintaa. Muutos varsin hidasta, vaikka joissakin osin organisaatiota ollaan jo pidemmällä kuin toisaalla. Asiakasdataa ja verkkokauppoja lähellä olevat organisaation osat ovat selkeästi pidemmällä kuin perinteisemmät yksiköt. Mutta digikehityksessäkin ollaan vasta siirtymässä kohti yhteisiä tavoitteita, jossa mobiilisovelluksen ja verkkokaupan kehittämistä pyritään lähentämään toisiaan. Yrityksen rakenteiden (sisältäen tavoitteet, rahat ja resurssit) koettiin hidastavan merkittävästi yhteisten tavoitteiden ja paremman koordinoinnin saavuttamista.

### 6.3.3 Asiakaspolkujen määrittäminen ja hyödyntäminen kehityksessä

Hyvän monikanavaisen asiakaskokemuksen tuottaminen edellyttää tuntemusta siitä, miten asiakkaat toimivat yrityksen kanssa (tuotteet, palvelut, kanavat, brändi, verkosto ja työntekijät) (Meffert et al, 2017 ja Polaine et al, 2014))

- Kuinka asiakkaat toimivat yrityksesi kanssa interaktiota ennen, sen aikana ja jälkeen?
- Missä on vaikeuksia ja kuinka niitä voisi poistaa?
- Minkä osan näistä kohtaamispisteistä voisit digitoida?

#### Kysymykset:

- Onko yrityksessäsi määritetty tavoiteltavat asiakaspolut ja siihen tarvittavat front- ja backstage toiminnallisuudet?
- Onko yrityksessäsi valittu missä kohtaamispisteissä halutaan menestyä *tulevaisuudessa*?
- Onko tavoiteltava asiakaspolku mukana roadmap suunnittelussa?

**Vastaukset:** Asiakaspolkuja on alettu kuvaamaan jonkin verran palvelumuotoilun yleistyessä, mutta toisiksi nämä ovat olleet pistemäisiä toteutuksia. Näissä suunnittelu on keskittynyt pitkälti front-stagen kehittämiseen, jonka on pitänyt sopeutua vallitseviin prosesseihin ja käytäntöihin back-stageissa. Backstage prosessissa läsnä olevan legacyn koetaan olevan hidastava tekijä, varsinkin kun se tuottaa edelleen valtaosan yrityksen tuloksesta ja sen toimintaa ei haluta vaarantaa digitaalisuuden tavoittelussa tarvittavilla muutoksilla. Legacyinä voidaan tässä kohtaa pitää myös yrityksen franchising liiketoimintamallia, jossa yksittäiset yrittäjät vastaavat oman kauppansa johtamisesta. Tämä hidastaa tarvittavan

kulttuurimuutoksen jalkauttamista, mutta yrityksessä on tähän keskittynyt tiimi jonka tehtävänä on kouluttaa kauppiaita läpi tarvittavan muutoksen

Asiakaskokemuksen parissa työskentelevien mukaan yrityksessä on vielä paljon tehtävää asiakaspolkujen määrittämisen kanssa. Yrityksessä on päästy vasta korkean tason hahmotelmaan segmentointityön pohjalta. Asiakaspolkujen määritysten puutteet näkyvät varsin selvästi yrityksen tuottamissa digitaalisissa palveluissa B2C asiakkaille, jotka koostuvat verkkosivustosta, verkkokaupasta ja mobiilista muodostaen kolme erillistä konseptia. Näiden palveluiden featureiden (ominaisuuksien) kehittäminen on koettu tärkeämmäksi kuin konseptointityö, joka pahimmillaan pirstaloi asiakaskokemusta edelleen.

Yrityksessä on kuitenkin tehty töitä asiakkaiden arvojen ja motiivien tunnistamiseksi, joka auttaa puhumaan yhteistä asiakkaista yhteistä kieltä. Mikäli asiakkaille tuotettavat palvelut puhuttelevat asiakkaita heidän arvojensa ja motiiviansa kautta, ei yrityksessä olla enää niin paljon ostokäyttäytymisen armoilla. Ostokäyttäytyminen muuttuu usein, kun arvot ovat pysyvämpiä. Yrityksessä on myös aloitettu asiakaspolkujen kartoittaminen, jotta asiakkaan arjen kulkeminen saataisiin kartoitettua parempien ja täsmällisempien palveluiden toteuttamiseksi.

Yrityksessä ei ole määritelty missä kohtaamispaikoissa halutaan menestyä tulevaisuudessa. Vain yksi haastateltava mainitsi, että tätä tehdään palvelumuotoilun avulla. Tässä yhteydessä on tunnistettu missä asiakaspolun vaiheissa asiakas pitää voittoa itselleen. Mutta hän myös mainitsi, että tätä pitää tehdä kokonaisvaltaisemmin, läpi koko organisaation. Tämä näkyy myös siinä, ettei tavoiteltava asiakaspolku ole mukana yhteisessä roadmap suunnittelussa. Kukin yksikkö toimii edelleen enemmän tai vähemmän oimien tavoitteidensa mukaisesti, joitakin yksittäisiä kehityskohteita lukuun ottamatta.

#### 6.3.4 Asiakaskokemus kilpailutekijänä

Asiakkaat vertaavat asiakaskokemusta muihin toimijoihin ohi toimialarajojen.

**Kysymys:** Nimeä tärkeimmät kilpailijat parhaan asiakaskokemuksen tuottamisessa

Yrityksessä keskitytään pitkälti suomalaisiin saman toimialan toimijoihin asiakaskokemusta vertailtaessa. Tämä korostui varsinkin pidempään yrityksessä työskennelleiden vastauksissa. Tunnistettiin kuitenkin myös globaalien toimijoiden tuottama paine, mutta kaikki vertailut olivat saman toimialan toimijoihin. Vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet vertasivat yrityksen tuottamaa asiakaskokemusta globaaleihin toimijoihin läpi eri toimialojen. Asiakaskokemuksen koettiin olevan yrityksessä hyvällä tasolla ja vastauksissa korostui omien vahvuuksien tunteminen ja niihin luottaminen. Tätä voisi tehdä rohkeammin. Yrityksessä pitää olla kuitenkin hereillä ja valmiina mahdollisille muutoksille, jotka tulevat perinteisen markkinan ulkopuolelta.

**Kysymys:** 80-90 luvulla syntyneet milleniaalit ovat muutaman vuoden kuluttua vahvin asiakasryhmä. Heistä 77 % on päivittäin online yli 3 tuntia ja heistä 56% käyttää puhelinta tärkeimpänä ostosvälineenä (Meffert et al, 2017)

- Kuinka näet tämän vaikuttavan tulevaisuudessa asioimiseen yrityksesi kanavissa?

Tämän itseään selittävän kysymyksen asettelun avulla haluttiin muistuttaa sukupolvien välillä tapahtuvasta nopeasta muutoksesta asiakaskäyttäytymisessä sekä käytettävistä välineistä. Vastauksista korostui oletetusti mobiilipalveluiden kehittämisen tarve ja myös se, että näiden mobiilipalveluiden tulee olla helposti ymmärrettäviä. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulee toteuttaa sellaisia palveluita, joiden käyttökokemus on lähellä muita asiakkaiden yleisesti käyttämiä palveluita; palvelun toimialasta riippumatta. Yksi haastateltava toi esille sukupolvien välisen kuilun, joka aiheuttaa, ettei yrityksissä yleensä-kään vielä ymmärretä miten tämä milleniaalien ja sitä seuraavien sukupolvien myötä muuttuva asiakaskäyttäytyminen muuttaa markkinoita.

#### 6.4 Käyttäjäkokemus

Työntekijäkokemusta (=käyttäjäkokemus) voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta:

- Asiakkaan kanssa palvelua tuottavien työntekijöiden kokemus (käyttäjäkokemus)
- yrityksen tukitoiminnoissa ja liiketoiminnan kehityksessä työskentelevien ”valkokaulustyöntekijöiden” kokemus (työntekijäkokemus)

Tässä kappaleessa käsitellään käyttäjäkokemusta asiakkaan kanssa palvelua tuottavien näkökulmasta katsottuna. Opinnäytetyössä haluttiin tutustuttaa yrityksen johtoa työntekijä- ja käyttäjäkokemuksen käsitteisiin, tuoda esille taustaprosessien ja työkalujen merkitystä asiakaskokemuksen tuottamisessa sekä tiedon merkitystä eheän asiakaskokemuksen tavoittelussa.

##### 6.4.1 Taustaprosessien huomioiminen asiakaskokemuksen tuottamisessa

Hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi tarvitaan saumaton yhteys asiakkaan ja palvelua tuottavan työntekijän kanssa. Puhutaan front-stage ja back-stage prosesseista. Front-stageissa annetaan asiakkaalle lupaus, jota back-stageissa pyritään toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla.

**Kysymys:** Miten yrityksessäsi on huomioitu näiden back-stage prosessien vaatimien työkalujen kehitys? Ovatko näiden työkalujen kehitys linjassa digitaalisten palveluiden kehittämisen kanssa?

Kaikki haastateltavat kokivat tässä olevan puutteita. Yrityksessä on keskitytty enemmän front-stagen kehittämiseen, kuin niitä tukeviin taustaprosesseihin. Osasyynä tälle nähtiin yrityksen legacy järjestelmät, jotka on suunniteltu kauan ennen digitaalisten palveluiden jalkautusta. Legacyn koetaan hidastavan kehitystä eikä aina ole myöskään järkevää laajentaa vanhaa järjestelmää digitaalisten palveluiden edellyttämällä tiedoilla. Toisaalta digitaalisten palveluiden kehityksessä tuotetaan jatkuvasti uusia käyttöliittymiä ja prosesseja kaupan henkilökunnalle. Tämä johtaa prosessien ja tiedon hajautumiseen ja

hankaloittaa kaupan henkilökunnan arkea. Haastateltavien mielestä edelleen on tekemistä ihan perusasioidenkin kanssa; esimerkiksi tuotetietojen rikastamisen kehittäminen on ollut vaikeaa eikä tavoitteisiin ole vielä päästy. Tarve keskitetylle asiakaspalvelulle kasvaa koko ajan, mutta yrityksen panostukset asiakaspalvelun työkalujen kehittämiseksi ovat jääneet vajavaisiksi tarpeisiin nähden.

Toisaalta kaupan toiminnallisuuksien osalta käytössä olevat prosessit pohjautuvat olemassa oleviin käytäntöihin, joten niiden toteuttaminen ei ole jäänyt kokonaan tekemättä. Näiden toiminnallisuuksien laajentamista toteutetaan koko ajan, mutta koska yrityksessä ei suunnitella näitä (front- ja back-stagea) kokonaisuutena, vaikeuttaa se yhteisen priorisoinnin muodostumista sekä mahdollisesti aiheuttaa laadullista hajontaa (asiakkaalle annettu palvelulupaus ei toteudu tai sen tuottaminen on vaikeaa ja teho- tonta).

Lisäksi koettiin, että digitaalisten välineiden lisääminen on yrityksessä pitkälti kulttuuriasia. Aikaisemmin omien laitteiden (tai ylipäätään älypuhelin) käyttö kaupassa on ollut kiellettyä, koska on ajateltu sen näyttävän huonolta asiakkaan silmissä. Nykyisin tähän kannattaisi mieluummin rohkaista, jotta yrityksessä saataisiin digitaaliset työvälineet kaikkien ulottuville.

**Kysymys:** Osallistuvatko asiakkaan kohtaavat työntekijät näiden palveluiden kehitykseen ja kuinka yleistä tämä on?

Tässä kysymyksessä mielipiteet jakautuivat jonkin verran. Kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, ettei työntekijöitä osallisteta juurikaan työkalujen kehityksessä vaan kehitystä tehdään pääosin ilman heitä. Kaupan työntekijöiltä kyllä kysytään mielipiteitä, mutta siinä vaiheessa kehitystä on edistetty jo varsin pitkälle. Osa vastaajista koki, että kehitystä tehdään yhteistyössä joko saadun palautteen tai pilotoimalla uusia toiminnallisuuksia yhdessä valittujen kauppojen kanssa. Verkkokaupan kehityksessä asiakkaiden palautetta kuunnellaan tiiviisti. Verkkokauppakehityksessä nousseita kaupan prosessia muuttavia tai siihen liittyviä kehitystöitä sparraillaan yhdessä valittujen kauppojen kanssa. Tällä pyritään sekä nopeuttamaan kehitykselle tärkeää palautteen keräämistä sekä löytämään nopeasti mahdolliset puutteet/virheet toteutuksessa, jotta kehityksen suuntaa voidaan muuttaa saadun palautteen perusteella nopeammin.

#### 6.4.2 Monikanavaisen asiointitiedon hyödyntäminen

**Kysymys:** Tukevatko asiakaskohtaamisissa käytettävissä olevat työkalut monikanavaisuutta; onko työntekijällä saatavilla asiakkaan näkemä informaatio ja onko työntekijöillä näkyvyys asiakkaan (monikanavaisen) asiointidataan?

Monikanavaisuuden tuen puute nähtiin haasteeksi. Nykyiset työkalut tukevat heikosti monikanavaisuutta kaupan arjessa. Tämä on viime aikoina havaittu ja kehitystyöt tilanteen parantamiseksi on aloitettu. Esimerkiksi tuotetietojen laadussa on paljon parantamisen varaa eikä kaupassa ole näkymää asiakkaalle

tarjottavaan tuotetietoon. Myös tuotetietojen rikastamisessa asiakasta paremmin palvelevaksi on vielä parannettavaa.

Yrityksessä on viime vuosina keskitytty asiakkaiden digipalveluiden uudistamiseen, mutta kaupan työkalujen kehitys ei ole seurannut perässä. Kaupassa ei ole tällä hetkellä mahdollista tietää miten asiakas on asioinut eri kanavissa ennen kohtaamista. Yrityksessä ei ole myöskään ohjeistettu mihin kanavaan missäkin asiassa asiakasta kannattaisi johdatella.

**Kysymys:** Jos asiointitiedot eivät ole saatavilla nyt, kuinka helposti tämä saataisiin näkyville?

Yrityksessä on perusasiakasdata varsin hyvässä kunnossa, mutta tietoja ei vielä hyödynnetä tarpeeksi. Asiakkaan ostamiseen liittyvä data alkaa olla 100% saatavilla ja tämän päälle on jo rakennettu varsin hyvä tiedolla johtamisen raportointi. Yrityksen kauppapaikkaverkostossa tulee kuitenkin vielä panostaa ihmisten ymmärryksen, taitojen ja motivaation kehittämiseen tällä saralla. Tähän on viime aikoina panostettu ja suunta koetaan oikeaksi.

Muiden kuin asiakkaan ostamiseen liittyvän datan osalta, tiedot ovat melko pitkälti siiloissa ja niiden tuominen kaupan työkaluihin on varsin työlästä. Esimerkiksi tuotetietojen hakuun kaupassa käytetään melko paljon googlea, koska työkalujen tarjoama tuotetieto on vajavaista. Toisaalta voidaan ajatella, että näiden tietojen analysointi ja työntekijälle ymmärrettävään muotoon saattaminen voidaan aloittaa melko puhtaalta pöydältä. Yrityksessä on pitkälti totuttu katsomaan perinteistä transaktionaalista dataa, eikä esimerkiksi erilaisten ilmiöiden havainnointi ole vielä arkipäivää. Myös yrityksen kulttuuria pitäisi kehittää suuntaan, jossa omien päätelaitteiden käyttäminen kaupassa olisi hyväksyttävää eikä kiellettyä kuten monessa kaupassa on tällä hetkellä käytäntönä.

## 6.5 Työntekijäkokemus

Tässä opinnäytetyössä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan asiantuntijoiden kokemusta, jotka tekevät työtä yrityksen keskitetyissä toiminnoissa. He eivät ole välttämättä suoraan yhteydessä asiakkaaseen vaan tuottavat esimerkiksi digitaalisten palveluiden kehityksen kautta asiakkaalle näkyviä palveluita ja toiminnallisuuksia. Haastattelun tässä osiossa haluttiin keskustella, millainen merkitys yrityksen kulttuurilla on työntekijäkokemukselle ja millaisilla toimilla työntekijöiden voimaannuttamista voidaan edistää.

### 6.5.1 Läpinäkyvyyden lisääntyminen ja yrityskulttuuri

Ihmiset ovat tottuneet lisääntyvään läpinäkyvyyteen. Tämä johtaa siihen, että työntekijöiden odotukset tuottavalle, sitouttavalle työyhteisölle sekä työstä nauttimiselle lisääntyvät. Kärjistäen sanottuna yrityskulttuuri joko energisoi tai kuluttaa, motivoi tai lannistaa, valtuuttaa tai tukahduttaa. Yrityksen työkentelykulttuuri koetaan joka päivä, oli se sitten negatiivinen tai positiivinen.

**Kysymys:** Millaisena koet yrityksesi kulttuurin ja miten koet alaistesi kokevan sen?

Yrityksen kulttuuri koettiin olevan suuren muutoksen edessä ja kulttuurin koettiin muuttuvan, mutta valitettavan hitaasti. Yrityksessä vallitsee melko laajalti siilokulttuuri, joka hidastaa yrityksen reagointikykyä mahdollisissa toimintaympäristössä tapahtuvissa muutoksissa. Siiloutuminen näkyy myös tiedon läpinäkyvyydessä, koska yrityksessä on totuttu viestimään pitkälti vain tietoa välttämättä tarvitseville. Siiloutumista lisää eri toimintojen väliset etäisyydet, jolloin tiedon aktiivinen välittyminen on vaikeampaa. Tähän voidaan vaikuttaa sijoittamalla läheistä yhteistyötä tekevät tiimit lähemmäksi toisiaan tai jopa yhteiseen tilaan, mutta nykyiset toimitilat eivät tätä mahdollista. Henkilöiden sijoittamista ja tiimiytymisen edistämistä tulisi tarkastella kuhunkin ajankohtaan sopivalla tavalla.

Siiloutumista lisää yrityksen raskas organisaatorakenne, joka aiheuttaa tiedon välityksen haasteita. Asioida kerrotaan ja sovitaan hierarkkisesti henkilöiden aseman mukaan eikä niin, että asioista kerrottaisiin ensin niille keitä asia ensisijaisesti koskettaa. Tämä johtaa siihen, että ylin johto saa niin paljon tietoa, ettei se pysty sitä käsittelemään. Tämä aiheuttaa myös sen, että tietoa jää välittämättä sitä oikeasti tarvitseville, mikä koettiin ongelmaksi. Joidenkin haastateltavien vastauksissa esiintyi myös ”tieto on valtaa” -asenteen esiintyminen yrityksessä.

Kulttuurin koettiin muuttuvan hitaasti, joka johtuu pitkälti vahvasta legacystä (legacyllä tarkoitettiin tässä asenteita, rakenteita, prosesseja, jne.) joissakin yksiköissä. Uudemmissa yksiköissä on kulttuuri jo muuttunut avoimempaan suuntaan. Osa organisaatiosta ymmärtää, että yrityksen toimintaympäristö on muutoksessa myös työskentelykulttuurin näkökulmasta ja siihen pitää reagoida yrityksessä. Osassa organisaatiossa muutosta ei ole tunnustettu tai tunnustettu. Osa vastaajista mainitsi jossain osissa yrityksessä vallitsevan vielä mikromanageerauksen ja pelolla johtamisen. Myös riskien välttelyn koettiin olevan läsnä päätöksenteon yhteydessä. Yrityksessä on tapahtunut paljon uudistumista tällä saralla, mutta toisaalta nähtiin ”vanhakantaisuuden” olevan tulossa takaisin joissain päin yritystä.

Yrityksen nähtiin joiltain osin olevan kahtia jakautunut, joka vastaajien mielestä kertoo käynnissä ja kesken olevasta muutoksesta. Näiden uusien yksiköiden työntekijät ovat jopa kokeneet työskentelevänsä ”kuin eri yrityksessä”, kun on havaittu millainen kulttuuri jossain perinteisemmässä yksikössä on. Näiden yksiköiden johdossa pyritään toimimaan niin, ettei asiantuntijat kokisi olevan osallisena perinteisessä hierarkkisessa, mikromanageerauksen kulttuurissa. Näissä yksiköissä koettiin yksiköiden erilaisuuden tulevan esille jatkuvasti ja todettiin, ettei yksittäiset yksiköt voi yrityksen kulttuuria muuttaa/muodostaa. Se kuinka hyvin yrityksessä on tunnustettu kulttuurin muutostarpeen sense-of-urgency askarrutti joitakin vastaajia ja siitä haluttiin pitää jatkossakin ääntä.

Niissä yrityksen osissa, joissa on vakiintuneet käytännöt ja prosessit henkilöytyväisyys oli paremmalla tasolla, kuin uusissa paikkaansa hakevissa yksiköissä. Uusissa yksiköissä joudutaan perustelemaan omia



tarpeita jatkuvasti (varsinkin, jos ne edellyttävät perinteisen yksikön toimenpiteitä) ja työntekijät kokevat tämän helposti raskaaksi. Tästä aiheutuu, että uusissa yksiköissä saatetaan ajoittain kipuilla merkityksellisyyden kanssa ja työntekijät kokevat olevansa irrallisessa yksikössä. Uusissa yksiköissä vaihtuvuus on suurta, joka voi ainakin osittain johtua em. syistä.

Ydinliiketoiminnoissa ei välttämättä tunnisteta näiden uusien yksiköiden merkityksellisyyttä tarpeeksi ja yhden haastateltavan mukaan tämän asenteen muuttaminen koetaan yhdeksi merkittävämmäksi digitaalisen transformaation tehtäväksi. Toisaalta myös hyvin perinteisessä IT:ssä koettiin vaihtuvuuden olevan merkittävää, joka huoletti useita vastaajia. Keskitetyn IT:n koettiin erkaantuneen liiaksi liiketoiminnasta. Tämä koetaan epämotivoivana IT:n sisällä ja samalla se aiheuttaa turhaa vastakkain asettelua liiketoiminnan ja IT:n välillä. Tämä koettiin myös turhauttavan asiantuntijoita ”molemmilla puolilla”. Liiketoiminnoissa korostuu mielipide, että perinteisen IT:n aika on ohi. Tämä on yrityksen IT:lle vaikeasti kohdattava asia. Kaikki haastateltavat toivoivat IT:n tulevan lähemmäksi liiketoimintaa ja osa pohti onko keskitetyn IT:n ajoitus ollut huono valinta.

#### 6.5.2 Työntekijöiden voimaannuttaminen nykyisessä johtamiskulttuurissa ja yritysraakenteessa

**Kysymys:** Nykyisin puhutaan paljon työntekijöiden voimaannuttamisesta (empowerment). Miten koet yrityksesi johtamiskulttuurin ja organisaatorakenteen vaikuttavan työntekijöiden voimaantumiseen ja mitkä asiat turhauttavat työntekijöitä?

Päätöksenteon vaikeus siiloutuneessa hierarkkisessa rakenteessa nousi esille haastateltavien vastauksissa. Yrityksen tämän hetkinen rakenne ja johtamisen käytännöt edellyttävät, että päätöksiä tehdään useassa eri organisaatiokerroksessa ja samoja asioita käsitellään monissa foorumeissa. Siiloutuminen ja syvät organisaatorakenteet ruokkivat mikromanageerauksen kulttuuria ja hidastavat päätöksentekoa, koska päätöksiä pitää kierrättää liian usein esimiesten kautta. Yrityksessä on vahva perinne siitä, että johtaja päättää eikä hänen päätöksistään kyseenalaisteta. Tällöin mielipiteiden esille tuominen on vaikeaa eikä poikkeavia mielipiteitä välttämättä uskalleta esittää. Tämä aiheuttaa sen, että tehdään mitä käsketään. Tähän on pyritty vaikuttamaan madalluttamalla päätöksentekoa, mutta tehdyt toimenpiteet ovat olleet vielä melko kosmeettisia. Osa työntekijöistä edelleen kokee menettävänsä voimavarojansa, kun pitää raivata tilaa omille kehitystoiveille.

IT kehityksen johtaminen nousi esille turhauttavana asiana. Yrityksessä on IT budjetti, jota hallinnoidaan keskitetyssä IT:ssä. Mutta yrityksessä ollaan eri mieltä siitä, kenen pitäisi näitä varoja hallinnoida. Liiketoiminnoissa koetaan, että nykyiset budjettivastuut aiheuttavat tilanteen, jossa IT vaikuttaa enemmän liiketoimintapäätöksiin kuin pitäisi. On jopa koettu, että lopullinen päättäjä on tietohallinnon johtoryhmä, jossa päätetään rajallisten resurssien käytöstä ja priorisoinneista. Yrityksen liiketoiminnoissa koetaan, että tämä johtaa siihen että liiketoimintapäätökset ovat liikaa kytköksissä IT resursseihin

vaikka asioita voitaisiin edistää muutenkin. Nämä sisäiset jännitteet ja päätöksenteon hitaudet aiheuttavat turhautumista ja näkyvät työntekijöiden kommentteissa. Jotkin haastateltavista kokivat, että valta ja vastuu eivät kulje käsi kädessä. Se johtaa siihen, ettei yrityksessä ole mahdollista tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. Jos ei ole mahdollisuutta tehdä päätöksiä itse, niin osaavimmat ihmiset lähtevät pois. Pohdittiin, että jääkö yritykseen silloin työntekijät, joilla ei ole kykyä tai halua tehdä päätöksiä? Joka tapauksessa erilaistumisen tavoittelu on vaikeaa, jos yrityksen päätöksenteon perusta ei ole kunnossa.

### 6.5.3 Päätöksenteon nopeuttaminen ketteryden tavoittelussa

**Kysymys:** Ketteryyden tavoittelussa tarvitaan nopeampaa päätöksentekoa ”suorittavassa portaassa”. Millaiset asiat mielestäsi pitäisi olla työntekijöiden/tiimin päätettävissä itsenäisesti tulevaisuudessa?

Kun budjetti on määritetty, kehitystiimeissä pitäisi olla oikeus päättää toteutustavasta, jolla tavoitellaan yrityksen johdossa määritettyjä tavoitteita ja ohjaavia periaatteita. Myös asiakastarpeiden priorisointi pitäisi olla kehitystiimien päätettävissä, mikäli nämä eivät vaikuta tavoitteiden saavuttamiseen tai aiheuta budjetin ylityksiä. Toisaalta tiimien pitää huolehtia tiedon läpinäkyvyydestä, jotta johdossa tiedetään miten asiat edistyvät. Yrityksen johdossa pitää luottaa enemmän siihen, että tiimeissä tiedetään johtoa paremmin miten ratkaisut kannattaa suunnitella ja asiat ratkotaan oikein. Tiimeille pitäisi tulevaisuudessa määrittää tietty liikkumavara toteutukselle; esimerkiksi jos jotain jää/ jätetään tekemättä, mitä tehdään sillä rahalla.

**Kysymys:** Millaiset asiat pitää edelleen käsitellä johdossa, ketteryyden tavoittelusta huolimatta? Millä tasolla sisältö pitää määritellä johdon kanssa (riittäisikö feature taso ja feature MVP) (Meffert et al, 2017)?

**Vastaukset:** Johdossa määritellään strategiset linjaukset ja tavoitteet eli suunta. Tavoitteet pitää miettiä niin, etteivät ne ole ristiriitaisia yrityksen eri osissa. Tämän jälkeen yrityksessä tulee määrittää tavoitteiden tavoitteluun varatut rahat, resurssit ja prioriteetit. Kun tavoitteet on kirkkaat, johdossa pitäisi riittää ominaisuus tason suunnittelu siten, että osataan arvottaa eri ominaisuuksien väliset tärkeysjärjestykset.

Yrityksen sisäinen organisoituminen on johdon vastuulla; johdossa tulisi määrittää roolit ja vastuut yksiköiden sisällä ja eri yksiköiden välillä. Matriisityöskentelyn lisääntyessä johdon kyky määrittää näitä vastuuta on olennainen osa onnistumista. Varsinkin yksiköiden ylittävien kehityshankkeiden osalta tulee varmistaa, että yksiköiden tavoitteet ovat yhdenmukaiset. Tällä hetkellä liiketoiminnan ja IT:n välinen roolijako on murroksessa. Samaan aikaan uusien yksiköiden roolit ja vastuut sekoittavat kokonaisuutta siinä määrin, että yrityksessä koetaan roolien ja vastuuden olevan päällekkäisiä / ristiriitaisia. Henkilövaihtuvuus IT:ssä on aiheuttanut myös joidenkin IT tehtävien kaatumisen liiketoiminnan vastuulle varsinkin digikehityksessä.

Joidenkin vastausten mukaan yrityksen johdossa ei yleisesti ymmärretä tarpeeksi digitaalisten palveluiden kehityksessä käytössä oleva jatkuvan kehityksen mallia. Tämä aiheuttaa tiimeille ylimääräisiä haasteita, koska ne joutuvat perustelevaan rahoitusta jatkuvalla kehittämiselle ympäristössä, jossa oletetaan asioiden valmistuvan joskus. Johdon tehtävänä on lisätä ymmärrystä siitä, ettei digikehittäminen ole järjestelmäkehittämistä. Se on jatkuvaa palvelun kehittämistä, jossa kilpaillaan koko ajan asiakkaan käynneistä; kuten tehdään fyysisessä maailmassa. Tämän ymmärryksen lisääminen nähdään tärkeänä johdon tehtävänä, joka onnistuessaan mahdollistaa tiimien tehokkaamman toiminnan.

Yksi haastateltavista haastoi nykyisen ajattelun johdon päätösvastuista. Hän pohti pitääkö yrityksen johdolle jättää mitään päätettäväksi vai pitäisikö päätökset tehdä osana tiimityöskentelyä. Johdon pitää tuki seistä tiettyjen asioiden takana ja vastata niistä lopulta. Samaan aikaan tiimin pitää pystyä sitoutumaan tavoitteisiin, aikatauluun ja käytettävissä olevaan rahoitukseen. Tämä tarkoittaa, että yrityksen johdon tehtävänä on kyky nähdä; mutta pitää olla myös kyky olla puuttumatta. Tämä edellyttää parempaa luottamuksen ilmapiiriä, joka on vaikea saavuttaa nykyisellä organisaatorakenteella. Hänen mukaansa luottamusta voidaan lisätä vain poistamalla johtamisen kerroksia. Joissakin vastauksissa ilmeni huoli työntekijöiden motivaation heikentymisestä, koska päätöksenteko on edelleen liian korkealla. Asiantuntijat kokevat, ettei heillä ole mahdollisuutta päättää edes pienistä asioista. Juhlapuheissa puhutaan hienosti näistä asioista, mutta harva uskaltaa toimia näiden puheiden mukaisesti.

## 6.6 Operatiivinen tehokkuus

Tässä osioissa haluttiin selvittää näkökulmia, jota operatiivista tehokkuutta ajatellaan yrityksessä ja kuinka nykyisiä toimintamalleja ja prosesseja kyseenalaistetaan. Lisäksi haluttiin avartaa ymmärrystä erilaisten toiminnan pullonkaulojen tunnistamisesta ja selvittää kuinka teknologiaa ja dataa ajatellaan osana e2e prosessien suunnittelua.

### 6.6.1 Operatiivisen tehokkuuden tavoittelun eri näkökulmat

**Kysymys:** Operatiivista tehokkuutta voidaan tarkastella monelta eri näkökulmalta: kulujen vähentäminen, päätöksenteon nopeuttaminen datan pohjalta, tiedon läpinäkyvyys, työntekijöiden yhteistyö, ajasta ja paikasta riippumaton yhteistyö eri toimijoiden kanssa, prosessin nopeuttaminen, laadun parantaminen, yhteensopivuuden lisääminen, väärinkäytösten estäminen. Mistä eri näkökulmista yrityksessäsi pohditaan operatiivista tehokkuutta?

**Vastaukset:** Haastatteluissa korostui kaupan toimialalle tyypilliset mittarit, jotka olivat tehokkuuden tavoittelu, kulujen vähentäminen sekä prosessin läpimenoaika. Yrityksessä ollaan varovaisia investoimaan hankkeisiin, joiden takaisinmaksuajalle ei ole takuita. Tämä haittaa puhdasta innovointia, jossa ei välttämättä tule koskaan ulos kannattavaa liiketoimintaa tai toiminnallisuutta. Yrityksen kulttuurissa on

melko vahvasti läsnä ajattelu, jossa pitää olla melko varma kannattavuudesta tai tehokkuuden parantamisesta. Erään vastaajan mukaan tämä ajattelu kaippaa ravistelua, sillä mikäli näissä innovaatioissa ei olla jatkossa mukana niin on vaarana jäädä kokonaan ulos. Hänen mukaansa on useita esimerkkejä, joissa firmoja on kadonnut markkinoilta, koska on tuudittauduttu liikaa olemassa olevaan toimintaan. Tunnistettiin, että edellä mainittujen mittareiden avulla yritys tavoittelee kilpailukykyä, muttei saavuta kilpailuetua. Yksi vastaajista tunnisti, että uusien ketterien toimijoiden tullessa markkinaan ne haastavat nykyiset liiketoimintamallit. Tällöin tehostaminen ei enää riitä vaan pitäisi muuttaa toimintaa kokonaan.

Edellä mainittujen lisäksi yrityksessä seurataan laatua ja virheettömyyttä, joiden mainittiin olevan vaakakupeissa ja tämä näkyy myös yrityksen arvoissakin. Tietoturvan osalta väärinkäytösten estäminen näkyy esimerkiksi vaarallisten käyttöoikeusyhdistelmien jatkuvana analyysinä.

**Kysymys:** Millä em. osa-alueilla yrityksesi/yksikkösi toimintaa tulisi erityisesti tehostaa?

- kulujen vähentäminen, päätöksenteon nopeuttaminen datan pohjalta, tiedon läpinäkyvyys, työntekijöiden yhteistyö, ajasta ja paikasta riippumaton yhteistyö eri toimijoiden kanssa, prosessin nopeuttaminen, laadun parantaminen, yhteensopivuuden lisääminen, väärinkäytösten estäminen.

**Vastaukset:** Vastauksissa korostui selkeimmin päätöksenteon nopeuttaminen datan pohjalta, johon vastausten mukaan pitäisi kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota. Eräs vastaajista toi esille näkökulman, että häntä vierastaa puhua tiedolla johtamisesta. Hänen mukaansa pitäisi puhua mieluummin ymmärryksen avulla tehtävistä oikeista päätöksistä. Kun nämä asiat (tieto ja ymmärrys) saadaan kuntoon, paranee mainitulta listalta moni muukin asia: yhteensopivuus paranee, läpinäkyvyys lisääntyy, laatu paranee ja prosessi nopeutuu. Ja lopulta myös kulut pienenevät, koska parantunut laatu vähentää lisätyön tarvetta.

Työntekijöiden yhteistyön lisääminen nähtiin kahden vastaajan mukaan tapana poistaa organisaation silloja, joita on muotoutunut yritykseen ajan saatossa. Myös tiedon läpinäkyvyyden lisäämisellä uskottiin olevan samoja vaikutuksia ja tämän nosti esille kolme vastaajaa. Yksi vastaajista korosti läpimenoajan tärkeyttä; mikäli yrityksessä on läpimenoaika ideasta toteutukseen, silloin hän koki kaikkien muidenkin mittareiden olevan kunnossa, joten ne ovat vain osamittareita.

#### 6.6.2 Olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistaminen

Uusien teknologioiden avulla voidaan toteuttaa uusia tapoja toteuttaa yrityksen perustoimintoja. On tärkeää katsoa olemassa olevia käytäntöjä uusin silmin eikä ottaa näitä annettuina tekijöinä. Yrityksissä tulee pohtia ovatko käytännöt edelleen päteviä (rajoitteineen) vai voiko uusi teknologia edesauttaa uusien toimintatapojen toteuttamisessa.

**Kysymys:** Kyseenalaistetaanko yrityksessäsi olemassa olevia prosesseja ja toimintatapoja?

**Vastaukset:** Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Liiketoiminnan edustajien mukaan toimintamalleja, tapoja ja prosesseja pyritään kyseenalaistamaan jatkuvasti, mutta se on kovin vaikeaa ihmisten pyrkimässä rutiineihin ja turvallisuuden tunteeseen. Kun kaikki haluavat pysyä mukavuusalueella, on vaikeaa pohtia miten asiat järjestettäisiin kokonaan uudella tavalla, varsinkin jos yrityksessä on tehty asiat samalla tavalla pitkän aikaa. Yrityksessä pyritään miettimään out-of-the-box aina, kun uusia asioita mietitään.

Kuitenkin enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, ettei kyseenalaistamista tehdä tarpeeksi. Tähän ajaa kovat tehokkuusmittarit ja niiden saavuttamiseen ollaan ehkä liian tyytyväisiä. Vaikka yrityksessä pyritäänkin hakemaan uusia toimintatapoja, usein muutokset jäävät turhan vaatimattomiksi eikä toimintaa uskalleta tai osata ravistella tarpeeksi laajasti. Koettiin myös, ettei kyseenalaistamista tehdä systemaattisesti vaan kyseenalaistamista tehdään lähinnä projekteissa. Joissakin tapauksissa on tarvittu kriisi, ennen kuin kyseenalaistaminen on aloitettu. Nähtiin ongelmaksi myös, että liian pitkät urat tiettyissä positioissa voivat aiheuttaa riskin, että totuttuja toimintatapoja otetaan faktoina vaikeiksi sille olisikaan perusteita. Tämä nousi esille useissa eri vastauksissa.

**Kysymys:** Kuinka mahdollisiin uusiin ajatuksiin olemassa olevien tehtävien suorittamiseksi suhtaudutaan (avoimesti, epäillen, ei noin voi tehdä)?

**Vastaukset:** Tämä koettiin yrityksessä vaikeaksi asiaksi ja hyvin usein palataan vanhoihin tapoihin tehdä. Siksi projektijohtamista pitää toteuttaa niin, että pienessä porukassa innovoidaan ja esitetään muutosehdotukset. Tämän jälkeen alkaa vaikea sitouttaminen, mutta suuremmalla porukalla toteutettuna tulee yleensä vain kompromissiratkaisuita. Yksi haastateltavistakin toi esille, että itsekkin sanoo joskus ensimmäisenä ei, kun on totuttu tiettyyn toimintatapaan. Eräs haastateltavista toi esille vaikeuden jalkautuksessa yrityksen kauppapaikkaverkostossa. Mikäli muutosta ei kaupassa täysin allekirjoiteta eikä sen hyötyjä nähdä, todennäköisyys onnistuneelle jalkautukselle pienenee merkittävästi.

### 6.6.3 Yrityksen prosessien standardointi

**Kysymys:** Yrityksen prosessien tehostaminen, prosessien standardointi: Kuinka standardeja yrityksesi prosessit mielestäsi ovat?

- Kuinka helposti prosessien osat voidaan erottaa toisistaan, ulkoistaa/siirtää toisiin järjestelmiin?
- edellyttääkö prosessien läpivienti manuaalisia toimia, mitä ne ovat ja kuinka paljon niitä on?

**Vastaukset:** Yrityksen liiketoimintamalli vie prosesseja pois päin standardeista ratkaisuista, joita käytävät järjestelmät tukisivat. Yrityksen sisäisesti katsottuna prosesseja on pyritty tekemään melko sa-

malla tavalla; varsinkin kaupan toiminnallisuuksissa. Nämä prosessit on kuitenkin toteutettu liian kiinteäksi osaksi nykyistä järjestelmätoteutusta, jolloin niiden ulkoistaminen/siirtäminen toisaalle ei ole kovinkaan helppoa.

Digitaalisten palveluiden yleistyessä on yrityksen prosesseja laajennettu nopeasti erilaisin lisälaajennuksin. Tämä on aiheuttanut liikaa käsin tehtäviä toimenpiteitä, joka näkyy laadun vaihteluna. Esimerkiksi tuotetietojen perustaminen ja rikastaminen on yrityksessä hyvin monivaiheinen prosessi, jossa käytetään useita eri järjestelmiä. Oman haasteen laadun vaihtelulle tuo myös yrityksen kauppapaikkaverkosto. Verkoston ohjaaminen tekemään prosessit samalla tavalla ja laadulla kaupan kiireisessä arjessa on haastavaa.

Yrityksen prosessien seuranta tehdään paljon, mutta usein liian ylätasolla. Tällöin tilanne voi vaikuttaa paremmalta kuin onkaan, kun ei poikkeamat erotu. Yhtenä ongelmana koettiin myös pitkin prosessien mukaisia siiloja pirstaloitunut data, joka vaatii paljon yhdistelemistä joko raportoinnissa tai excelissä. Prosessien dokumentaatioissa on parantamisen varaa, sillä niitä ei ole kuvattu järjestelmällisesti.

#### 6.6.4 Yrityksen kulurakenteen tunnistaminen ja hyödyntäminen tehokkuuden tavoittelussa

**Kysymys:** Tunnista toimintasi pullonkaulat; pohdi miten uudet teknologiat voivat auttaa niiden poistamisessa. Onko yrityksesi/yksikkösi kulurakenne dokumentoitu ja näkykö tämä tehokkuuden tavoittelussa?

**Vastaukset:** Kustannusten seuranta on yrityksen kulttuurin ytimessä ja siksi ne on tunnistettu varsin hyvin. Tämä myös näkyy tehokkuuden tavoittelussa, mutta lähinnä yksittäisissä business case laskelmissa. Yrityksen sisäisissä priorisointi -keskusteluissa ei yleinen kulurakenne kuitenkaan ole mukana päätöksen tukena. Vastajat kuitenkin epäilivät, että kulurakennetta olisi dokumentoitu prosesseittain. Kun tarkastellaan yrityksen E2E prosesseja, jotka leikkaavat läpi eri yksiköiden, niin silloin kulujen seuranta on astetta hankalampaa. Tällöin nousee keskusteluita kuka vastaa mistäkin luvusta. Kuitenkin e2e prosessien hallinnasta ollaan enemmän huolissaan kuin niihin kohdistuvista kuluista, sillä prosessit on pilkottu niin pieniin palasiin, ettei kokonaisuutta välttämättä enää nähdä (tai yksittäiset henkilöt sen osaa-vat tehdä).

Vaikka kuluseuranta on varsin hyvällä tasolla, niin sitä voisi silti kehittää. Nykyistä kuluseurantaa tehdään kuitenkin melko ylätasoin mittarein. Mikäli seuranta tarkennettaisiin, alettaisiin kenties näkemään enemmän sävyjä eri prosessien tilasta. Tätä näkemystä tuki myös toisen vastaajan kommentit, ettei selvityksistä huolimatta kulurakennetta oltu saatu selville. Tämä oli johtunut liian ylätasolla kuvatuista kuluista, jolloin yksityiskohdat olivat jääneet hämärän peittoon.

### 6.6.5 Yrityksen prosessien kehittäminen uusien teknologioiden avulla

**Kysymys:** Kuinka aktiivisesti uusia teknologioita toiminnan tehostamiseksi seurataan ja kokeillaan? Onko yrityksessä otettu käyttöön uutta teknologiaa prosessien tehostamiseksi; millaisia?

**Vastaukset:** Joissakin yrityksen yksiköissä on meneillään hanke, jossa pyritään uusia teknologioita ottamaan käyttöön varsin kunnianhimoisesti. Eräissä toisessa osassa organisaatiota ollaan aloiteltu seuranta ja implementointi on vaihtelevaa. Yrityksessä päättäjillä on usein TCO (Total Cost of Ownership) ohjaavana tekijänä, joka vaikeuttaa uusien teknologioiden arviointia potentiaalisena vaihtoehtona.

Yrityksen IT:ssä seurataan eri teknologioita, mutta kommenttien perusteella IT:n ja liiketoiminnan välillä ei tehdä aktiivisesti tiedonvaihtoa sillä IT:ssä ei tunnistettu liiketoiminnan selvityksistä tai päinvastoin. Liiketoiminnassa toivottiin, että kyettäisiin helpommin ja halvemmin kokeilemaan asioita kuin tällä hetkellä. Yrityksen kokeilukulttuuri koettiin vielä varsin hankelähtöiseksi eikä ole jalkautunut osaksi jatkuvaa tekemistä. Jos uuden teknologian kokeilu päästäisiin aloittamaan, sillä pitäisi olla selkeät tavoitteet joita seurataan. Haastateltavat eivät kuitenkaan tunnistaneet, että näin olisi aidosti tehty.

Resurssien riittävyys nähtiin ongelmaksiksi useassa eri vastauksessa.

**Kysymys:** Kuinka tavallista on suunnitella prosessimuutoksia useamman eri yksikön rajojen yli ja kuinka tällaiset tehostustoimet saadaan ajettua läpi?

**Vastaukset:** Yrityksessä on toiminnan tehostamisesta aiheutunut siiloutunut organisaatio ja se on johtanut myös prosessien siiloutumiseen. Tähän viittaa myös Doz & Kosonen (2008), joka mainitsee että ”yrityksen kasvaessa ja toiminnan vakiintuessa aloitetaan toiminnan tehostaminen. Tämä johtaa nopeasti organisaatorakenteen muutoksiin sekä erilaisten roolien lisääntymiseen. Tämä korostuu varsinkin hyvin menestyvissä yrityksissä, kun keskitytään liikaa ydinliiketoiminnan tehostamiseen ja tuloksen tekoon.”. Kohdeyrityksessä prosessin osat on pilkottu pieniin vastuualueisiin, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa. Prosesseja ei ole myöskään systemaattisesti dokumentoitu. E2E prosessien kehittäminen koettiin yrityksen kipupisteeksi. Lisäksi asiakkaan tuleminen lähemmäksi yrityksen sisäisiä prosesseja on aiheuttanut uuden ongelman, koska yrityksen sisäiset prosessit eivät välttämättä seuraa asiakkaan prosessia lineaarisesti. Toistaiseksi yrityksessä ei vielä puhuta asiakkaan prosessista vaan ainoastaan sisäistä prosesseista.

Hankkeissa kyetään näitä e2e-prosesseja yhdessä suunnittelemaan, mutta se vaatii paljon keskusteluita ja yhteisten tavoitteiden määrittämistä. Jatkuva kehittäminen on vaikeaa yli organisaatorajojen ylittävässä toiminnassa ja se aiheuttaa helposti muutosvastarintaa ja priorisointihaasteita. Yksiköillä on omat tavoitteensa ja haasteensa eikä helposti oteta ylimääräistä tekemistä mukaan.

Mutta mikäli kehittäminen ei muuta prosessia radikaalisti ja edelleen toimitaan mukavuusalueella, toimii tehokkaat siilot hyvin yhteen. Tai pikemminkin roolien väliset vastuut ja vaiheistukset on hitsautuneet hyvin yhteen ja kaikkien tehdessä oman osuutensa e2e prosessi toimii.

#### 6.6.6 Onko analytiikka ja data osana prosessiajattelua?

**Kysymys:** Käytetäänkö yrityksessä analytiikkaa operatiivisen tehokkuuden seurantaan?

- Onko analytiikka järjestelmällistä ja millaisesta analytiikasta on kyse?
- Millä intervallilla analyysejä tehdään (ajoittain, kuukausi, viikko, päivä, tunti)?

**Vastaukset:** Analytiikan hyödyntäminen vaihtelee yksiköittäin jonkin verran. On yksiköitä, joissa analytiikkaa hyödynnetään päivittäin ja on yksiköitä, joissa sitä ei tehdä juuri ollenkaan. Kokonaisuutena katsottuna yrityksessä ollaan ottamassa analytiikkaa laajamittaisemmin käyttöön. Viimeisen vuoden aikana on edistytty tällä osa-alueella melko nopeasti, mutta ottaa aikansa ennen kuin analytiikka alkaa näkyä mittareissa. Kuukausi ja kvartaaliseuranta on yrityksen kulttuurissa, jolloin seurataan perinteisiä kovia mittareita tehokkuuden, myynnin, ja läpimenoajan näkökulmasta.

**Kysymys:** Miten data on läsnä yrityksesi prosessiajattelussa?

- Hyödynnetäänkö tapahtumadataa osana prosessikehitystä?
- Kuuluuko kiinteänä osana kehitykseen tapahtumadatan kerääminen ja parantaminen?
- Onko prosesseista vastaavilla työntekijöillä tarvittavat työkalut käytössä?

**Vastaukset:** Yrityksessä ollaan hyvin prosessorientoituneita ja tämä näkyy siiloutumisena myös prosessin seurannan osalta. Yrityksen kulttuuria ohjaa tehokkuusajattelu, joka tukeutuu pitkälti olemassa oleviin mittareihin. Prosessien suunnittelussa dataa pyritään keräämään, mutta ainoastaan oman prosessin näkökulmasta (eli data on siiloissa). Yrityksessä ei ole vielä kulttuuria, jossa katsottaisiin muita datalähteitä yrityksen sisällä tai ulkopuolella osana analyysejä. Tämä ei ole myöskään systemaattista.

**Kysymys:** Kuinka saatavilla e2e prosessin analysointiin data on (onko data siiloissa vai helposti saatavilla)?

**Vastaukset:** Asiakasdata ja asiakkaan ostodata on hyvin saatavilla, mutta lähes kaikki muu data on prosessien ja organisaatioiden mukaisissa siiloissa. Data on yleisesti melko hyvin saatavilla, mutta ymmärrettävää ja yhdisteltävää se ei vielä ole. Yhteinen e2e datan suunnittelu ja hyödyntäminen on vielä melko alkeellista. Tätä on pyritty helpottamaan moderneilla raportointivälineillä, mutta dataa pitää silti edelleen yhdistellä jossain jopa merkittävässä määrin. Tämä johtuu siitä, ettei ongelman juurisyytä ole korjattu. Eri lähteistä otettuna voi tulla eri lukuja, joka koetaan ongelmalliseksi. Tiedon läpinäkyvyys korostui myös tehokkuuden seurannan mittareisiin liittyvässä kysymyksessä, joka johtuneee edellä mainituista syistä. Raportointiin data tulee yleensä noin päivän viiveellä.



**Kysymys:** Onko yrityksessäsi prosessien tehostamiseen keskittyviä resursseja, joiden tehtävänä on etsiä analytiikan avulla kehityskohteita?

- onko näitä resursseja riittävästi ja onko resurssien käyttö rutiinia?

**Vastaukset:** Yrityksessä ei ole käytössä prosessien tehokkuuden analysointiin keskittyviä resursseja vaan tätä työtä tehdään oman toimen ohella. Yleensä nämä henkilöt ovat kehitystiimeissä olevia asiantuntijoita. Tällä osa-alueella nähtiin paljon potentiaalia, mutta toistaiseksi tätä on tehty laajamittaisemmin ainoastaan erilaisten hankkeiden yhteydessä. Jatkossa tähän pitäisi panostaa enemmän ja hankkia resursseja, jotka jatkuvasti mieltisivät näitä asioita.

## 6.7 Liiketoimintamallit

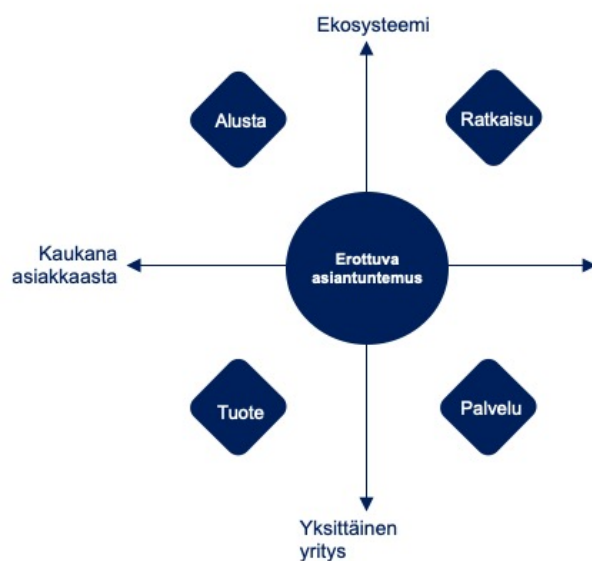
Liiketoimintamallit osiossa haluttiin selvittää yrityksen johdon ajattelua nykyisen liiketoimintamallin elinvoimaisuudesta ja miten toimintaympäristön muutokset koetaan siihen vaikuttavan. Tässä osiossa haluttiin myös selvittää, kuinka annettuna nykyinen liiketoimintamalli koetaan vai kyseenalaistetaanko sitä yrityksessä. Lisäksi keskusteltiin olemassa olevien vahvuuksien tunnistamisesta ja niiden hyödyntämisessä tulevaisuuden liiketoimintamallin suunnittelussa.

### 6.7.1 Yrityksen nykyisen liiketoimintamallin tila

Yrityksissä, joissa on vahva ydinliiketoiminta ei välttämättä näe ulkoisia muutostekijöitä tai koe niitä merkittäväksi. Perehdytään mieluummin nykyisen liiketoiminnan vahvistamiseen, kuin uusien mahdollisuuksien etsimiseen. Maailma kuitenkin muuttuu nopeasti, eikä inkrementaalinen muutos ei ole välttämättä riittävä. Inkrementaalisesti ajatteleva johto saa aikaan inkrementaalisia tuloksia.

Kysymys: Mikä on yrityksesi liiketoimintamalli; haastatteluissa esitettiin kuva 34.

## Digitaalisia liiketoimintamalleja

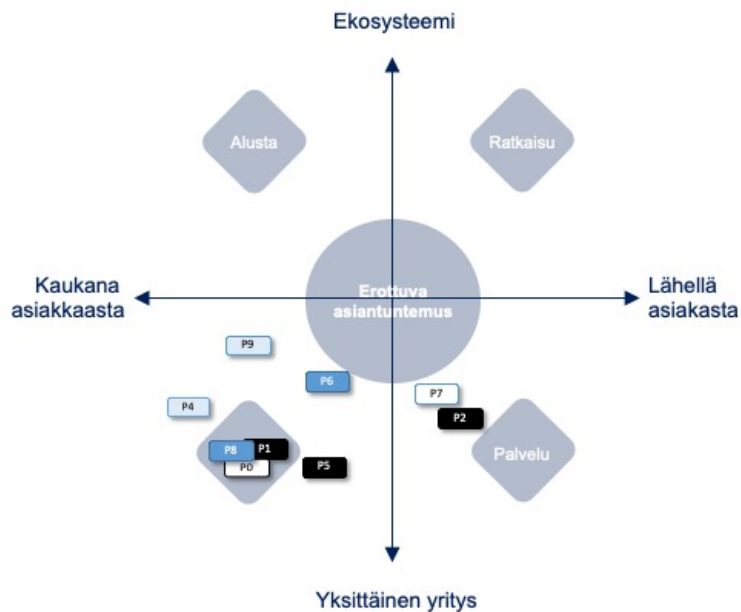


Kuva 34: Neljä digitaalista liiketoimintamallia (Venkatraman, 2017)

**Vastaukset:** Yrityksen liiketoimintamallia pohdittiin sekä sisäisestä, että ulkoisesta näkökulmasta. Sisäisesti liiketoimintamallin koettiin olevan tuotokeskeinen, mutta platformin kaltainen toimija. Platformiksi yritys koettiin lähinnä kauppa- ja kumppaniyhteistyön kannalta katsottuna. Yritys toimii eräänlaisena kanavana teollisuudesta kuluttajalle (tavarantoimittajat) ja tuottaa keskitettyjä palveluita kaupalle. Kuluttajalle näkyvässä liiketoiminnassa yrityksen koettiin olevan enemmän tuote kuin palvelukeskeinen. Tässä tosin oli jonkin verran hajontaa, sillä osa vastaajista koki yrityksen jo tuottavan palveluita

kuluttajalle. Valtaosa koki tämän olevan kuitenkin vielä niin pieni osa yrityksen toiminnasta, etteivät asemoineet yritystä palveluiden tuottajaksi. Yksi vastaajista nosti esille, että yrityksen nykyinen liiketoimintamalli kaipaisi jonkin verran selkeyttämistä, sillä nyt se on joiltain osin hieman epäselvä. Esimerkiksi miten eri tekijät vaikuttavat yrityksen tulokseen kaipaisi selkeytystä.

### Mikä on yrityksesi liiketoimintamalli nyt?



Kuva 35: Haastateltavien vastaukset yrityksen liiketoimintamallista (nykypäivänä)

**Kysymys:** Kuinka elinvoimaisena näet nykyisen liiketoimintamallin (pärsjääkö nykyinen malli tulevaisuudessa 5-10 vuoden perspektiivillä).

**Vastaukset:** Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei nykyinen liiketoimintamallia tulee jatkuvasti kehittää, jotta se menestyy tulevaisuudessakin. Yrityksessä vähemmän aikaa työskennelleet kokivat muutospaineen selkeästi suuremmaksi. Heidän mielestään radikaalejakin muutoksia on tulossa 5-10 vuoden tähtämällä. Tästä syystä heitä huolestutti, ettei yrityksessä ei ole tällä hetkellä resursseja ja kykyjä tehdä digitaalista liiketoimintaa itse.

Pidempään yrityksessä työskennelleet uskoivat liiketoimintamallin siirtämistä kohti ratkaisuja riittäväksi. Nähtiin myös tarvetta siirtyä kohti ekosysteemejä, sillä yritys on (varsinkin kansainvälisellä tasolla) varsin pieni eikä pysty yksin vastaamaan ulkomarkkinoilta tulevaan muutokseen saati disruption. Toisaalta ekosysteemejä pohdittiin myös nykyisten kumppaneiden kanssa toteutettuna siten, että asiakas kokisi toimivansa yhdessä ja samassa ketjussa aina alkutuotannosta tuotteen ja/tai palvelun käyttöön saakka. Yrityksen strategiassa on kasvu Suomen markkinoilla, mutta sen ei uskota onnistuvan mää-

rättömästi vain nykyistä liiketoimintaa kasvattamalla. Tarvitaan siis uudistuksia, jotta kasvu on mahdollista jatkossakin. Yksi haastateltavista toi mahdollisuutena esille, että Suomen markkinassa tulee polari-soitumista pääkaupunkiseudun, muiden kasvukeskusten ja maaseudun välille. Tämä ilmiö pitäisi huomioida oman kauppapaikkaverkoston hyödyntämisessä, kun palvelutarjoomaa suunnitellaan. Haasteena nähtiin, että palveluiden/ratkaisujen puolelle on henkisesti haluttu, mutta eteneminen on ollut hidasta. Se edellyttää myös perusasioiden kuntoon laittamista, joka tarkoittaa jo kertaalleen lopetettujen epäonnistuneiden projektien käynnistämistä uudelleen.

Kaksi haastateltavista toi esille tarpeen siirtyä kohti alustoja (platformeja). Yrityksen liiketoiminta perustuu asiakkaiden perustarpeille, jossa muutoksen ei koeta olevan dramaattista. He mainitsivat, ettei tällä kuitenkaa erottauduta ja siihen pitää reagoida tulevaisuuden liiketoimintamallia suunnitellessa. Nykyinen liiketoimintamalli tuo jonkin verran erottautumistekijöitä franchising liiketoiminnassa sallittujen vapauksien rajoissa, mutta se ei riitä enää tulevaisuudessa. Asiakkailla on erilaisia tarpeita eri ajan-kohtina, jossa pitäisi olla mukana. Myös asiakkaiden kyky ja halu toimia vaihtelee hänen elinkaaren/terveydentilan muuttuessa. Yrityksessä tulisi ymmärtää mikä on asiakkaan tarve kulloisenakin ajankohtana ja tuottaa tähän kohdennettua palvelua tai ratkaisua. Ratkaisuiden myynti ei välttämättä ole kovin suurta tulevaisuudessakaan, mutta näiden avulla voidaan johdatella asiakas omaan verkostoon ja sitouttaa paremmin pysymään siellä.

Platformia ajateltiin myös yhteistyön laajentamisen näkökulmasta, koska yritys on kansainvälisiin kilpailijoihinsa verrattuna pieni toimija. Vastaajan mukaan yrityksellä ei ole riittävästi kykyjä ja resursseja vastata ulkomailta tuleviin liiketoimintamallin muutoksiin tarpeeksi nopeasti. Tämän vuoksi yrityksessä tulisi pohtia miten yritys voisi verkostoitumalla tuottaa uutta liiketoimintaa esimerkiksi nykyistä kauppapaikkaverkostoa tai nykyisiä kumppaneita hyödyntämällä.

**Kysymys:** Mitkä ovat nykyistä liiketoimintamallia uhkaavat tekijät, kuinka relevantteja ne ovat mielestäsi?

**Vastaukset:** Vastaajista kolme arvioi muutoksen tulevan yrityksen toimialan ulkopuolelta. Yrityksen nykyinen liiketoimintamalli tullaan haastamaan, sillä uusissa menestyvissä liiketoimintamalleissa yrityksen tulonjaon malli tukku- ja vähittäiskaupan tullaan haastamaan. Läpinäkyvyyden lisääntyminen ajaa markkinoita kohti liiketoimintamalleja, jossa eri toimijoiden katteet pienenevät ja kiristää kilpailua ja tehokkuusvaatimuksia entisestään. Läpinäkyvyyden lisääntyminen nähtiinkin uhkaksi lähes jokaisen vastauksissa ja se näkyy kuluttajan vaatimuksissa hintatasoon ja laatuun liittyen. Nykyisen liiketoimintamallin tuoma kustannushaaste nähtiin ongelmana, sillä yritys ei voi nykyisellä (liiketoimintamallin aiheuttamalla) rakenteella olla tarpeeksi kilpailukykyinen. Siksi erilaistumisen tavoittelu on yritykselle erityisen tärkeää, sillä muuten yritys on samassa asemassa muiden toimijoiden kanssa eikä kilpailukyky siihen riitä. Entä, jos joku muu innovoikin ensin ja menee yrityksen edelle erottautumisessa? Arvioitiin, että

palveluiden tuottaminen on tulevaisuudessa korostunut erottautumistekijöiden luomiseksi; ”Mikäli palveluiden tuottamisessa ei onnistuta, on meillä vaarana käydä kuin Nokialle”.

Myös ketteryys nähtiin yhdeksi disruptoreiden eduksi. Markkinoille on jo ilmaantunut joitakin toimijoita, jotka ovat löytäneet markkinaraon tuottamalla palvelua yrityksen myymien tuotteiden avulla. Näillä ”mies ja pakettiauto” yrityksillä ei ole raskasta organisaatiota ja toimivat hyvin ketterästä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällaisia toimijoita voi tulla lisääkin eri osa-alueille. Yksi vastaajista nostikin esille arvo-ketjujen pirstoutumisen yhdeksi uhkaksi/mahdollisuudeksi. Hänen mielestä yrityksessä pitää olla hereillä millaisia uusia toimijoita markkinoille ilmestyy ja reagoida, mikäli jokin näistä innovaatioista osoittautuu tarpeeksi kannattavaksi.

Yksi vastaajista nosti esille reagoitakyvyn näissä muutoksissa. Hänen mukaansa on avainkysymys se, kyetäänkö yrityksessä muuttamaan/kehittämään toimintamallia etujoukoissa vai jäädäänkö jälkijoukkoihin junnaamaan.

**Kysymys:** Millaisia nämä muutokset mielestäsi ovat (radikaaleja, inkrementaalisia)?

- Kuinka näihin tekijöihin pitäisi mielestäsi varautua (muutoksilla vai uusiutumalla)

**Vastaukset:** Vastaajista puolet kokivat muutosten olevan radikaaleja, mutta hieman eri tavalla. Osa koki muutosten olevan radikaaleja nopeastikin, kun taas osa pohti muutosten olevan radikaaleja vasta myöhemmin. Jotta nopeasti tuleviin muutoksiin kyetään varautumaan pitäisi erään vastaajan mielestä saada aikaan ”rebel stream”, joka luo uudistuspolun. Hän korosti, ettei tämä tarkoita kuitenkaan sitä, että yrityksessä hypättäisiin täysin uuteen maailmaan. Hänen tarkoituksena olisi saada lisäkierroksia tarvittavalle muutokselle. Hän näki myös, ettei yrityksessä ole vielä tarpeeksi what-if skenaariotyöskentelyä ja pohti, ettei yrityksessä ole vielä ymmärretty kuinka nopeasti disruptiot voivat tulla.

Osa vastaajista koki muutoksen tulevan hitaammin, mutta muuttavan lopulta radikaalisti yrityksen tapaa toimia. Liiketoiminnan koettiin olevan edelleenkin aika stabiilia eikä äkillisiin muutoksiin uskottu. Suomen markkinoiden pienuuden ja vallitsevan oligopolyn koettiin/toivottiin suojelevan radikaaleilta muutoksilta. Mikäli disruptioja tästäkin huolimatta saapuisi, olisi nykyisellä liiketoimintamallilla siihen vastaaminen haastavaa. Yrityksessä yleensä tarvitaan jokin kriisi, jotta uusiutuminen aidosti käynnistyy; muuten yrityksessä lähinnä muututaan.

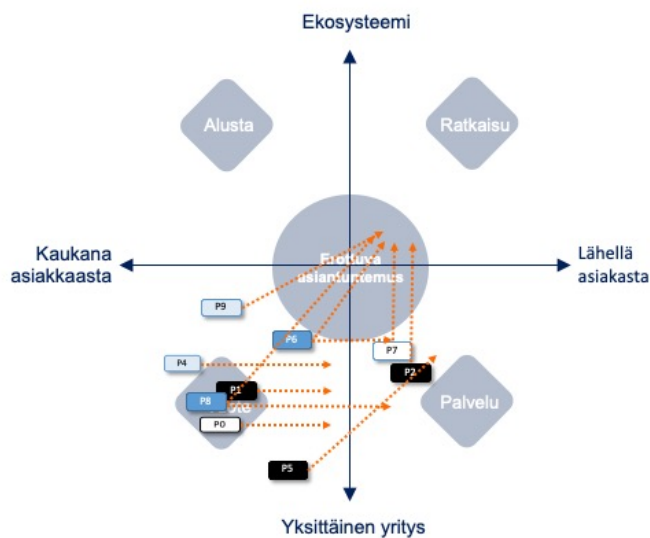
Eräs vastaajista pohti, että muutokset toimialalla ovat inkrementaalisia, mutta yritykselle ne voivat olla radikaalejakin. Hän näki, että yrityksen liiketoiminta on ollut varsin vakaata ja tuottoisaa, mutta kilpailun kiristyessä tämä tulee muuttumaan. Tähän viittaa myös erään toisen haastateltava näkökulma, jonka mukaan yrityksessä pitäisi keskittyä ensin tiettyjen perusasioiden kuntoon saattamiseen. Hänen mukaansa mm. tuotetietojen osalta on vielä paljon tekemistä digitaalisten palveluiden laadun parantami-

nessä ja se nähdään asiakaskokemuksen kannalta tärkeänä elementtinä. Myöskin nykyiset tavat toteuttaa eri prosesseja on jo vanhentuneita ja niiden toteuttamisessa tulisi hyödyntää uudempaa teknologiaa ja tuoda asiakastietämys entistä lähemmäksi yrityksen prosesseja.

**Kysymys:** Mihin suuntaan nykyinen liiketoimintamalli on siirtynyt & siirtymässä?

**Vastaukset:** Vastaukset on kuvattu kuvassa 36.

Mihin yrityksesi liiketoimintamalli on kehittymässä?



Kuva 36 : Yrityksessä koettu tarve liiketoimintamallin kehittämiseksi.

**Vastaukset:** Haastateltavat olivat jokseenkin samaa mieltä mihin suuntaan yrityksen liiketoimintamallin tulee muuntautua tai on jo muuntautumassa. Jonkin verran hajontaa (ja epävarmuutta) ilmeni ratkaisuiden ja palveluiden tuottamisen välillä. Osa haluaisi viedä liiketoimintamallia enemmän ratkaisuiden suuntaan, kun osa koki palveluiden tuottamisen olevan pääfokuksena. Yksi haastateltavista ei osannut sanoa kumpaan suuntaan yritystä halutaan kehittää.

### 6.7.2 Nykyisen liiketoimintamallin haastaminen

**Kysymys:** Kyseenalaistetaanko yrityksessä nykyistä liiketoimintamallia?

- Pohditaanko kuinka itse voisi luoda uusia toimintamalleja, joka tuhoaisi nykyisen (tai mietitään kuinka Google, Apple, Amazon, yms. tekisivät sen)?

**Vastaukset:** Jopa 7/10 haastateltavista oli sitä mieltä, ettei yrityksessä kyseenalaisteta nykyistä liiketoimintamallia. Heistä 2 oli sitä mieltä, ettei niin edes pidä tehdä koska yrityksen perusta on aikanaan sovittu ja siitä on ensisijaisesti pidettävä kiinni. He kokivat tämän vääränä ajatteluna, sillä heidän näkökulmastaan ei pidä pohtia kilpailijoiden tekemisiä vaan keskittyä omaan omiin vahvuuksiin ja tekemisiin.

He kokivat tämän tuhon tieksi, jos keskitytään liikaa siihen miten lyödään kilpailija. Heidän mielestä nykyistä liiketoimintaa toki pitää kehittää erilaisia kanavia kuten mobiilia ja verkkokauppaa hyödyntäen, mutta ensin pitää keskittyä ihan perusasioihin. Heidän mukaansa pitää ensin muuttaa erilaiset ”rautalanka -viritykset” toimiviksi malleiksi. Siksi yrityksessä ei ajatella miten ja kuka voisi liiketoiminnan disruptoida tai miten itse voisi sen tehdä. Loputkin viisi olivat sitä mieltä, että edellä mainittu lähestyminen on läsnä yrityksen ajattelussa. Heidän mukaansa liiketoimintamallia ei kyseenalaisteta (eikä olla siirtämässä mihinkään suuntaan), vaikka siitä pitäisi keskustella aktiivisesti. He näkivät, että enemmän keskustellaan miten selvittää tulevassa muutoksessa ja tämä näkyy pienenä siirtymisenä tuotteista palveluiden ja lisäarvon tuottamisen suuntaan.

Nykyisen liiketoiminnan elinvoimaisuutta pyritään lisäämään lähinnä sitouttamisen kautta. Mutta esimerkiksi yrityksen sisäisen ekosysteemin ansaintalogiikan (tukku- ja vähittäiskauppa, tavarantoimittajat) näkökulmasta ei keskustella mahdollisista muutoksista.

Jonkin verran uusien liiketoimintamallien lisäämisestä portfolioon on keskusteltu ja näkynyt jo strategiassakin, mutta se on aika kaukana nykyisestä ydinliiketoiminnasta eikä siten uhkaa sitä. Yrityksessä ei myöskään käydä keskusteluja kuka voisi markkinaa disruptoida ja/tai miten yrityksessä voitaisiin hyötyä jo meneillään olevasta tai lähellä olevasta disruptiosta. Tähän viitattiin myös aiempien kysymysten yhteydessä, jossa mainittiin yrityksen tekevän suurempia muutoksia vain kriisin / pakon kautta.

**Kysymys:** Miten kannibalisaatioon suhtaudutaan yrityksessäsi?

- Jos joku keksii uuden toimintatavan, joka on pois ydinliiketoiminnan tuloksesta, millaisia reaktioita tämä aiheuttaa?

**Vastaukset:** Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että aihe aiheuttaa paljon sisäistä politikointia. Tämä johtuu pitkälti yrityksen liiketoimintamallista, jossa tukkuliikkeen ja vähittäiskaupan välillä on oma ansaintalogiikkansa. Kannibalisaatio keskustelusta aiheutuu politikointia jopa siinä määrin, ettei yrityksessä välttämättä jakseta lähteä tähän energiaa, aikaa ja resursseja vievään keskusteluun. Yrityksessä on tunnistettu, että kauppojen välinen kilpailu on hyväksyttävää. Mutta tukkukaupan ja kauppojen välinen roolijako koetaan hyvin pyhänä, eikä sitä uskalleta sisäisesti ravistella. Keskustelua pitäisi heti salata, pohtia missä verkostofoorumeissa asiaa pitäisi käsitellä ja kuinka avoimesti asioista uskalletaan keskustella. Yksi haastateltavista pohti, että yrityksessä voisi miettiä miten erilaisilla tulonsiirtomekanismeilla voisi tätä vastarintaa lievittää ja siten ohjata yhteistyötä kauppojen kanssa. Tämä edellyttäisi hyvää luottamusta kaupan ja tukkuliikkeen välillä ja tässä nähtiin parannettavaa. Siksi tätä luottamusta pitää parantaa jatkuvasti ja tarvittavia muutoksia vauhdittaa esim. sopimusporkkanoilla.

Osa mainitsi kuitenkin, että mikäli kannibalisaatio -mahdollisuus tunnistetaan sitä pitäisi tutkia tarkemmin. Se kuitenkin täyttää silloin jonkin asiakkaan tarpeen ja olisi parempi tehdä se itse, kuin antaa kil-

pailijoiden toimia ensin. Yrityksessä onkin jo toteutettu eräitä kipeitäkin päätöksiä liiketoiminnan portfolion suhteen. Markkinamuutosten aiheuttamana joitain liiketoimintoja on myyty tai lakkautettu, mutta nämä toimet on tehty lähinnä olosuhteiden pakottamana, kuin etukäteen pohdittuina muutoksina.

**Kysymys:** Kun yrityksessä tehdään markkina/kilpailija-analyysyjä; kuinka laaja-alaisesti tätä tehdään / mihin toimijoihin keskitytään?

**Vastaukset:** Yrityksessä keskitytään pitkälti vain kotimaisiin saman toimialan toimijoihin, mutta jonkin verran analysoidaan myös kansainvälisesti saman toimialan toimijoihin. Yrityksessä ja yrityksen verkostossa perehdytään globaalisti saman toimialan toimijoihin sekä osallistutaan erilaisiin toimialan tapahtumiin maailmalla. Myöskin aktiivisimmat kaupat osallistuvat näihin tapahtumiin, joka koettiin varsin hyväksi voimavaraksi. Toisaalta kotimaisten ja pohjoismaisten kilpailijoiden lisäksi nimeltä mainittiin vain Amazon.

Kilpailija-analyysin lisäksi yrityksessä on pyritty myös seuraamaan sisäisesti miten eri kaupat pärjäävät kotimaaisessa kilpailussa. Tämä tuo kaupoille lisää läpinäkyvyyttä ja näyttää käytännön tasolla mitkä asiat markkinassa houkuttelevat asiakkaita ja miten kauppaa johdetaan kustannustehokkaasti. Ydinliiketoiminnassa kilpailija-analyysit kohdistuvat paikallisiin kilpailijoihin ja analyysien pääpaino on volyyminkin vuoksi siellä, mutta esimerkiksi konseptikehityksessä pitää katsoa ulkomaille saakka.

**Kysymys:** Kuinka tarkasti yrityksessä seurataan suurten digitaalisten toimijoiden (apple, samsung, facebook, google, yms) innovaatioita ja niiden liiketoiminnan laajentumisia maailmalla?

**Vastaukset:** Joitain yksittäisiä keskusteluita lukuun ottamatta yrityksessä ei seurata näiden toimijoiden aktiviteetteja vaan näitä tarkastellaan enemmänkin trendien kautta. Erään haastateltavan mielestä yrityksessä pitäisi olla tiimi, joka tutkisi näitä asioita tuottaisi markkina-analyysyjä. Thinklab toiminnan avulla voisi yritykseen tuoda uusien mahdollisuuksien ajattelua organisaatioon ja tiimeillä pitäisi olla mahdollisuus testata ja kokeilla sopivassa määrin näitä uusia ajatuksia. Jotta tämä olisi aidosti mahdollista, kyseisen toiminnan pitäisi olla erillään ydinliiketoiminnasta.

Vain kaksi kymmenestä oli sitä mieltä, että digitaalisia toimijoita seurataan aktiivisesti. Lisäksi mainittiin, että yrityksessä on oltu mukana ja tehty erilaisia tutkimushankkeita. Useassa keskustelussa palatettiin jo aikaisemmin esille tullessiin ”perusasiat kuntoon”, jotka olivat heidän mukaan tärkeämpiä ja jopa edellytyksenä tälle analyysille.

Yritysten liiketoimintamallien elinikä on lyhenemässä kyseenalaistaen jatkuvan kilpailukyvyyn käsitteen. Useimmat disruptiiviset liiketoimintamallit (Uber, AirBnb, Hailo, Trivago) perustuvat välikäden poistamiseen teknologian avulla (Rowles et al, 2017).



**Kysymys:** Kuinka herkästi reagoidaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin vai odotetaanko muiden toimijoiden reagoitua ensin?

**Vastaukset:** Koettiin, että yrityksessä ollaan aavistuksen verran proaktiivisempia kuin aiemmin ja tätä on tavoiteltukin. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että yritys mieluummin toimii reaktiivisesti kuin on edelläkävijänä ensimmäisten joukossa. Tähän vaikuttaa yrityksen kulttuurille ominainen riskien välttäminen ja mahdollisesti myös politikointi.

**Kysymys:** Kuinka markkinoilla tapahtuvia signaaleja seurataan; kuinka usein, skannataanko globaalisti vai lokaalisti?

**Vastaukset:** Joissakin yksiköissä seurataan markkinoilla ilmeneviä trendejä, mutta niiden hyödyntäminen on ollut toistaiseksi vaillinaista/epäsystemaattista. Yrityksessä ei ole käytössä jatkuvaa prosessia esimerkiksi skenaariotyöskentelylle, jossa erilaisten skenaarioiden toteutumista seurattaisiin ja uusia skenaarioita määriteltäisiin. Skenaarioajattelu ei näy myöskään päätöksenteossa. Yksi haastateltava mainitsi näitä analyysejä tehtävän aktiivisesti ja laaja-alaisesti varsinkin asiakaskokemukseen ja asiakaskäyttäytymiseen sekä liiketoimintamalleihin liittyen.

### 6.7.3 Strategiset asetit tulevaisuuden liiketoimintamallin perustana

Nykyisten aineellisten ja aineettomien omaisuuserien (engl. assettien) inventaario auttaa yritystä varautumaan mahdollisiin muutoksiin. On tärkeää tunnistaa tulevaisuuden kannalta tärkeät voimavarat. Jos visio ei perustu olemassa oleviin vahvuuksiin, ei sitä ole järkevää toteuttaa (Westerman et al, 2014). Esimerkiksi:

- Kilpailukykyä tuottavat
- Näkymättömät (brändi, maine, yrityskulttuuri)
- Fyysiset
- Data

**Kysymys:** Onko yrityksessäsi tehty tärkeimpien assettien inventaario (aineelliset ja aineettomat)?

**Vastaukset:** Yrityksessä on määritetty mitkä ovat kilpailukykyä ja -etua tuottavia asetteja, mutta tälle ei ole kovin strukturoitua prosessia olemassa. Yrityksessä ei ole kuitenkaan tehty inventaariota kysymyksessä esitetyllä tasolla, mutta erilaisia riskikartoituksia on tehty. Osa vastaajista ei osannut suoraan vastata onko tällaista tehty. Pohdittiin, että tämä olisi strategiaosaston tehtävä, mutta sellaista ei ole enää vuosikausiin yrityksessä ollut. Strategiatyössä ei tämä ajattelu ole ollut vielä kovinkaan läsnä vaan tätä on tehty enemmän toimintasuunnitelmatasolla. Kokonaan uusien liiketoimintojen johtaminen nähtiin haasteena, kun on pitkään toimittu olemassa olevan liiketoiminnan puitteissa eikä tältä mukavuusalueelta ole poistuttu. Mikä on yrityksen kyvykkyys, kun ollaan uuden ja tuntemattoman edessä?

**Kysymys:** Miten yrityksessäsi huomioidaan ristipölytys eri liiketoimintamallien kehittämisen suhteen?

- Esimerkiksi pohditaanko, miten voitaisiin luoda uutta markkinaa/liikevaihtoa lähentämällä B2B ja B2C markkinoita (ja luoda b2b2c markkina).
- Entä konsernin yritysten yhteistoiminnan lisäämistä?

**Vastaukset:** Tärkeimpään kilpailijaan nähden koetaan olevan vielä paljon tekemistä, mutta viime vuosina tähän on panostettu jo paljon. Koko konsernia halutaan tuoda lähemmäksi asiakasta, eikä vain erillisiä toimialaryrityksiä ja kauppiaita niiden verkostoissa. Tämä näkyy paljon aktiivisempina keskusteluna kuin vielä muutama vuosi sitten. Mutta koska konsernin yritykset ovat olleet varsin itsenäisiä ja jopa varjelleet omia resursseja ja prosesseja, on vanha kulttuuri vielä tiukassa. Esimerkiksi priorisointikeskusteluissa yritysten omat tavoitteet ovat tärkeämpiä kuin yhteiset, sillä niiden koetaan olevan ketteryiden hidaste tai este. Pienemmät yritykset ovat huomattavasti aktiivisempia kuin suuremmat. Ristipölytyksen lisäämisessä ja yhdessä tekemisessä nähdään suuri potentiaali korkeinta yritysjohtoa myöten.

#### 6.7.4 Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen liiketoimintamallin uudelleen luonnissa

Digitaalisella aikakaudella yritysten tulee jatkuvasti miettiä rooliansa muuttuvassa ympäristössä, jotka sisältävät tuotteita ja palveluita. Lähes kaikkien yritysten tulee uudelleen luoda oma liiketoimintansa. Yritysten tulee oppia olemaan muutakin kuin vain tuotteiden ja palveluiden tuottaja. Yritysten tulee pyrkiä olevansa jotain, jonka kanssa halutaan tehdä liiketoimintaa.

**Kysymys:** Käydäänkö yrityksessäsi keskustelua:

- Mikä on se asiakkaiden (who) ongelma, jonka yrityksesi haluaa ratkaista (what) ja
- Kuinka yrityksesi aikoo ne ratkaista hyödyntämällä uutta teknologiaa? (how)

**Vastaukset:** Vain yksi haastateltavista mainitsi, että tätä keskustelua käydään koko ajan. Hänen mukaansa olemassa olevaa liiketoimintamallia ja tapaa toteuttaa sitä tulee kehittää koko ajan. Se on kuitenkin eri asia, kuin liiketoimintamallin varsinaista muuttamista. Toimintaympäristön muutokset nopeutuvat, joka aiheuttaa yritykselle tarpeen tehdä näitä uudistuksia entistä nopeammin, mutta muutokset eivät ole radikaalisti muuttamassa perustana olevaa liiketoimintamallia. Monissa uusissa innovaatioissa on keksitty asiakkaille todella hienoja asioita, mutta niiden haasteena on liiketoiminnan muodostaminen kannattavaksi.

Vastaajista 6/10 mukaan tätä keskustelua on tehty vasta hyvin vähän, mutta se on aloitettu. Vielä jokin aika sitten tätä keskustelua ei ollut ollenkaan. Tätä kuvastaa myös haastateltujen johtajien omakin ajattelu, jossa he joutuvat aika-ajoin muistuttamaan itselleen miksi mitään ratkaisua ollaan lopulta tekemässä. Ratkaisuja on perinteisesti tehty useimmiten yrityksen sisäisille asiakkaille asiakasrajapinnan ollessa kaupassa. Digitaalisten kanavien ja asiakaslähtöisemmän liiketoiminta-ajattelun myötä esitetyt kysymykset ovat nousseet esille vasta viime aikoina. Se on ravistellut esimerkiksi ketjuliiketoiminnan

perusteita. Meneillään olevassa muutoksessa halutaan korostaa kauppapaikkojen erilaisuutta, mutta ketjut johtavat silti toimintaansa perinteiseen keskitettyyn ja yhtenäiseen malliin perustuen. Koetaan, että liian usein keskustelua käydään kuitenkin vain vanhan liiketoiminnan ja liiketoimintamallin ympärillä, jolloin asiakkaan tarve hämärtyy ja unohtuu.

Asiantuntijatasolla kuullaan käytävän usein keskusteluita mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja se koetaan merkinä siitä, että kulttuuri on muuttumassa kohti asiakkaan ongelmaratkaisua. On vielä kuitenkin pitkä matka, ennen yrityksen keskusteluissa prosessilla tarkoitetaan asiakkaalle näkyvää prosessia sisäisen prosessin sijaan. Eräs haastateltavista toivoi myös, että palvelukehityksessä pitäisi keskittyä asiakkaalle relevanttien palveluiden kehittämiseen eikä yritykselle sopivien toiminnallisuuksien toteuttamiseen. Tällä hän tarkoitti sitä, että pitäisi kyetä suunnittelemaan sovelluksia, joita asiakas voisi hyödyntää asioidessa vaikka kilpailijoilla. Ennen pitkää yritys hyötyy tästä sitoutumisesta kyseiseen palveluun. Keskustelu on yleistynyt varsinkin digitaalisia palveluita tuottavissa tiimeissä, mutta yrityksessä toivotaan ja odotetaan tämän keskustelun lisääntyvän muuallakin organisaatiossa.

## 6.8 Johtamisen käytännöt

Johtamisen käytännöt osiossa tavoitteena oli herättää keskustelua siitä, miten yritysten strategiatyössä tulisi huomioida kiihtyvä ja teknologisoituva muutos yritysten toimintaympäristössä. Kuinka tärkeä toimiva liiketoiminnan ja IT:n välinen yhteistyö korostuu tässä murroksessa.

Haastattelukysymysten avulla pyrittiin sekä selvittämään, että korostamaan esille strategiatyön ja yrityksen johdon omien tavoitteiden välistä suhdetta. Kysymysten ja niihin liittyvien alustusten avulla pyrittiin laajentamaan johdon ajattelua, kuinka näiden tavoitteiden ristiriidat voivat hankaloittaa yrityksen muutosta mitä digitaalinen transformaatio edellyttää. Yrityksen ketteryyden tavoittelussa nousi käsiteanalyysissä esille yritysraakenteen ja olemassa olevien toimintatapojen merkitys. Haastattelussa pyrittiin tuomaan esille miten perinteisissä yrityksissä käytössä olevat päätöksenteon käytännöt ja niihin liittyvät organisaatorakenteet heikentävät yritysten strategista ja toiminnallista herkkyyttä (Doz ja Kosonen, 2008).

### 6.8.1 Yrityksen toimintaympäristön muutoksiin varautuminen

Yritysten tulee ketteröidä itseänsä, koska markkinoilla tapahtuvat muutokset ovat suurempia, nopeampia ja monimutkaisempia kuin koskaan aikaisemmin. Vanha tapa johtaa (ja organisoida) yrityksiä on vanhentunut digitaalisessa ajassa tai ainakin kovan muutospaineen alla (Meffert et al, 2017)

**Kysymys:** Kuinka strategisesti ketterä/nopea yrityksesi mielestäsi on

- adaptiivinen, proaktiivinen vai responsiivinen.
- Rahojen ja resurssien liikuteltavuus
- priorisointi- ja päätöksenteko kyky
- Miten pitkälle tämä riittää tulevaisuudessa?

**Vastaukset:** Yrityksen koettiin olevan ketterä niissä asioissa, jotka ovat sille tuttuja. Tämä näkyy esimerkiksi yritysostojen ja myyntien toteuttamisessa, jolloin yrityksen siilot suorittava hyvin tehokkaasti omaa osuuttaan tekemisessä. Mikäli muutos/uudistus on epävarmalla/tuntemattomalla alueella, on muutosten läpivienti huomattavasti vaikeampaa.

Yrityksessä on hyvin vahva kassa, joka tuo mahdollisuuden sijoittaa riittävän houkutteleviin kohteisiin varoja nopeastikin. Yritys on uuden toimitusjohtajan myötä muuttunut ketterämmäksi kuin aiemmin; keskusteluyhteys yrityksen ylimmässä johdossa on avoin ja päätöksenteko suhteellisen nopeaa. Mutta valmistelutöitä joudutaan tekemään organisaation alemmissa kerroksissa vielä useammassa eri organisaatiossa ja päätöksentekofoorumissa, joka hidastaa kokonaisprosessia. Strategian koettiin johtavan tekemistä, mutta strategian suunnittelusyklin vuoksi se ei ole ketterää.

Yritys on usean vastaajan mukaan muuntunut ja muuntautumassa ketterämmäksi kuin aikaisemmin ja tämä keskeneräinen muutos näkyikin joissakin vastauksissa. Joidenkin vastaajien mielestä yrityksessä ei tarvitse olla ketterin vaan riittää, että yritys seuraa aikaansa ja pyrkii uudistumaan tarpeen niin vaatiessa. Esimerkiksi lähimenneisyydessä tehty yritysosto oli reagoitua alentuneeseen markkinaosuuteen Ostolla saatiin pikaparannus markkinaosuuteen, mutta miten varmistetaan, ettei markkinaosuus lähde uudelleen laskuun. Yksi vastaajista oli skeptinen ketteryyden tavoittelun suhteen; hänen mukaansa muutos ei onnistu niin kauan kuin yrityksen johdon kulttuurissa esiintyvä kontrollin halu on menestyksen tai muuttumisen halua suurempi.

**Kysymys:** Yrityksen toimintaympäristö, kilpailukenttä ja teknologia mullistuvat hurjalla vauhdilla. Tämä näkyy mm. Fortune 500 listalla olevien yritysten radikaalina nuortumisena: Kuinka meneillä olevaan turbulenssiin (muutoksen kiihtyvä nopeus, epävarma suunta) pitäisi mielestäsi varautua yrityksissä?

**Vastaukset:** Yrityksessä pitäisi kyetä luomaan luova ja ketterä kulttuuri ja panostaa sen muodostamiseen eikä vain olemassa olevan liiketoiminnan suorittamiseen. Yrityksen kulttuuriin pitäisi saada muutos, jossa olemassa olevia ratkaisuita, toimintamalleja ja prosesseja kyseenalaistetaan sopivassa määrin. Strategiatyön osalta pitäisi käydä keskustelua, miten olemassa olevia asetteja halutaan hyödyntää. Yrityksen sisällä tulisi käydä enemmän keskustelua, miten halutaan muutokseen reagoida; halutaanko olla muutosagentteja vai mukautujia, koska tehostaminen ei enää paljoa auta.

**Kysymys:** Näkökö muutoksen nopeus ja epävarmuus yrityksen strategiassa sekä strategiatyössä; miten?

- ennakoitako yrityksessä digitalisaation vaikutuksia yrityksen liiketoimintamalliin ja liikevaihtoon

**Vastaukset:** Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Pidempään yrityksessä työskennelleiden mielestä reagoitua muutoksiin näkyy strategiassa, kun taas vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet näkivät

näiden vielä olevan enemmän puheita kuin varsinaisia tekoja. Yrityksessä pyritään vastaamaan muutokseen ydinliiketoiminnan erilaistamisen, verkkokauppojen rakentamisen ja toimintojen digitoinnin kautta. Tarvittavia kehityskohteita arvioidaan mm. budjetoinnin yhteydessä, jossa suunnittelun horisontti on noin vuoden mittainen. Strategiatyössä pyritään katsomaan 5-10 vuoden päähän. Lisäksi koettiin, että yrityksen edellisillä strategiakerroksilla ollut enemmän muutoksen tavoittelua kuin aikaisemmin. Tämän arveltiin johtuvan uusista henkilöistä yrityksen korkeimmassa johdossa, jolloin tulee kaivattua tuuletusta ja uutta ajattelua. Toisaalta innovointiin mainittiin liittyvän muutokseen ylireagoinnin vaaran, kun arvioidaan jonkin uudistuksen/teknologian olevan relevantti aiemmin kuin oikeasti tapahtuukaan. Pidemmän uran tehneiden vastauksissa korostui operatiivisen arjen korostaminen ja keskittyminen siihen mitä tehdään nyt.

Kuitenkin jopa 7/10 vastaajasta oli sitä mieltä, että muutos ei näy lainkaan tai riittävästi yrityksen strategiassa. Esimerkiksi skenaariotyöskentelyä ei yrityksessä ole vielä tarpeeksi, jota pitäisi hyödyntää strategiatyön yhteydessä. Meneillään ja tulossa olevien muutostrendien vaikutuksia yrityksen lukuihin ei ole nostettu esille konkreettisesti. Megatrendit ovat jossain määrin strategiatyössä mukana, mutta niihin ei vielä paneuduta tarpeeksi, vaan pyritään jälkikäteen kertomaan mihin mikäkin kehityshanke liittyy/liittyy. Mikäli muutokset kohdistuvat suoraan yrityksen nykyiseen ydinliiketoimintaan, on näistä strategiatyössä lukujakin toki saatavilla. Näistä asioista keskustellaan paljon, mutta edelleen yrityksessä nähdään melko mustavalkoisia päätösesityksiä, joissa on esitelty vain yksi vaihtoehto. Tämän koettiin olevan merkki siitä, ettei skenaariotyöskentely / vaihtoehtojen hakeminen ole vielä yrityksen kulttuurissa. Yrityksessä ei keskustella tarpeeksi disruptiosta; mistä se voisi tulla ja miten minkä asioiden ympärillä ne todennäköisimmin tapahtuvat.

Ketteryyden tavoittelu näkyy vain joidenkin yksiköiden strategioissa, muttei vielä konkreettisesti. Yksi haastateltava mainitsi, että digitaalisessa maailmassa muutos on niin nopeaa nopeus, että strategiatyössä tarvittavaa johdon ymmärrystä tulevaisuuden suunnasta tulee tehdä koko ajan. Tämä ei kuitenkaan näy vielä yrityksen johtamisen käytännöissä juurikaan.

### 6.8.2 Yrityksen strategiatyö

**Kysymys:** Miten organisaatorakenne näkyy oman yrityksesi strategiatyön tuotoksissa; katsotaanko strategiatyössä aidosti uusia mahdollisuuksia vai ohjaako ydinliiketoiminta strategiatyötä liikaa (Doz et al, 2008)?

**Vastaukset:** Pisimpään yrityksessä työskennelleet kokivat, että ydinliiketoiminta ohjaa yrityksen strategiatyötä, muttei tee sitä liikaa. Heidän mukaansa yrityksessä uskotaan, että tulevaisuuden liiketoiminta nojautuu vanhaan, jolloin päivittämällä ja virittämällä vanhaa pärjätään tulevaisuudessa edelleen. Tämä näkyy myös yrityksen johdon vastuissa, jossa digitaalisten palveluiden osuus strategiatyössä on ollut korostunut. Tämän lisäksi erilaisuuden ja laadun tavoittelu on strategiatyön keskiössä. Toisin sanoen olemassa olevan liiketoiminnan digitalisointi on strategiassa tärkeässä roolissa.

Lyhyemmän aikaa yrityksessä työskennelleet vastasivat päinvastoin. Heidän mukaansa yrityksessä katsotaan liikaa perinteiselle liiketoiminnalle ominaisia tavoitteita, joka ohjaa ajattelun liikaa tulostavoitteisiin. On jonkin verran uuden ajattelua, mutta em. ajattelumalli vaikeuttaa päätöksentekoa epävarmoista innovaatioista päätettäessä. Myöskään yrityksen strategiassa ei koettu tapahtuneen suurempia muutoksia viime vuosina, joka vastaajien mielestä kertoo ydinliiketoiminnan roolista strategiatyössä.

Yrityksen rakenteessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia, jonka koettiin olevan merkki siitä, että ydinliiketoiminta ohjaa strategiaa. Vastaajan mukaan onnistunut strategian toteuttaminen näkyy yrityksen rakenteissa, mutta yrityksen rakenne ei ole pitkään aikaan muuttunut oikeastaan mihinkään. Muutoksen yhteydessä tulisi huolehtia, että yrityksessä olisi sopiva sekoitus uusia ja pidempään yrityksessä työskennelleitä ihmisiä. Näin ollen uuteen organisaatioon saataisiin uutta ajattelua ja nykyisen liiketoiminnan haastamista kuin nykyisin. Ydinliiketoiminnan vaikutus näkyy myös hankkeissa, joissa pyritään muuttamaan toimintatapoja vanhalla rakenteella. Välillä rakennetta pitää muuttaa, jotta pystyy aidosti muuttumaan.

Osa vastaajista koki yrityksen strategian olevan melko operatiivisella tasolla, joka voi myös heijastaa ydinliiketoiminnan vaikutusta strategiatyöhön. Mikäli strategiassa on tärkeää virittää nykyistä liiketoimintamallia, niin tämä helposti näyttäytyy hyvin operatiivisina hankkeina. Yksi vastaajista koki strategian olevan hyvin organisaatiokohtainen, jossa jokaisella organisaation osalla on oma laatikkonsa, tavoitteensa ja strategiansa. Strategiasta puuttuu asiat, missä kokonaan uutta kasvua luodaan ja/tai ristipölytetään mainittuja laatikoita.

**Kysymys:** Strategiatyö yrityksessä: ketkä siihen osallistuvat, kuinka uusien ideoiden syntyminen varmistetaan, millaista digitaalista ja teknistä osaamista on tässä työssä käytettävissä. Onko digitaalisuus oma kokonaisuus vai osa onko yrityksen strategiaa?

**Vastaukset:** Yrityksen johtoryhmä ja heidän läheisimmät alaisensa osallistuvat strategiatyöhön. Kukin yksikkö tekee oman strategiansa itsenäisesti ja näiden tuotokset vedetään yhteen. Työn laajuutta kuvaa, että eräessä yksikössä 140 sivun materiaali on tiivistetty yhteen sivuun. Uusien ideoiden syntymistä ei erikseen fasilitoida, mutta kunkin työryhmän tehtävänä on pyrkiä tuomaan oman alueensa kannalta oleelliset kehitystarpeet / uudet asiat, joihin strategiassa tulisi vastata. Tätä tehdään liian yksikkökohtaiseksi eikä uskalleta ravistella tarpeeksi olemassa olevaa. Haastattelun aikana meneillään olevassa strategiakerroksessa ei oltu vielä tunnistettu kuin vähäisiä muutoksia entiseen. Toisaalta koettiin, että on alettu puhumaan uusista lähdöistä ja tuodaan muuttumisen tarvetta enemmän esille. Puhutaan, että on pakko muuttua; prosesseja ja toimintatapoja eikä vain järjestelmiä.

Strategiatyössä käytetään ulkoisia kumppaneita tuomaan uusia liiketoiminnan näkökulmia ja teknologian tuomia mahdollisuuksia; toisaalta tästä työstä ei noussut lopulta yhtään aloitetta ainakaan IT-strategiaan. Oman väen ajattelu lähtee pääasiallisesti tämän hetken ympäristöstä ja ymmärryksestä tilanteesta. Erään vastaajan mukaan teknistä osaamista on niin paljon, kuin yksittäisen johtajan tai hänen suorien alaistensa osaaminen tuo tähän osaamista tai haluavat osallistaa tiimejensä tähän työhön. Hänen arviomansa mukaan tätä tapahtuu kuitenkin hyvin harvoin.

**Kysymys:** Yrityksen strategiatyö kokonaisuutena; ketkä siihen osallistuvat ja kuinka eri yksiköiden suunnitelmista nivotaan yhteinen näkemys? Toteutuuko siis yrityksen kannalta paras strategia vai paras kompromissi (Doz et al, 2008 ja Meffert et al, 2017)?

Vain yksi vastaaja koki strategian olevan koko yrityksen kannalta paras vaihtoehto. Kaikkien muiden mielestä (kaikkiaan 8 vastaajaa) strategia on hyvin yksikkökohtainen (4/8) tai jotain siltä väliltä (3/8). Portfoliostrategiassa ajatellaan koko yritystä, mutta sen ulkopuolella ollaan hyvin yksikkökohtaisissa lokeroissa. Puolet vastaajista kokivat strategian olevan hyvin yksikkökohtainen; koska yrityksen kulttuuri on hyvin siiloutunut, myös strategiatyö noudattelee tätä. Omista resursseista ja tekemisistä ollaan mustasukkaisia ja oman aseman varmistamistakin esiintyy, joka johtaa strategiatyössä osaoptimointiin. Koko yrityksen kannalta yhteisiä tavoitteita ole toistaiseksi määritetty tarpeeksi ja sillä saralla nähdäänkin parantamisen varaa olevan. Strategiatyötä pyritään tekemään matriisiorganisaatiossa, mutta ketään ei siihen ole velvoitettu.

### 6.8.3 Liiketoiminnan ja IT:n välinen yhteistyö

Liiketoiminnan ja IT:n välinen yhteistyö: Digitaalisen transformaation aiheuttamat muutokset edellyttävät IT- ja liiketoimintakyvykkyyksien tehokasta yhdistämistä. IT tutkimuksessa on tunnettu käsite shared-understanding, joka kuvaa liiketoiminnan ja IT johdon yhteistä asennoitumista IT yksikköön (Westerman et al, 2014 ja Venkatraman, 2017)

- Yrityksen johdossa ymmärretään IT:n rooli yhteisellä tavalla (liiketoiminnoissa ja IT:ssä)
- Yrityksessä käsitellään IT:tä kilpailukyvyyn mahdollistajana (competitive weapon)
- Yrityksessä ajatellaan, että IT:n avulla voidaan parantaa tuottavuutta
- Yrityksessä ymmärretään, että priorisointi tehdään yhteisesti (koko organisaatiossa)

**Kysymys:** Millainen on luottamuksesi IT johdon toimintaan ja IT:n kykyyn tuottaa palveluita yksiköllesi?

- Hidastaako vai nopeuttaako yhteistyö kehitystötäsi?
- Onko sinulla käynnissä selvitystöitä / hankkeita, joissa ei IT ei ole mukana; mitkä syyt ovat joltaneet tähän?

Yrityksen liiketoiminnoissa ei koettu suurta luottamusta yrityksen IT johtoon. Kahdeksan vastaajaa kymmenestä koki luottamuksen olevan heikkoa tai luottamuksessa olevan paljon parannettavaa. Haastateltavat kokivat, että IT:n keskittäminen ei ole onnistunut vaan on etäännyttänyt IT:tä liiketoiminnoista. Vaikka nykyisin pyritään madaltamaan organisaatorakenteita ja päätöksentekoa, on IT:ssä jostain syystä päädytty päinvastaiseen ratkaisuun. Organisaatioon on lisätty uusia esimieskerroksia, joka hidastaa IT:n reagointikykyä merkittävästi. Tämä näkyy esimerkiksi päätöksentekomallissa, joka on valtavan monimutkainen. Nämä haasteet ovat johtaneet joissakin yksiköissä siihen, että liiketoiminnoissa pyritään välttämään ratkaisuita, joiden käyttöönotto edellyttää IT:n osallistumista. Liiketoimintayksiköissä koetaan, että yhteistyö IT:n kanssa pikemminkin hidastaa kuin auttaa liiketoimintoja omien päämääriensä tavoittelussa. Vastausten perusteella yrityksessä koetaan IT:n yhteistyön ongelmat riskinä, joka saattaa jopa aiheuttaa kilpailukyvyyn heikentymistä.

Aiemmin (ennen keskitettyä IT:tä) koettiin yhteistyö huomattavasti hedelmällisemmäksi, kun IT johdossa oli parempi ymmärrys liiketoiminnan nykytilasta ja tarpeista sen kehittämiseksi. Nykyisin IT:ssä käsitellään asioita liiaksi kulujen hallintana ja on ajauduttu kauemmaksi asiakaslähtöisestä kehittämisestä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän koettiin johtuvan siitä, että nykyisen IT johdon aikana on tehty IT-prosessien tehostamista ja se on etäännyttänyt nykyisen IT johdon liiketoiminnasta. Jos IT:n rooli on minimoida kustannuksia ja varmistaa ohjelmistojen päivittäistoimivuus se aiheuttaa, että IT:ssä pyritään minimoimaan kustannukset ja välttämään riskejä. Mutta uuden luonnissa ei välttämättä takaisinmaksuista ja riskien välttämisestä ole takuita; tämä aiheuttaa selkeän ristiriidan. Erään haastateltavan mukaan IT:n johto ei ymmärrä tai ei halua myöntää sitä ääneen. Hänen mukaansa IT pitäisi jakaa kahteen osaan, mutta mitään tämän suuntaista ei ole tapahtunut tai olisi tapahtumassa.

Varsinkin uudet ihmiset kokevat etäisyyttä liiketoiminnan ja IT:n välillä (molemmin puolin). Vuoropuhelun koetaan olevan vaillinaista ja sitä tulee parantaa jatkossa. Asiantuntija sekä yksilötasolla yhteistyön koettiin olevan normaalilla tasolla, mutta valitettavasti henkilöiden vaihtuvuus IT:ssä on ollut viime aikoina merkittävän suuri, joka koettiin haasteena liiketoiminnassa. Se aiheuttaa tällä hetkellä joidenkin perinteisesti IT:lle kuuluvien tehtävien ajautumista liiketoiminnan toteuttavaksi. Liiketoiminnassa ymmärretään, että kriittisten järjestelmien osalta ollaan hyvin varovaisia muutoksille. Tämä ei saa kuitenkaan olla este/hidaste liiketoiminnan kehittämiseksi vaan tulee pyrkiä suunnittelemaan sellaisia ratkaisuita, joissa kaikkein kriittisimmät kehityshankkeet voidaan eriyttää kriittisimmistä järjestelmistä.

Toisaalta nähdään hyvää tahtotilaa muuttaa tätä tilannetta ja asiasta on keskusteltu organisaatiossa, mutta toistaiseksi nämä puheet eivät näy toiminnassa millään tavalla. Keskustelu viime aikoina esimerkiksi päätöksenteon prosessista on mennyt oikeaan suuntaan ja siinä on oikea sävy ja roolit ovat täsmennyksessä tässä prosessissa. Joissakin yksittäisissä hankkeissa on tullut positiivista palautetta IT:lle, mutta nämä ovat enemmän yksittäisten henkilöiden ja tiimien suoriutumisen ansioista kuin yleisestä toimintamallista johtuvaa. Liiketoiminnoissa kaivataankin uudistumista yhteistyön parantamiseksi; tällä hetkellä ei ole uskoa, että yhteistyötä tehdään parhaalla mahdollisella tavalla.



**Kysymys:** Mitkä ovat mielestäsi suurimmat kehityskohteet liiketoiminnan ja IT:n yhteistyön parantamiseksi?

**Vastaukset:** Keskusteluissa korostui sekä päätöksenteon uudistaminen vastaamaan ketterää kehitystä, niin että IT:n pitäisi tulla lähemmäksi liiketoimintaa. Läheisyyden lisäämisellä parannettaisiin luottamusta puolin ja toisin. Tämä lähtee pitkälti siitä, miten johto haluaa painottaa asioita. Liiketoimintajohto on erittäin halukas parantamaan tätä ja tuleekin varmistaa, että IT johto on riittävän halukas tähän myös. Tämän hetken ongelmien nähtiinkin olevan pitkälti johtamisen haaste. Erään haastatellun mukaan IT johto on niin etäännyttänyt liiketoiminnasta, että se ei ole läsnä oli kyse sitten kriisistä tai kehityksestä. Tämä koetaan IT johdon sitoutumisen puutteena. Läheisyyttä pohdittiin myös niin, ettei pitäisi olla erillistä IT:tä vaan on vain liiketoiminnan kehitystä.

Toimintamalleihin liittyen pitäisi päästä eroon mallista, jossa IT ohjaa liikaa kustannusten kautta liiketoiminnan tavoitteita. Liiketoiminnassa ymmärretään kustannustehokkuuden tärkeys, mutta se ei saa olla ainoa ohjaava tekijä. Tästä on käyty keskusteluita, mutta lupaukset ja käytännöt eivät kohtaa. Osa haastateltavista pohti kannattaisiko IT jakaa kahtia kehitykseen ja tuotantoon kehityksen ollessa osa liiketoimintaa. Nykytilassa nähtiin positiivisena asiana, että IT:ssä ollaan perustamassa Business CIO:ta ja hänen tiimiä. Epäiltiin kuitenkin, onko tuo toimi vielä riittävä vai ylikuormittuuko tiimin vähäiset resurssit.

Keskitettyssä IT:ssä pohditaan miten he pystyvät toimimaan ketterämmin liiketoimintaan päin. Kun liiketoiminnoissa pyritään ketteröitymään, oiotaan helposti väärissä paikoissa IT:n näkökulmasta. IT:ssä nähtiin tarpeelliseksi käydä dialogia rooleista sekä selkeytystä, mitä hyötyä sovitusta toimintatavasta saavutetaan. IT:ssä nähtiin myös osaavien resurssien varmistaminen sekä IT:ssä ja liiketoiminnassa ja näiden henkilöiden tavoitteiden yhtenäistäminen. Yhteisten painotusten ja selkeiden roolien avulla saadaan hankkeita toteutettua laadukkaammin. Hankkeiden osalta on ollut haasteita päätöksenteon osalta, joka on hidastanut liikkeelle lähtöä; tätä haluttaisiin parantaa sekä IT:ssä, että liiketoiminnassa. Yksi haastateltavista nosti esille syyttelykulttuurin, jota esiintyy helposti, mikäli asiat eivät etene suunnitellusti. Hän pohti miten sen saisi muuttumaan yhteistyöksi, jossa kaikki etsivät ratkaisua syyllisten etsimisen sijaan.

**Kysymys:** Millä osa-alueilla yhteistyö on hyvällä tasolla?

**Vastaukset:** Yksittäisten osa-alueiden kuten kaupan järjestelmä- ja palvelukehitys koettiin olevan paremmalla tolalla kuin muiden. Myös yksittäisten hankkeiden osalta yhteistyö toimii hyvin, mutta se on lähinnä yksittäisten henkilöiden suoriutumisen tulosta. IT:ssä koetaan olevan varsin hyvät häiriöhallin-

nan prosessit; vaikka häiriöitä onkin, ne saadaan hoidettua ja tuotanto palautettua ripeästi. Liiketoiminnassa on käynnistetty ketterän kehityksen kehitysorganisaatio (jossa on resurssit ovat pääosin liiketoiminnasta) on pystynyt tuottamaan uusia palveluita nopeasti.

**Kysymys:** Kuinka lähellä IT:n pitäisi olla liiketoimintaa, jotta yhteistyö olisi hedelmällisempää?

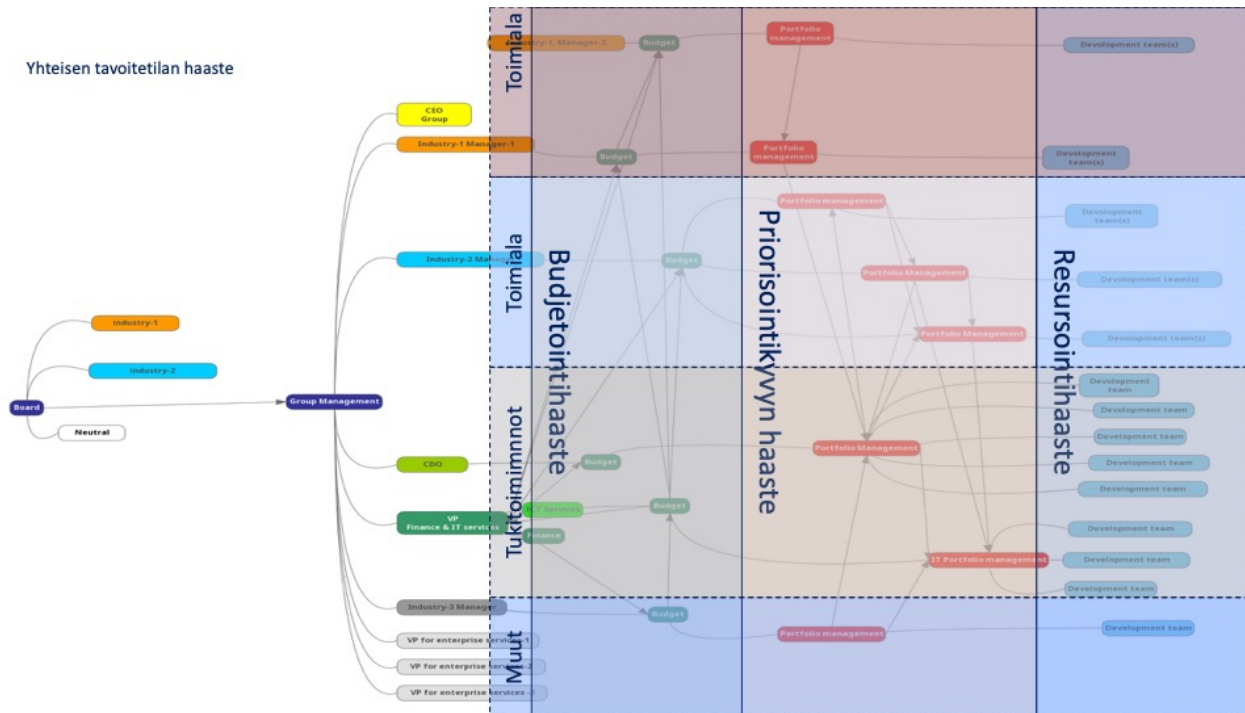
**Vastaukset:** Liiketoimintajohtajat näkivät, että IT:n tulee olla osana liiketoimintaa tai hyvin lähellä sitä. Lähestymistä tulee tapahtua useilla tasoilla eikä vain asiantuntijatasolla. Roadmap suunnittelu voi olla liiketoiminnasta kauempana, kunhan liiketoiminnan ymmärrys ja tarpeet ovat tunnistettu sitä työstettäessä. Vain ne osiot, jotka ovat koko yritykselle yhteisiä (HR, talous, IT arkkitehtuuri, jne.) voivat olla keskitetyssä IT:ssä. Näidenkään ei pidä eristäytyä liiketoiminnasta vaan toimia mahdollisimman avoimesti, läheisessä ja jatkuvassa yhteistyössä. Yksi haastateltavista pohti, että ketterä kehitys taitaa ohjata IT:tä kohti liiketoimintaa, joten pitäisikö kehityksen olla osa liiketoimintaa? Tässä tulee kuitenkin huomioida, miten käyttöönottoja tehdään ja kuka vastaa päivittäistoimivuudesta. Pitää siis olla hyvä prosessit tuotantoon vientien ja siihen liittyvän häiriöhallinnan varmistamiseksi.

#### 6.8.4 Muutoksen esteiden tunnistaminen

Muutoksen esteiden tunnistaminen hyvissä ajoin on tärkeää mille tahansa muutokselle. Digitaalisen transformaation ravistellessa yrityksen rakenteita, toimintamalleja ja mahdollisesti jopa valtasuhteita tämä on erityisen tärkeää. Monet tehokkaat yritykset ovat erityisen vastustuskykyisiä muutoksille. Siksi on tärkeää löytää tunnistaa nämä muutoksen esteet. Usein menestyvien johtajien agendalla on muutoksen vastustaminen, mikäli tällä on lyhyellä tähtämellä vaikutuksia tulokseen (negatiivisesti) (Meffert & Swaminathan, 2017, s. 37).

**Kysymys:** Yrityksen organisaatorakennetta on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 37). Jos katsomme yrityksen budjetointiin, resursointiin ja näistä aiheutuvaan priorisoinnin johtamisen käytäntöihin, niillä millaiseksi koet yrityksen reagoitavuuden?

- Esimerkiksi ilmiön havaitsemisesta toteutuksen go-liveen?
- Missä ovat suurimmat pullonkaulat ja mistä ne johtuvat?
- Päätöksenteon nopeus, mihin päätökset perustuvat ja kuinka päätöksistä viestitään?
- Kuinka päätökset jalkautuvat tekemiseksi?



Kuva 37 : Yhteisen tavoitetilan muodostamisen haasteet kohdeyrityksessä

**Vastaukset:** Koko konsernin rakenne ja käytössä olevat käytännöt koettiin päätöksentekoa hidastavana. Haastateltavat pohtivat tätä asiaa monelta eri näkökulmalta.

- 1) Hankeohjauksen ja IT:n rooli budjetoinnissa koettiin aiheuttavan ongelmia päätöksentekoon. Priorisointiohjauksen koettiin nyt tapahtuvan IT tukiorganisaatiosta käsin eikä niin, että liiketoiminnat päättävät kuinka paljon kustannuksia heillä on kykyä & halua kantaa omien tavoitteidensa saavuttamiseksi.
- 2) Siiloutuminen monella eri tasolla koettiin varsin haasteelliseksi. Koettiin jopa, että eri yksiköillä on erilaisia (itse asetettuja) tavoitteita ja pitää niitä tärkeimpinä omaa toimintaa ohjaavina mittareina. Vaikka strategiassa on määritetty merkittävimmät kehityshankkeet, niin niiden ulkopuolisia hankkeita ajetaan eteenpäin, koska ne ovat yksikön omissa tavoitteissa. Lisähaastetta aiheuttaa keskitettyjen toimintojen omat tavoitteet, joissa pääasiallinen näkökulma on kulujen hallinta.
- 3) Koko konsernin tasoinen priorisointi on haasteellista, joka johtuu osittain myös toimialojen erilaisista tilanteista (liikevaihto, markkinatilanne, toimintaympäristön muutokset). Tämä aiheuttaa haasteita varsinkin yhteisten hankkeiden rahoituksesta päätettäessä.
- 4) Budjetointiprosessi koettiin hyvin haastavaksi, ajoittain jopa epäselväksi. Tässä prosessissa olisi hyvin paljon parannettavaa, sillä tässä koettiin tehtävän erittäin paljon hukkaa. Koettiin myös, että koko konsernin budjetointiprosessin yhteydessä karsitaan asioita pois liian lyhytnäköisesti, joka näkyy (muulle organisaatiolle) pomppoiluna.

Yrityksen reagoitakyvyn koettiin heikentyneen edellä mainituista syistä; osa haastateltavista antoi tästä heikon arvosanan. Eritoten sen koettiin näkyvän muutostilanteissa, joissa jo tehtyjä priorisointeja pitää muuttaa tai resursseja tai rahoja siirtää hankkeelta toiselle. Yksi haastateltava pohti asiaa suhteuttamalla reagoitukykyä yrityksen organisaation kokoon ja pohti, onko mitään muutakaan tapaa järjestää tätä asiaa. Olemassa olevien siilojen koettiin olevan tehokkaita tutuissa asioissa ja konsepteissa toimimassa; valmiiseen ”koneeseen” soveltuvat prosessit/asiat kytetään kytkemään tehokkaasti. Haasteita tulee kuitenkin heti, kun hypätään oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Tämän koettiin johtuvan osittain myös yrityksen kulttuurista, jossa riskien välttäminen on tyypillistä. Yrityksellä olisi kassassa varaa tehdä kokeiluja, mutta tunnetasolla tällaisten päätösten tekeminen koetaan vaikeaksi.

**Kysymys:** Suurten kokonaisuuksien johtaminen kohti koko yrityksen kannalta yhteistä maalia. Onko mielestäsi eri yksiköillä (=johdolla) samaan suuntaan johtavat tavoitteet?

- Hidastavatko nämä tavoitteet mahdollisesti päätöksentekoa? onko siis ristiriitoja?
- Toimialan sisällä / koko konsernin sisällä?
- Kuinka priorisoinneista sovitaan koko yrityksen tasolla?

**Vastaukset:** Tämän kysymyksen vastauksissa oli melko paljon hajontaa ja ristiriitaisuuksia edellisiin vastauksiin. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat yhteisiä tai menossa siihen suuntaan, kun taas osa vastaajista mainitsi tavoitteiden olevan erilaiset yksiköstä riippuen. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että tavoitteita asetetaan eri yksiköissä itsenäisesti ilman koordinaatioita yrityksen, saati koko konsernin tasolla. Tätä vastausta tuki myös kommentti, jossa mainittiin erilaisten haasteiden olevan haaste tukitoiminnoille, jotka joutuvat huomioimaan erilaiset tavoitteet omassa suunnittelussaan. Joissakin vastauksissa tuotiin esille myös, että yhteisten tavoitteiden lisäksi yksiköillä on omia tavoitteita. Tämä näyttäytyy esimerkiksi siten, että priorisoidusta projektisalkusta huolimatta pyritään saamaan omia hankkeita toteutukseen. Korkean prioriteetin hankkeet toteutetaan, mutta muutkin pitäisi saada tehtyä. Pohdittiin myös, että tehdäänkö priorisointia aidosti tavoitteiden kautta vai ohjaako sitä enemmän muut asiat. Vastauksissa mainittiin myös, että uuden ilmiön tuleminen aiheuttaa pitkän keskustelun siitä ketä se hyödyttää ja ketä haittaa.

**Kysymys:** Onko yrityksen johdon palkitseminen kiinnitetty tulokseen vai myös muutokseen?

- Miten koet palkitsemismallin vaikuttavan muutos- ja yhteistyöhalukkuuteen yrityksesi sisällä?
- Entä yritysten yli?
- Toteutuuko johdon tavoiteasetannassa koko konsernin etu?

**Vastaukset:** Yrityksen mittarit ovat pääosin tulokseen sidottuja perusmittareita. Konserniyritysten yli menevien tavoitteiden koettiin olevan niin ylätasolla, että yksittäiset johtajat eivät näe kykenevänsä vaikuttamaan niinhin omilla toimillaan. Tämän nähtiin heikentävän joitakin kehitystöitä, jos kehitys heikentää johtajan tulostavoitteiden saavuttamista, vaikka vain väliaikaisestikin.

### 6.8.5 Yrityksen organisaatorakenne ja sitä tukevat nykyiset hallinnolliset käytännöt

Yritysrakenne ja olemassa olevat hallinnolliset prosessit vanhentuvat ketterän kehityksen laajentuessa, jolla pyritään vastaamaan alati kiihtyvän muutoksen aiheuttamaan paineeseen. Budjetointi (vuosittainen vs. milestone pohjainen), Tulosohjaus (kulut vs vaikutus, hankintaprosessit (projektit vs. jatkuva kehitys, kulut vs. läpivirtaus), jne. Yritykset, jotka ovat syntyneet digitaalisiksi eivät katso tarpeelliseksi jakautua erilaisiin organisatorisiin rakenteisiin. Tämä vain hidastaa heidän toimintojaan, toisaalta he eivät näe tarpeelliseksi omaa CIO roolia sillä IT kuuluu heidän olemassa olonsa edellytykseksi eikä tukifunktioksi (Venktatraman, 2017, s. 82).

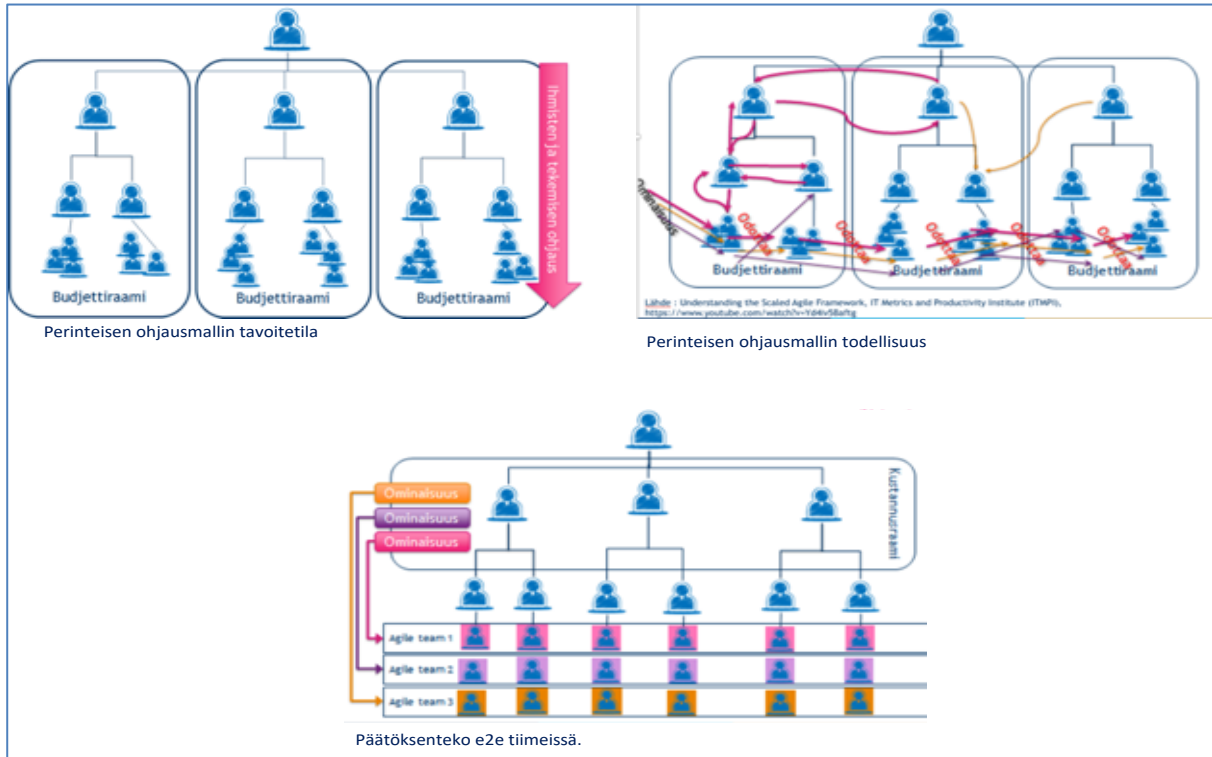
**Kysymys:** Kuinka koet nykyisen organisaatorakenteen toimivuuden tässä ajassa?

- Voisiko organisaatorakennetta keventämällä parantaa yrityksen ketteryyttä?
- Minkä kustannuksella tämä tapahtuisi?

**Vastaukset:** Tämä nähtiin olevan organisaatiokysymyksen lisäksi eritoten johtamiskysymyksen. Johtamiskysymystä pohdittiin sekä liiketoimintalähtöisyydellä, että päätöksenteon madalluttamisen näkökulmista. Myös päätöksenteon menettelyihin viitattiin, jotka koettiin varsin byrokraattisiksi eritoten IT:ssä, jonka ei koettu olevan yhtä liiketoimintalähtöinen kuin esimerkiksi data- ja analytiikkapalveluita tuottava tukioorganisaatio. Tämän koettiin olevan pitkälti johtamiskysymyksen, jota pitäisi kehittää liiketoimintalähtöisempään suuntaan. Myös IT:n jakaminen kahteen osaan siten, että kehitys olisi täysin liiketoimintojen hallinnoimana, nousi esille. Tällä koettiin olevan merkitystä yrityksen ketteröittämisessä päätöksenteon ja priorisoinnin kohdalla. Koettiin, että asiantuntijoiden aikaa kuluu paljon byrokraatiaan, kun joudutaan luomaan päätösesityksiä erilaisiin foorumeihin, joissa asioita käsitellään. Konsernissa on aikaisemmin ollut yrityskohtaiset IT yksiköt, joista luopuminen on koettu varsin haasteelliseksi liiketoimintayksiköissä. Tämä näkyy erityisesti kommentteissa päätöksenteon, budjetoinnin ja priorisoinnin nykyisissä käytännöissä, jotka koetaan epäselvinä, raskaina ja koetaan vaikeuttavan liiketoiminnan kykyä pyrkiä kohti omia tavoitteitaan.

Yrityksen kulttuurista nousi esille johdon ja asiantuntijoiden välinen luottamuksen pula eritoten digitaalisessa kehityksessä. Siinä IT -johto kokee, että viime vuosina on tullut liikaa budjetin ylityksiä. Jotta päätöksentekoa voidaan madaltaa, se edellyttää tämän luottamuksen palauttamista. Toisaalta organisaatiossa koettiin olevan liian monta kerrosta, jonka katsottiin estävän/hankaloittavan tämän luottamuksen syntymistä. Näistä syistä hallitsemattoman kustannusten nousun nähtiin olevan riskinä organisaation keventämisessä. Osa vastaajista näki tämän kuitenkin vain positiivisena, jolloin päätöksenteko olisi nopeampaa ja kärsijänä olisi lähinnä irtisanottu / uudelleen sijoitettu henkilöstö. Yksi vastaajista nosti esille konsernin yritysten itsenäisyyden vähentymisen. Nämä yritykset ovat nyt varsin itsenäisiä, joten heidän tulisi luopua joistakin nyt itse vastaamistaan asioistaan.

**Kysymys:** Tässä kuvassa on kuvattu organisaatiossa syntyvää hukkaa (kuva 38). Onko hukka (waste) tuttu käsite LEAN ajattelusta ja missä osassa yritystä/yksikköäsi luodaan eniten hukkaa tällä hetkellä?



Kuva 38: Hukka organisaatiossa, perinteinen vs. ketterä ohjaus

**Vastaukset:** Vastausten perusteella hukka käsitteenä ei ole yrityksessä tuttu, joten sen esiintymistä ei ole arvioitu. Haastateltavat kokivat hukkaa syntyvän organisaatorakenteesta johtuvasta monikerroksisesta päätöksenteosta, budjetoinnissa sekä portfoliohallinnassa sekä konsernin yritysten välisistä kilpailuista resursseista. Näiden koettiin hankaloittavan innovatiivisen luomiskulttuurin syntymistä ja jalkautumista. Esimerkkinä nostettiin esille eräs hanke, jonka aloitukseen piti tehdä yli vuosi töitä. Kun kehitys pääsi vihdoinkin ensimmäinen versio saatiin käyttöön jo kahden kuukauden kuluttua ja haastattelun aikaan se oli otettu käyttöön yli 400 käyttäjällä. Päätöksentekoprosessin lisäksi koettiin liiketoimintamallista ja yritys rakenteesta johtuvan politikoinnin aiheuttavan hukkaa.

IT:n organisoitumisessa hukkaa koettiin syntyvän asiantuntijoiden roolituksen kautta syntyviin järjestelmälalueiden myötä syntyviin osaamisen siloihin. Yksittäisen järjestelmälalueen sijaan pitäisi siirtyä kohti E2E vastuita, joissa asiantuntijalla on vastuullaan koko prosessiin/kokonaisuuteen liittyvät järjestelmäkokonaisuudet. IT:ssä on lisätty organisaatioon esimieskerroksia nopeasti ja IT:n sisälläkin on tästä johtuen epäselvyyksiä jopa IT:n sisällä. Tämä mainittiin myös liiketoiminnan edustajien kommentteissa, joissa koettiin IT:n johdon etääntyneen liiketoiminnasta ja epäiltiin tämän johtuvan osittain tästä organisaatiokerrosten lisäämisestä.

Yksi haastateltava nosti esille yrityksen kulttuurissa esiintyvän liian tarkat määritykset, jotka koetaan johtuvan riskien välttelystä (jopa pelosta). Tämä johtaa helposti siihen, ettei uskalleta kokeilla ja epäonnistumista pelätään.

### 6.8.6 Kokeilukulttuurin edistäminen asiakaskokemuksen ja innovaatioiden tavoittelussa

Test-fail-learn kulttuuri (=kokeilukulttuuri): Asiakaskokemuksen ja innovaatioiden johtaminen edellyttää test-fail-learn kulttuuria (Meffert et al, 2017). Mitä enemmän epävarmuus-, muutos- tai teknologian kehittymistä osa-alueeseen liittyy, sitä ketterämmin kehitykseen pitäisi suhtautua.

**Kysymys:** Onko test-fail-learn yksikössasi käytössä: Milloin on viimeksi tehty FAIL osuus tästä (toteutuuko fail often, fast, cheap)?

**Vastaukset:** Yrityksessä on vasta harjoiteltu test-fail-learn metodologian käyttöönottoa lähinnä digitaalisten palveluiden kehityksessä. Tämä on kuitenkin tunnustettu ja metodologian käyttöönotto on yleistymässä pikkuhiljaa laajemminkin. Haastateltavien mielestä yrityksessä ollaan ottamassa vasta ensiaskeleita tämän asian ympärillä, mutta systemaattista tämä ei vielä ole. Yrityksessä ei tällä hetkellä pohdita tarpeeksi etukäteen kriteereitä, jonka mukaan arviointia kehityksen jatkamisesta tehdään. Tämä johtaa siihen, että fail tehdään usein liian myöhään. Yrityksessä on tapana tehdä pilotteja, mutta koska etukäteen määritettyjä tavoitteita ei ole niitä ei myöskään tarkastella. Mutta yrityksen kulttuurille on ominaista olettaa, että pilotit ja jopa Proof-of-conceptitkin jatkuvat joka tapauksessa. Mikäli pilotin tulokset ovat huonoja, ne hiljennetään pikkuhiljaa pienen porukan kesken. Koettiin, että yrityksessä ei ole aitoa fail kulttuuria, koska jätetään paljon tähän liittyviä elementtejä tekemättä ja lopetetuista piloteista vaietaan eikä pyritä avoimesti oppimaan. Aidot kokeilut ovat yrityksessä hyvin harvinaisia. Pohdittiin, että tällaisia kokeiluja pitäisi ehdottomasti tehdä, ottaa opiksi sekä laittaa sivuun palatakseen siihen myöhemmin uudelleen. Yrityksen kulttuurissa käytetyn rahan ”hukkaaminen” on vaikeaa, eikä osata/uskalleta ajatella että epäonnistuminen ei ole pelkästään inhimillistä vaan väistämätöntä. Yrityksessä on laitettu suuriakin hankkeita jäihin. Tämä on tehty kuitenkin liian myöhään, kun on todettu, että yrityksistä huolimatta ei saada asioita enää edistettyä.

**Kysymys:** Onko yrityksessä tehty portfolion uudelleen järjestelyitä, mikäli ne on nähty liian vähän arvoa tuottavaksi yrityksen (digitaalisessa) tulevaisuudessa?

**Vastaukset:** Hankehallinta koettiin olevan yrityksessä vielä alkutaipaleella. Ongelmaksi koettiin, että yrityksen hanketoimisto on IT:ssä eikä liiketoiminnoissa. Tämä aiheuttaa vastaajien mielestä sen, että portfoliohallintaa tehdään pitkälti IT näkökulmasta eikä liiketoiminnan tarpeet pääse tarpeeksi esille. Haastateltavat eivät tunnistanee, että yrityksessä olisi ollut sellaisia hankkeita, jotka on pysäytetty muista kuin projektihallinnollisista syistä (epäonnistuneet projektit). Epäonnistuneissakin projekteissa lopettaminen on usein vaikeaa. Yritetään viimeiseen saakka löytää ratkaisua, miten epäonnistuneen projektin kurssia saataisiin muutettua. Usein kuitenkin voisi olla tehokkaampaa vain lopettaa ja aloittaa myöhemmin alusta. Tunnistettiin myös joitakin projekteja, joiden tuotokset ovat olleet vanhentuneita jo valmistuessaan. Yrityksessä ei ole sellaista foorumia tai käytäntöä missä tällaista projektin päättämistä toimintaympäristön muutosten vuoksi arvioitaisiin.

### 6.8.7 Talousohjauksen käytännöt

Talousohjaus on muutoksen alla. Turbulenssin lisääntyessä nopeatkin suunnan- ja painopisteiden muutokset voivat tulla tarpeeseen. Uusien teknologioiden käyttöönottoon sisältyy myös paljon riskejä, koska aihepiiri on tuntematon, eikä tarvittavaa osaamista välttämättä ole saatavilla. Toisaalta tekemättä jättäminen saattaa olla jopa suurempi riski kuin innovoinneissa / kokeiluissa epäonnistuminen.

**Kysymys:** Kuinka paljon aikaa yksikössäsä käytetään erilaisiin business case laskelmiin ja budjetointiin yleensä?

- Kuinka usein budjetointia tehdään?
- Mikä on suunnittelun horisontti (Kuinka hyvin kulutaso osataan ennustaa?)
- Onko budjetoidut rahat kiinni hankkeissa ja organisaatioissa? Onko helposti siirrettävissä?

**Vastaukset:** Yrityksen budjetointi tehdään vuoden suunnitteluhorisontilla rullaavan suunnittelun menetelmällä, jossa budjettiraamia tarkastellaan neljä kertaa vuodessa. Yrityksen budjetointi koettiin hyvin raskaaksi ja jopa epäselväksi prosessiksi. Aikaisemmin budjetoinnin yhteydessä on esiintynyt ns. ”juustohöylä ilmiö”, jossa yrityksen kustannuksia leikattiin tasaisesti kautta linjan. Tästä ollaan pääsemässä yrityksessä pikkuhiljaa eroon uuden toimialajohtajan myötä. Suunnittelun horisontti koettiin sopivaksi ja ennustamisen tason mainittiin olevan riittävän hyvän. Tähän liittyen vastauksissa oli myös jonkin verran hajontaa, sillä joidenkin mielestä tämä suunnitteluhorisontti on aivan liian pitkä; ainakin nykyisellä tarkkuustasolla. Heidän mielestä käytetään paljon aikaa ja resursseja siihen, että yritetään määritellä tarkalla tasolla mitkä asiat ovat valmiina vuoden kuluttua. Investointien osalta tulee arvioida kolmen vuoden aikajaksolla ja tämä koettiin haittaavan reagointikykyä, sillä kolmen vuoden ennustaminen nykyisessä muutosnopeudessa koettiin mahdottomaksi.

Osa vastaajista koki, että suunnittelua tehdään liikaa järjestelmien lähtökohdista eikä asiakas- ja liiketoiminnan tarve näkökulmista. Lisäksi keskusteluissa korostuu liikaa IT kulujen hallinta. Tekninen toteutus on saanut erään vastaajan mielestä liian suuren roolin, sillä toteutuksesta keskustellaan todella korkealla johtotasolla saakka.

Yrityksessä tehdään business-case laskelmia monelle eri tasolle ja laskelmat ovat päätöksenteon perusteena uusien kehityshankkeiden käynnistyksen yhteydessä. Koettiin kuitenkin, että niitä tehdään liikaa, sillä ainoastaan liiketoiminnan päätöksiä varten tehtävät katsottiin tarpeellisiksi. Tällä hetkellä näitä laskelmia tehdään myös IT:tä varten, joka koettiin nurinkuriseksi menettelyksi. Nähtiin, että IT:n tehtävä olisi tuoda IT kustannukset liiketoiminnan laskelmien pohjatiedoksi eikä erillistä IT hyväksyntää tarvita rahoituspäätökseen.

Rahojen siirtäminen hankkeelta toiselle on mahdollista, mutta aiheuttaa paljon keskusteluita. Tämä johtuu siitä, että yksiköissä tehtävissä toimintasuunnitelmissa olevat tavoitteet eivät siirtojen vuoksi



välttämättä toteudu lainkaan tai toteutuu vain osittain. Eryyisen vaikeaksi koettiin tilanteet, jossa rahoja pitäisi siirtää liiketoiminnasta IT:lle tai päinvastoin.

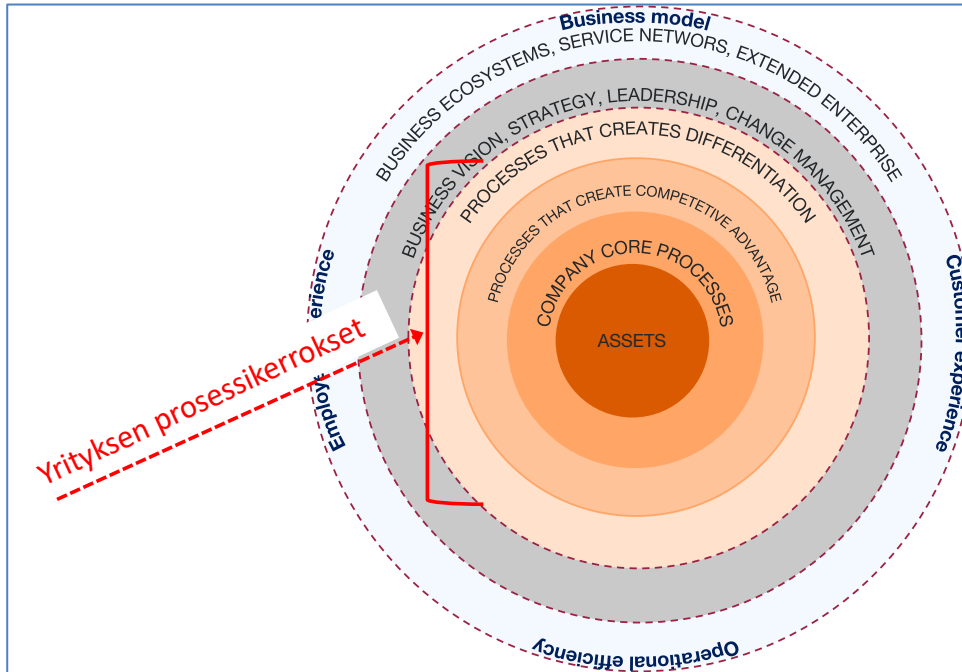
**Kysymys:** Päätöksenteko business case laskelmien pohjalta; Kuinka lähellä itse tekemistä päättäjät ovat? Entä asiakasta?

- Millä tiedoilla päätökset tehdään (takaisinmaksuaika, ROI, riskit).
- Kuka tämän materiaalin esittelee?
- Kuka tämän materiaalin tekee?

**Vastaukset:** Pidempään yrityksessä toimineet kokivat, että päättäjät ovat kyseisen toiminnon johtajia ja tunnistavat toiminnon ja siihen liittyvät lainalaisuudet. Se kuinka lähellä itse tekemistä päättäjät ovat vaihtelee yksikkökohtaisesti. Päätösmateriaalit valmistellaan liiketoiminnassa (esim. projektipäälliköt), joihin IT tuo kustannustekijät omalta vastuualueeltaan. IT kustannusten laadinta tapahtuu päällikkötasolla, jotka toimivat asiantuntijoiden esimiehinä. Tämä porukka esittelee myös päätösmateriaalit päätöksentekijöille. Päätökset perustuvat perinteisiin lukuihin kuten ROI, hyödyt ja riskit. Koettiin, että päätöksentekoa tehtiin useassa eri foorumissa ja tämä koettiin ylimääräiseksi ja turhaksi. Tätä tukee myös kommentit erään projektin aloittamisen valmisteluun kuluneesta ajasta (vuosi valmistelua, 2 kuukautta toteutusta). Niihin hankkeisiin, johon tarvitaan IT:tä mukaan, tehdään päätökset IT asioista päätävissä johtoryhmässä. Tuohon ryhmään osallistuu IT -johdon lisäksi eri toimialarytysten johtoryhmän jäseniä, jotka istuvat melko kaukana tarpeen tunnistaneesta asiantuntijasta. Tämä aiheuttaa riskin, ettei välttämättä ymmärretä täysin päätettävää asiaa.

Koettiin myös, että organisaatorakenteen syvyys tuo etäisyyttä päätöksenteon ja itse tekemisen välille. Vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet kokivat päätöksenteon etäännyneen sekä asiakkaasta, että tekemisestä. Koettiin, että yrityksen korkeimman johdon päätettäväksi menee paljon asioita, jotka eivät sinne kuuluisi.

**Kysymys:** Digitaalisen transformaation käsitelmissä on kuvattu yrityksen prosessikerrokset, joihin liittyy erilaisia riskejä ja mahdollisuuksia (kuva 39). Ohjataanko kaikkia kehityskohteita samojen (talous/riski) periaatteiden mukaisesti?



Kuva 39: Yrityksen prosessikerrokseen liittyy erilaisia epävarmuustekijöitä

**Vastaukset:** Suurin osa vastaajista koki, että yrityksen päätöksenteko perustuu samoihin lukuihin ja perusteluihin riippumatta mihin kuvan 39 prosessikerrokseen kehitystarpeet kohdistuvat. Esimerkiksi budjettisuunnittelussa ei tämä kerroksellisuus näy millään tavalla. Tämä koettiin myös ongelmalliseksi. Joidenkin vastaajien mielestä tässä on menty eteenpäin menneisiin vuosiin verrattuna.

Westerman et al (2014) mainitsee kirjassaan, että kautta historian yritykset ovat epäonnistuneet kahdessa eri asiassa. Nämä ovat IT ja muutosjohtaminen. Digitaalinen transformaatio osuu juuri näille kahdelle vaikealle osa-alueelle.

#### 6.8.8 Digitaalisen transformaation edellyttämä muutosjohtaminen

**Kysymys:** Onko digitaalisen transformaation muutosjohtaminen yrityksesi ja yksikkösi agendalla?

**Vastaukset:** Lähes kaikki vastaajat mainitsivat muutosjohtamisen olevan omalla agendallaan. Eräessä yksikössä pohdittiin ammattiresurssin hankkimista muutosjohtamisen edistämiseksi. Muutosjohtamista lähestyttiin pitkälti erilaisten prosessimuutosten jalkauttamisen näkökulmasta, mutta osa mainitsi muutosjohtamisen tarpeen liittyvän myös uusien kykyjen hankintaan ja uusien toimintatapojen (ketterä kehitys) laajempaan hyödyntämiseen läpi koko organisaation. IT yhteistyön lisääminen ja ketteryuden tavoittelu koettiin liittyvän vahvasti muutosjohtamiseen. Vaikka muutosjohtaminen on lähes kaikkien yksiköiden agendalla, koettiin että yrityksen tasolla tätä ei ole tehty. Yrityksen tasolla on joidenkin kommenttien mukaan haluttu pysyä mukavuusalueella. Suuremmasta muutoksesta keskustelu käynnistää hel-

posti sisäpolitiikoinnin, jossa puhutaan yhtä ja tehdään toista. Nähtiin, että konsernin johtoryhmässä pitäisi ottaa tiukempi ote muutosjohtamiseen ja johdattaa toimialayritykset katsomaan koko yrityksen kannalta tärkeimpiä tavoitteita yhteistyössä. Merkittävä havainto oli myös se, ettei yrityksen IT:ssä koeta olevan aktiivista muutosjohtamista vaan kulttuuri on ollut enemmänkin se, että muutosten oletetaan hoituvan oman toimen ohella. IT organisaatiota oli muutettu paljon ja toimintatapoja muutettu. Mutta vastaajilla oli vielä paljon kysymyksiä, miten nämä muutokset saadaan jalkautettua.

## 7 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen yhteenveto ja esitellään opinnäytetyön tekijän ehdotukset toimenpiteiksi. Johtopäätökset esitellään tapaustutkimuksen aihealueiden mukaisesti. Lopuksi analysoidaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista ja nostetaan esille potentiaaliset aihepiirit jatkotutkimukselle.

### 7.1 Digitaalisen transformaation tunnistaminen yrityksessä

Yrityksessä on kohtalaisen hyvin tunnistettu, että digitaalisuuden tavoittelussa tarvitaan teknologia investointien lisäksi yrityskulttuurin, organisaatorakenteen ja liiketoimintamallin uudistuksia. On tunnistettu, että muutosvelka on muodostunut yrityksen oman transformaation aloituksen jälkeen. Tämä velka näkyy mm. siinä, että osa yksiköistä on transformaatiossa pidemmällä kuin muut. Tämä viittaa siihen, ettei yrityksessä ole yhteistä digitaalisen transformaation muutosohjelmaa. Yrityksen sisällä on kustannustehokkuus ajattelun myötä syntynyt siiloutunut johtamisen malli, joka edelleen lisää riskiä yksikökohtaisen muutosjohtamisen muodostumista. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kukin yksikkö johtaa transformaatiota omasta näkökulmastaan ja yhteinen transformaation visiota ja siihen tarvittavaa yrityksen laajuista muutosohjelmaa ei ole.

Yrityksen liiketoiminta on toistaiseksi varsin kannattavaa ja se yhdistettynä yrityksen kulttuurille ominaisiin kustannusorientoituneisuuteen ja riskien välttämiseen vaikeuttaa olemassa olevien rakenteiden, käytäntöjen ja liiketoimintamallin haastamista. Erileistumista haetaan pääasiallisesti nykyisen liiketoimintamallin läheltä laajentamalla eikä uusien liiketoimintamallien muodostamista ole juurikaan harkittu. Vaikka yritykseen on jo aiemmin kohdistunut digitaalisen transformaation vaikutukset olemassa olevaan liiketoimintaan, siltikään ulkoa tulevien uusien toimijoiden / liiketoimintamalli innovaatioiden ei koettu olevan välitön uhka nykyiselle liiketoiminnalle.

Yrityksessä ei ole strukturoitua tapaa katsoa millä toimialojen rajoilla yritys jo operoi. Yrityksen koetaan olevan kaupan alan toimija, vaikka yrityksen tukitoiminnot koostuvat usean eri toimialan muodostamasta kokonaisuudesta (esim. varastointi ja logistiikka, kiinteistöhallinta ja data).

### **Kehitysehdotukset**

Kehitysvauhdin kiihtymisestä huolimatta yrityksessä tulisi pysähtyä katsomaan ajassa muutama vuosi taaksepäin ja arvioida kuinka digitaalinen transformaatio on jo vaikuttanut yrityksen liiketoimintaan ja toimintatapoihin. Tämä tarkastelu tulisi tehdä yhdessä yrityksen yksiköiden kanssa. Tämän tarkastelun avulla voidaan tehdä läpinäkyväksi, millaisia toimia yrityksessä on tehty toiminnan kehittämiseksi ja mistä **ulkoisista tekijöistä** ne ovat aiheutuneet.

Tarkastelun avulla voidaan myös havainnoida mahdollisia trendejä ja pohtia jatkuuko samankaltainen kehitys myös tulevaisuudessa. Tämä auttaa yrityksen laajuisen yhteisen vision luonnissa, jotta yrityksen yhteinen muutosohjelma olisi mahdollista toteuttaa. Tällä hetkellä yritystasoisien muutosohjelman puuttuminen aiheuttaa epätasaisuutta yksiköiden välillä, mikä tuli selkeästi esille tapaustutkimuksen aikana.

Yhteiset läpikäynnit myös edesauttavat läpinäkyvyyden lisäämistä ja sitä kautta ovat askel siilojen purkamisen suuntaan. Ulkopuolisiin toimijoihin vertaamalla avarretaan myös keskustelua, miten yrityksen nykyisiä voimavaroja (asetteja) voitaisiin paremmin hyödyntää ja mihin (myös toimialan ulkopuolisiin) toimijoihin niitä pitäisi verrata. Tällaisen keskustelun puuttuminen voi kaventaa yrityksessä käytettävää keskustelua ja siten haitata toiminnan kehittämistä.

## 7.2 Asiakaskokemus

Yrityksessä on alettu viime vuosina keskustelemaan asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä, mutta se ei ole vielä juurtunut yrityskulttuuriin pysyvästi. Haastateltavat kokivat olevansa kosketuksissa asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti. Mutta he myös mainitsivat, että välillä pitää muistutella itselleen mikä olikaan se asiakkaan tarve, jota ollaan ratkaisemassa.

Esimerkiksi yrityksen päätöksenteossa ei ole vielä mittareita, joilla asiakastarpeen toteuttamista voisi perustella muilla kuin eurojen avulla. Mikäli kyseessä on esimerkiksi lojaliteetin lisääminen, voi olla vaikeaa perustella siihen tarvittavaa investointia.

Yrityksessä ymmärretään asiakastietämyksen olevan merkittävä voimavara asiakaskokemuksen tavoittelussa sekä laajemmin omien toimintojen kehittämisessä. Tämä näkyy jo uusimissa kehityshankkeissa, joissa asiakastietämyksen avulla kehitetään yrityksen prosesseja.

Monikanavaisen asiakaskokemuksen vaatimukset ymmärretään yrityksessä varsin hyvin. Ymmärretään, että asiakkaat asioivat itselleen tarkoituksen mukaisella tavalla eri kanavia sekoittaen. Tämä ymmärrys on alkanut näkyä yrityksen strategiatyössä asti. Yrityksen kulttuuri ja siiloutunut toimintamalli hidastaa kuitenkin muutoksen jalkautumista. Tästä johtuen monikanavaista asiakaskokemusta ei edistetä kokonaisuutena vaan organisaation mukaisissa saarekkeissa. Muutoksen keskeneräisyys näkyy myös asiakaskokemuksen kehittämisen projektimaisuutena, kun pysyvä jatkuvan kehityksen toimintatapa ei ole vielä juurtunut yrityksen kulttuuriin.

Vaikka yrityksessä on yleisesti tunnistettu monikanavaisen asiakaskokemuksen tärkeys, sen tavoitteluun ei ole muodostettu yhteistä visiota. Jopa saman yksikön sisällä on erilaisia tavoitteita asiakaskokemuksen tavoittelussa. Nämä havainnot viittaavat siiloutuneeseen johtamisen käytäntöihin. Yrityksessä ei katsota tarpeeksi kauas oman toimialan ulkopuolelle, kun asiakaskokemusta arvioidaan kilpailu- tai erottautumisen tekijänä. Yrityksessä on totuttu vertaamaan omaa toimintaansa paikallisiin saman toimialan toimijoihin ja tämä näkyy myös asiakaskokemuksen vertailuissa.

Yrityksessä on tehty töitä asiakkaan arvojen ja motivaatioiden tunnistamiseksi, joka edistää myös asiakaskokemuksen kehittämisessä käytettävää palvelumuotoilua. Toistaiseksi tätä työtä on tehty melko pis-temäisesti/tapauskohtaisesti ja yrityksessä tunnistetaankin, että tätä työtä pitäisi tehdä kokonaisvaltai-semmin.

### **Kehitysehdotukset**

Yrityksessä on tehty oikeita toimenpiteitä asiakaskokemuksen kehittämiseksi, mutta yhteisen vision puuttuminen aiheuttaa asiakaskokemuksen kehittämisen pirstaloitumisen erillisiin organisaatorakenteen mukaisiin saarekkeisiin. Yrityksessä tulisikin muodostaa monikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitetila, jonka toteutumista johdetaan yrityksen ylimmästä johdosta käsin. Tavoitetilan muodostamiseksi yrityksessä tulisi laajentaa asiakaskokemuksen vertailua toimialan ulkopuolisiin toimijoihin. Tätä on kuvattu tarkemmin seuraavassa kappaleessa (7.3 Käyttäjäkokeemus).

Asiakastietämyksen ja asiakkaiden motiivien ja arvojen tunnistamista tulee edelleen jatkaa. Tätä tietä-mystä ja osaamista tulisi jalkauttaa yrityksessä osaksi jokapäiväistä toimintaa. Yrityksessä pitäisi pyrkiä muuttamaan ajattelua niin, että asiakaskokemuksen ymmärretään koostuvan useasta eri osa-alueesta, kuten asiakaskokeemus, käyttäjäkokeemus ja operatiivinen tehokkuus. Nämä muodostavat asiakkaan pro-cessikokonaisuuden ja niitä tulisi siksi katsoa kokonaisuutena eikä erillisinä saarekkeina.

### **7.3 Käyttäjäkokeemus**

Yrityksessä on käsitelty asiakaskokemuksen tuottamista lähinnä front-stage näkökulmasta. Käyttäjäkoke-musta on kyllä kehitetty, mutta se on hyvin usein irti siihen liittyvästä asiakkaan tarpeesta tai kohtaa-mispisteestä. Digitaalisia palveluita toteutetaan vielä erillisenä toiminnallisuutena, jota pyritään sovit-tamaan olemassa oleviin kaupan prosesseihin. Nämä prosessit ovat kriittisiä yrityksen liiketoiminnalle eikä niitä sen vuoksi haluta vaarantaa digitaalisten palveluiden edellyttämällä muutoksilla. Tämän vuoksi digitaalisten palveluiden tuottamiseksi on muodostettu omia ohjelmistoja/käyttöliittymiä sujuvan palve-lutuotannon varmistamiseksi. Tästä on aiheutumassa ongelma, sillä käyttäjille on muodostumassa haja-nainen joukko erillisiä sovelluksia. Tämä pirstoo käyttäjäkokeemusta entisestään erillisiin saarekkeisiin.

Haastatteluissa nousi esille myös puutteet asiakaspalvelun kehittämisessä. Yrityksen asiakaspalvelu on perinteisesti toteutettu kivijalkakaupasta käsin, mutta digitaalisten kanavien lisääntyessä vaatimukset

keskitetylle asiakaspalvelulle kasvavat. Yrityksessä pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon asiakas-kohtaamiseen tarvittavia työkaluja kaupan työntekijöille eikä keskitettyjen palveluiden kehittämistä mainittu. Tämä voi johtua siitä, että asiakaspalvelu on ollut ”ulkoistettuna” kaupan rajapinnassa, eikä yrityksessä katsota tarpeeksi olemassa olevien prosessien ulkopuolelle.

Hyvän käyttäjäkokemuksen edellyttämä tieto asiakkaan tarpeista on osittain erinomaisella tasolla. Asiakkaan ostoihin liittyvä tieto on hyvin saatavilla ja sitä hyödynnetään varsin monipuolisesti. Yrityksessä tulee jatkaa tämän arvokkaan tiedon jalkauttamista osaksi arjen käytäntöjä sekä kehitystiimeissä, että kaupassa. Yrityksen kulttuuria pyritään kehittämään tiedolla johtamisen suuntaan, jossa asiakasdata olisi enemmän ja jatkuvasti läsnä päätöksenteossa. Mutta muuten tiedot ovat varsin pitkälti prosessien mukaisissa siiloissa. Näiden eri tietojen yhdistely vaatii merkittävän paljon käsityötä ja aiheuttaa todennäköisesti myös laadullisia ongelmia. Tiedon hyödyntämistä käsitellään tarkemmin kappaleessa 7.5 Operatiivinen tehokkuus.

### **Kehitysehdotukset**

Yrityksessä pitäisi lisätä tietämystä palvelumuotoilusta, joka auttaisi yritystä tunnistamaan miten käyttäjä- ja asiakaskokemus ovat yhteydessä toisiinsa. Palvelumuotoilun avulla tulisi myös kuvata asiakkaan asiointipolut yrityksen eri kanavissa. Se lisäisi ymmärrystä asiakkaan tarpeista, mutta toisaalta toisi läpinäkyväksi, miten olemassa olevia työkaluja käytetään / pitää käyttää asiakaskohtamisessa.

Koska yrityksessä ei ole monikanavaisen asiakaskokemuksen visiota, palvelumuotoilun avulla vastattaisiin myös tähän tarpeeseen. Kuvaamalla nykyiset työkalut ja tukiprosessit osaksi asiakkaan palvelupolkuja (=service blueprint) voidaan löytää kriittisiä kehityskohteita. Mitä enemmän työkaluja/ihmisiä/käsityötä tarvitaan yhden asiakastarpeen toteuttamiseen, sitä suuremmalla todennäköisyydellä niistä löytyy kehitettävää. Service blueprintauksen avulla voidaan myös tuoda näkyville puutteet eri kanavissa. Esimerkiksi asiakkaan tarvetta vastaavaa palvelua ei ole lainkaan tai se toteutetaan väärässä kanavassa tai monessa eri kanavassa. Näin esimerkiksi asiakkaan tarpeet keskitetylle asiakaspalvelulle saadaan kartoitettua paremmin.

Yrityksessä on jo tehty hyvää työtä asiakkaan arvojen ja motiivien tunnistamisessa, jota voisi tässä työssä hyödyntää. Eri asiakaspersonien ja asiakaspolkujen avulla voidaan löytää ne kohtaamispisteet, jotka ovat yhteisiä useimmille asiointipoluille. Tämän analyysin avulla voidaan kartoittaa niitä kohtaamispisteitä, jotka pitää ensimmäiseksi kehittää paremmin toimivaksi.

Service blueprintia voidaan käyttää hyvin monelta eri näkökulmalta. Se toimii edellä mainitulla tavalla priorisoinnin eli yhteisen roadmap suunnittelun työkaluna. Se myös lisää läpinäkyvyyttä asiakkaan tarpeista ja niihin liittyvien taustaprosessien yhteensovittamisesta paljasten niiden rajoitukset ja mahdollisuudet. Tärkeimpänä näkökulmana voidaan kuitenkin pitää sen tuomaa asiakastarpeen ajattelua myös

taustaprosessien kehitykselle läpi koko organisaation. Service blueprintistä valittavien kehityskohteiden avulla voidaan tehdä myös yhteistä priorisointia organisaatorajojen yli.

#### 7.4 Työntekijäkokemus

Yrityksen kulttuuri nähtiin olevan muutoksessa, mutta olevan vielä kesken. Yrityksen kulttuurimuutosta ei kuitenkaan järjestelmällisesti johdeta tai ainakaan sitä ei erikseen mainittu. Nykyisessä kulttuurissa nähtiin korostuvan siilokulttuuri ja raskas organisaatorakenne. Nämä hidastavat yrityksen päätöksentekoa ja haittaavat reagointikykyä mahdollisissa toimintaympäristön muutoksissa. Siiloutunut ja hierarkkinen päätöksenteko näkyy useammalla eri tavalla asiantuntijoiden arjessa:

1. Edistääkseen omia kehityshankkeitaan asiantuntijat joutuvat esittelemään samoja asioita useissa foorumeissa
2. Tiedon läpinäkyvyys vaarantuu, koska tiedottaminen tapahtuu ensisijaisesti organisaatorakenteen mukaan
3. Mikromanageerauksen määrä lisääntyy, koska jokainen hallinnollinen kerros lisää päätöksentekijöitä
4. Organisaatioyksiköiden läpi leikkaavien prosessin muuttaminen on hankalaa. Tämä johtuu niin priorisoinnin, resursoinnin, rahoittamisen kuin pilkkoutuneiden osaamisalueiden aiheuttamista vaikeuksista.

Tiedon läpinäkyvyyden edistäminen hankaloituu, koska yrityksessä päätöksenteko määräytyy pitkälti yrityksen organisaatiohierarkian mukaan eikä niin, että asioista kerrottaisi ensin niille keitä asia ensisijaisesti koskettaa. Tämä aiheuttaa väistämättä hitautta päätöksenteolle. Tämä saattaa johtaa myös siihen, että päätöksenteko siirtyy ylemmäksi myös niissä asioissa, jotka voisi päättää alemmillakin tasoilla.

Kulttuuri muuttuu yrityksessä hitaasti, mutta myös epätasaisesti. Yritys on perustanut uusia yksiköitä, joiden johtoon on valittu henkilöitä yrityksen ja toimialan ulkopuolelta. Näiden yksiköiden kulttuuri koetaan avoimemmaksi ja modernimmaksi kuin perinteisten yksiköiden, joiden johdon urat yrityksessä ovat varsin pitkiä. Näiden kahden maailman koettiin olevan jopa niin erilaisia, että uusissa yksiköissä koettiin yrityksen olevan kahtia jakautunut johtamisen kulttuurin näkökulmasta katsottuna.

Tätä vastakkain asettelua lisää se, että uusissa yksiköissä koetaan välillä merkityksellisyiden puutetta. Se johtuu pitkälti ydinliiketoiminnan suhtautumisesta uusiin yksiköihin. Ydinliiketoiminta tuo edelleen valtaosan yrityksen tuloksesta ja uusien yksiköiden osuus tästä on vielä varsin pieni. Kuluttajalle näiden uusien yksiköiden tuottamat palvelut ovat kuitenkin merkittäviä ja varsin näkyviä. Yrityksen kulttuurille on kuitenkin ominaisempaa perustella kehityshankkeita myynnin lisäämisen ja/tai kustannusten vähentämisen kuin laadullisten ja asiakastyytyväisyyden näkökulmista. Tämä aiheuttaa ristiriitoja uusien ja perinteisten yksiköiden päätöksenteossa. Uusissa yksiköissä koetaan merkityksellisyiden lisäämisen

(ja perinteisen liiketoiminnan asenteen muuttamisen) olevan yksi tärkeimmistä digitaalisen transformaa- tion tehtävistä. Yrityksen uusissa yksiköissä ja IT:ssä henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa kuin perinteisissä yksiköissä. Tämä saattaa viitata esille nousseisiin kahtia jakautumiseen ja merkityksellisyyden kokemusten haasteisiin.

Päätöksenteon vaikeus siiloutuneessa ja hierarkkisessa rakenteessa korostuu yrityksessä. Yrityksen rakenne ja johtamisen käytännöt edellyttävät, että päätöksiä tehdään useassa eri organisaation osassa. Asiantuntijat joutuvat valmistelemaan ja esittelemään päätösesityksiä eri foorumeille, joka koetaan helposti turhauttavana ylimääräisenä tehtävänä.

Varsinkin IT liitännäisten hankkeiden päätöksenteon prosessi koettiin hankalasti johdetuksi. IT budjettia hallinnoidaan keskitetyssä IT:ssä, joka on hyvin pitkälti kustannustehokkuuden näkökulmasta johdettu yksikkö. Keskitetyssä IT:ssä hankkeita arvioidaan pitkälti niiden takaisinmaksuajan ja TCO:n perusteella. Tämä voi aiheuttaa ristiriitoja päätöksentekoon, jolloin liiketoiminnan tahtotila ei toteudu IT:n kustannusten hallinnan vuoksi. Liiketoiminnot saattavat ajoittain tuntea, ettei niillä ole riittävästi päätäntävaltaa omien tavoitteidensa saavuttamiseksi tarvittavista investoinneista. Asiantuntijatasolla nämä sisäiset jännitteet saattavat aiheuttaa ylimääräistä epävarmuutta ja turhautumista, koska päätöksenteon perusteet eri yksiköissä ovat erilaiset. Tämä toimintamalli myös hajauttaa päätöksentekoa moneen eri yksikköön ja siten myös hidastaa sitä. Erityisesti tämä toimintamalli hankaloittaa päätöksenteon madaltamista, koska sen pitäisi tapahtua samaan aikaan kahdessa eri yksikössä (liiketoiminnassa ja IT:ssä).

Yrityksen johdon tehtäviin pitäisi kuulua strategisten linjausten tekeminen ja tavoitteiden asettaminen. Johdon tulee asettaa tavoitteet niin, etteivät ne ole ristiriitaisia yrityksen eri osissa. Kun tavoitteet on selkeät, tulee niille varata resurssit, rahat ja prioriteetit. Yrityksen kulttuurille on kuitenkin ominaista, että yrityksen johdossa käsitellään asioita melko tarkalla tasolla. Tällöin yrityksen johto ottaa kantaa jo toteutustavasta, siihen liittyvästä teknologiasta ja tarkan tason ominaisuuksista. Yrityksen johdolla ei ole tarpeeksi tietämystä teknologiasta, jotta he voisivat näitä päätöksiä perustella. Teknologiaavaintojen ja toteutustavan pitäisi olla siksi asiantuntijatiimien vastuulla.

Yrityksen sisäiset jännitteet johtuvat pitkälti siitä, että liiketoiminnan ja IT:n välinen roolijako on murroksessa. Kun yrityksessä on myös teknologiaa lähellä olevia uusia yksiköitä, koetaan yrityksessä helposti epäselvyyttä roolituksesta ja niihin liittyvistä vastuista. Tämä voi osaltaan lisätä asiantuntijoiden epävarmuutta omasta tulevaisuudestaan ja lisätä vaihtuvuutta. Yrityksen johdossa nähtiinkin, että tämä johdon vastuulla oleva asia on kriittisempi kuin aikaisemmin.

Yrityksessä pyritään viemään päätöksentekoa alemmaksi. Toistaiseksi nämä toimet ovat olleet kuitenkin varsin vähäisiä. Tähän viittaa myös joidenkin vastaajien huoli työntekijöiden motiivien heikentymisestä, koska päätöksenteko on edelleen liian korkealla. Esimerkiksi keskitetyssä IT:ssä on hallinnollisia kerrok-



sia tullut viime vuosina lisää, vaikka suunnan pitäisi olla päinvastainen. Tämä on etäännyttänyt keskittelyn IT:n johtoa liiketoiminnasta. Päätöksenteon madaltaminen edellyttää luottamuksen syntymistä sekä eri yksiköiden välillä, että yksittäisen yksikön sisällä. Tätä voidaan saavuttaa vain madaltamalla organisaatorakennetta, sillä jokainen hallinnollinen kerros lisää johtamisen tarvetta. Toisaalta luottamusta voi lisätä alhaalta ylöspäin läpinäkyvyyttä ja tiedon ajantasaisuutta lisäämällä, jolloin yrityksen johdolle jää mahdollisuus reagoida mahdollisiin poikkeamiin.

### **Kehitysehdotukset**

Yrityksen merkittävin haaste on siilokulttuurin ja siihen liittyvän raskaan organisaatorakenteen purkaminen. Purkamalla ylimääräisiä johtamisen kerroksia nopeutetaan tiedon välittymistä ja lisätään läpinäkyvyyttä. Lisäksi yritysjohdon ja asiantuntijoiden välinen luottamus lisääntyy välikerrosten vähentyessä. Tämä myös pakottaa johdon miettimään tarkemmin päätöksenteon mekanismeja ja johdon ja asiantuntijatiimien välisiä vastuita.

Toinen merkittävä haaste on uusien yksiköiden olemassa olon perustelu ydinliiketoiminnoille. Mikäli tätä ei tehdä tarpeeksi hyvin se aiheuttaa jatkossakin vastakkainasettelua yksiköiden välillä. Yksiköiden merkityksellisyyden tunnistaminen on edellytys yksiköiden välisten roolitusten määrittämiselle. Vain eri yksiköiden välisten roolien selkiyttämisen avulla voidaan vähentää yrityksen sisäistä vastakkainasettelua.

Kolmas haaste on päätöksenteon mallin uudistaminen niin, että liiketoiminnoissa on päätäntävalta heidän vastuulleen kuuluvissa asioissa. Tällä hetkellä päätöksenteko on hajautunut kahteen eri yksikköön (liiketoiminta ja IT), joka hidastaa päätöksentekoa merkittävästi. Päätöksentekoa pitäisi myös jalostaa niin, että yrityksessä tunnistetaan erilaisille kehityshankkeille olennaiset menestystekijät (eli mittarit) ja niiden kannattavuutta arvioidaan niiden perusteella eikä nykyisen ”one-size-fits-all” mallin mukaan.

Myös yrityksen IT:n jakamisella kahteen osaan (liiketoiminnan kehitykseen ja IT tukitoimintoihin) avulla voidaan muuttaa päätöksentekoa liiketoiminnan kannalta oikeaan suuntaan. Tällä hetkellä päätöksiä tehdään kahdessa eri yksikössä, mutta niitä ohjataan erilaisin mittarein. Yrityksessä pitäisi myöntää, että IT on oleellinen osa liiketoiminnan jatkuvaa kehitystä ja siten sitä pitäisi johtaa näistä lähtökohdista. IT:n uudelleen roolituksen yhteydessä tulisi kuitenkin huomioida, ettei yksittäiset liiketoimintayksiköt jatka toimintaansa silloissa vaan yrityksen toimintoja tarkastellaan kokonaisuutena.

### **7.5 Operatiivinen tehokkuus**

Yrityksessä mitataan operatiivista tehokkuutta hyvin perinteisten mittareiden avulla. Käytössä olevien mittareiden avulla pyritään vähentämään kuluja ja mitataan prosessin läpimenoaikaa; eli seurataan yrityksen kustannustehokkuutta ja siten parantamaan kilpailukykyä.

- Haastateltaville esiteltiin vaihtoehtoisiksi mittareiksi seuraavia:
- Kulujen vähentäminen
- Päätöksenteon nopeuttaminen datan pohjalta
- Tiedon läpinäkyvyys
- Työntekijöiden yhteistyö
- Ajasta ja paikasta riippumaton yhteistyö eri toimijoiden kanssa
- Prosessin nopeuttaminen
- Laadun parantaminen
- Yhteensopivuuden lisääminen
- Väärinkäytösten estäminen

Kysyttäessä millaisia muita mittareita yrityksessä pitäisi seurata vastauksista korostui päätöksenteon nopeuttaminen datan pohjalta. Lisäksi esille nousivat työntekijöiden yhteistyön ja tiedon ja läpinäkyvyyden lisääminen. Yrityksessä on siis tunnistettu nykyisen organisaatorakenteen, johtamisen käytäntöjen ja tiedon välittämisen haasteet, sillä em. mittareilla voidaan mitata näihin kohdistuvia ongelmia. Nämä mittarit eivät ole kuitenkaan käytössä, koska ne eivät ole yrityksen kulttuurille ominaisia.

Yrityksessä kyseenalaistetaan olemassa olevia toimintatapoja liian harvoin/vähän. Tämä johtunee pitkälti menestyvästä liiketoiminnasta ja niiden mittaamiseen käytettävistä mittareista. Näihin tuloksiin ollaan liian tyytyväisiä. Yrityksessä on paljon pitkäaikaisia työsuhteita, mikä voi vaikeuttaa opittujen ja arkeen juurtuneiden toimintatapojen kyseenalaistamista. Siksi yritykselle on ominaista toteuttaa toimintatapojen uudistuksia lähinnä erillisten projektien avulla. Toimintatapojen uudistaminen on yleensä olevan toimintatavan muokkaamista tai laajentamista; ei sen kokonaan uudistamista. Yrityksen toimintatapojen uudistusta saattaa haitata yrityksen johdon pitkät urat yrityksessä. Tämä näkyy myös vastauksissa, joiden mukaan uudemmissa yksiköissä haluttaisiin enemmän ravistella olemassa olevia toimintatapoja kuin perinteisissä yksiköissä.

Merkittävien toimintatapojen uudistus on vaikeaa toteuttaa laajaan kauppapaikkaverkoston tehokkaasti, mutta toimintatapoja voidaan uudistaa monella eri tavalla ja tasolla. Tukipalveluiden tuottamista voidaan ravistella laajemminkin, kunhan huomioidaan kaupan prosessin koskemattomuus / sopivan kokoiset muutokset siihen. Kaupan rajapinnassa on helpompi muuttaa prosesseja automaation keinoin.

## Prosessien standardointi ja e2e prosessien mittaaminen

Prosessien standardointi on tärkeää automaation lisäämiseksi. Yrityksessä on melko standardit yrityksen prosessit kaupan tasolla ja logistiikassa. Muualla konsernin tukipalveluissa on kuitenkin paljon standardoimista tehtävänä. Varsinkin tuotetietojen ylläpidossa on käytössä useita erillisiä järjestelmiä, jotka kaikki perustuvat pitkälti käsin tehtäviin operaatioihin. Yrityksessä kannattaisi harkita tuotetietojen keräämistä uuden teknologian avulla strukturoitua ja strukturoimatonta dataa (omaa ja ulkoista) hyödyntäen.

Kustannustehokkuuden tavoittelussa yritykseen on muodostettu prosessivastuiden mukainen organisatorakenne. Tästä on ajan kuluessa muodostunut tietojen yhteensopivuuden ongelma. Kukin yksikkö on muodostanut oman tehokkuuden seurantaan varten omat mittaristot se aiheuttaa ongelmia pitkien e2e prosessien seurannalle. Raportointi edellyttää paljon yhdistelemistä joko raportoinnissa tai Excelissä. Tämä haittaa erilaisten ilmiöiden analysointia ja e2e tehokkuuden mittaamista. Yrityksen prosessien seuranta on tehokkuuden tavoittelussa usein liian ylätasolla.

Mikäli halutaan pureutua tarkemmin tehokkuuden / tehottomuuden lähteisiin se on vaikeaa. Tällöin prosessin sisällä olevien mahdollisten ongelmakohtien seuranta on vaikeaa. Yrityksen kulurakenne on melko hyvin tiedossa, mutta kulujen seuranta voisi olla tarkemmalla tasolla toteutettua, kuten mittaristonkin osalta edellä mainittiin. Koska yrityksen kulurakennetta seurataan organisaatorakenteen mukaisissa silloissa, se aiheuttaa ongelmia yksikkörajojen ylittävien prosessien seurannalle ja tehokkuuden hallinnalle. Prosessin muodostamaa dataa pohditaan vain oman vastualueen osalta, jolloin e2e prosessin seurannan näkökulma jää puutteelliseksi. Datan saatavuus ja ymmärrettävyys huolehditaan vain oman prosessin seurannan kannalta. Tämä näkyy raportoinnin haasteina, jossa joudutaan yhdistellä jopa merkittävässä määrin. Yrityksen prosesseja ei ole myöskään systemaattisesti kuvattu, joka vaikeuttaa mittariston ja raportoinnin suunnittelua entisestään. Yrityksessä tulisi panostaa koko yrityksen kattavaan kuluraportoinnin suunnitteluun ja tiedon läpinäkyvyyden lisäämiseen. Yrityksessä ei ole prosessien tehostamiseen keskittyneitä resursseja, vaan tätä työtä tehdään kehitystiimeissä. Nämä kehitystiimit toimivat prosessikohtaisissa silloissa, jolloin e2e analysointi jää vaillinaiseksi.

## Uusien teknologioiden hyödyntäminen

Uusien teknologioiden hyödyntämistä tehdään pitkälti projektilähtöisesti. Vastausten perusteella havaittiin, ettei liiketoiminnan ja IT:n välillä ole koordinoitua toimintamallia uusien teknologioiden arvioimiseksi. IT:n ja liiketoiminnan edustajat eivät tienneet toistensa teknologiaselvityksistä.

Uusien teknologioiden kokeilua haittaa yrityksen kustannusorientoitunut kulttuuri. Uusien vielä tuntemattomien teknologioiden kokeileminen on vaikeaa, koska yrityksen päätöksenteko perustuu pitkälti TCO (Total cost of ownership) arviointiin.

## Kehitysehdotukset

Yrityksen raskaan organisaatorakenteen madaltamista ja hitaan päätöksenteon kehittämistä tulisi edistää. Tämän vuoksi päätöksentekoa tulisi mitata ja tulokset tuoda mukaan suunnitteluun. Näin yrityksessä kyettäisiin arvioimaan, kuinka paljon resursseja käytetään asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon. Tämä toisi näkyväksi myös sen, ketkä kaikki organisaatiossa osallistuvat päätösten tekemiseen. Erityisesti tämä parantaisi kykyä nähdä kuinka pitkään kuluu ideasta käyttöönottoon ja kuinka paljon tämä yritykselle maksaa (ja mistä työstä käytetty aika on pois).

Yrityksessä kannattaisi harkita prosessitiimin perustamista, jonka vastuulla olisi kuvata ja analysoida koko yrityksen kannalta tärkeimmät prosessit. Jos tiimi vastaisi koko yrityksen prosessien tehokkuuden seurannasta, se edistäisi yhteisten ja saman tasoisten mittareiden muodostumista. Tiimin tärkeimpänä tehtävänä olisi poistaa siiloja prosessien ja niihin liittyvän datan väliltä. Tämä lisäisi tiedon läpinäkyvyyttä ja parantaisi mahdollisuuksia havaita erilaisia ilmiöitä prosessien sisällä ja välillä.

Yrityksen kannattavaa liiketoimintaa kannattaisi hyödyntää mahdollistajana uusille innovaatioille. Yrityksessä kannattaisi harkita ulkopuolisen innovaatorahaston perustamista, joka toimisi riskisijoittamisen periaatteilla. Tällä tarkoitetaan, että hankkeiden rahoituksen jatkamiselle määritetään jo etukäteen tavoitteet, joita vasten hankkeiden tuotoksia ja edistymistä arvioidaan. Mikäli tuotokset jäävät tavoitteiden alle, rahoitus lopetetaan (Meffert et al, 2017, s. 192, 220). Rahaston tulisi olla ydinliiketoiminnan ulkopuolella, mutta jota ydinliiketoiminnat rahoittaisivat. Rahaston avulla olisi mahdollista rahoittaa sekä ulkoisia, että sisäisiä kehityshankkeita. Tämä asettaisi sisäisten ja ulkoisten toimijoiden rahoittamisen samalle viivalle ja mahdollistaisi uusien näkemysten ja osaamisen hankinnan taloon. Tämä menettely asettaisi yrityksen omalle innovointityölle vertailukohtan ja tehokkuusvaatimuksen.

## 7.6 Liiketoimintamallit

Yrityksen liiketoimintamallin asemoinnin suhteen oli yrityksen johdossa jonkin verran hajontaa. Vastaukset vaihtelivat tuote- ja palvelukeskeisen liiketoiminnan välillä. Erot eivät ole suuria, mutta näkemys erot voi kuvastaa, ettei keskustelua yrityksen liiketoimintamallin nykytilasta ole käyty ainakaan tutkimuksessa esitetyn rakenteen avulla.

Yrityksen liiketoimintamallista tulisi käydä keskustelua kahdesta eri näkökulmasta:

1. Tukkuliikkeen liiketoimintamalli
2. Vähittäiskaupan liiketoimintamalli

Vain pieni osa haastateltavista toi nämä molemmat näkökulmat esille. Yrityksen johdossa kannattaisi keskustella liiketoimintamallin nykytilasta ja sen eri ulottuvuuksista, josta mainittiin aikaisemmin tässä kappaleessa (digitaalinen transformaatio). Tuomalla siihen tarkasteluun mukaan myös liiketoimintamalli ulottuvuuden, voisi konkreettisesti kuvata mihin suuntaan liiketoimintamalli on kehittynyt ja mistä syistä muutos on tapahtunut. Onko kyseessä haluttu ja johdettu muutos vai onko ennemminkin jouduttu reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. On huomioitava, että yrityksen lähihistoriassa (alle 5 vuotta) on tehty liiketoimintojen alasajoja ja myyntejä juuri toimintaympäristön muutosten vuoksi. Tekemällä retrospektiivinen tarkastelu jo tapahtuneeseen ja toteutettuihin muutoksiin nähtäisiin mihin suuntaan ja kuinka nopeasti liiketoimintamalli on muuttumassa. Tämä voisi avartaa keskustelua myös tulevaisuuden suunnasta.

Yrityksessä nähdään, että nykyistä liiketoimintamallia tulee jatkuvasti kehittää. Näin varmistetaan sen elinvoimaisuus tulevaisuudessa. Vastauksissa oli kuitenkin näkemys eroja, miten paljon ja mihin suuntaan liiketoimintamallia pitäisi tulevaisuudessa muuttaa. Osa koki ulkopuolisten disruptoreiden tulevan Suomen markkinaan ja mullistavan liiketoimintaympäristön. Osa ajatteli muutoksen olevan maltillisempaa ja pikemminkin nykyisten toimijoiden toteuttamaa evoluutiota, kuin ulkopuolisten toimijoiden tuottamaa disruptiota.

Liiketoimintamallia arvioitiin siirrettävän tuotelähtöisestä kohti palvelu tai ratkaisukeskeisyyttä. Tämä hajonta voi johtua myös siitä miten haastateltavat ymmärtävät palveluiden ja ratkaisuiden käsitteet tai siitä, ettei tätä keskustelua ole käyty systemaattisesti. Yrityksessä tulisikin pohtia mikä on se asiakkaiden ongelma, jota ollaan ratkaisemassa ja kuinka se tehtäisiin uuden teknologian avulla. Tämä keskustelu voi nostaa esille asiakkaan tarpeita, joita nykyisellä liiketoimintamallilla ja/tai teknisillä ratkaisuilla ei ole mahdollista toteuttaa. Yrityksessä ollaan tämän keskustelun suhteen vasta alkutaipaleella. Tämä onkin positiivinen asia ja keskustelua pitää ehdottomasti jatkaa ja laventaa niin, että se tunnistetaan koko organisaatiossa.

Kysymys liiketoimintamallin aktiivisesta kyseenalaistamisesta nosti esille joitakin kärkeviä kommentteja. Näiden kommenttien mukaan se on väärää ajattelua ja tuhon tie, jos keskittyminen ei ole olemassa olevien vahvuuksien hyödyntämisessä. Tällainen ajattelu voi olla vaarallista, koska digitaalisen transformaation kriittisiin ominaisuuksiin kuuluu jatkuvasti nopeutuva muutos yritysten toimintaympäristössä. Muutoksen suuntaa ei tiedetä varmuudella, mutta muutoksia tulee tapahtumaan jokaisella toimialalla ja toimialojen välillä. Jos yrityksessä ei haluta edes miettiä millaisia skenaarioita voisi tässä muutoksessa olla mukana, on yrityksessä vaikeaa mukautua ajoissa muutokseen, kun se lopulta tapahtuu.

Liiketoimintamallin omaehtoiseen uudistamiseen liittyy hyvin läheisesti kannibalisaation hakeminen. Kannibalisaatio keskustelu on yrityksessä arka aihe. Koska yritys toimii tukkukauppana kaupoille, toimii se samalla platformina tai ekosysteeminä. Tähän ekosysteemiajatteluun liittyy yhteisen edun tavoittelu, joka on kiinni nykyisessä liiketoimintamallissa. Tämä toimintamalli on kuitenkin haasteen edessä lisääntyvän läpinäkyvyyden ja kiristyvän kilpailun vuoksi. Ekosysteemin jäsenet ovat kuitenkin hyvin riippuvaisia toisistaan eikä tätä tasapainoa haluta rävistellä. Tämä voi aiheuttaa riskin olemassa olevan ekosysteemin toimintakyvylle tulevaisuudessa. Yrityksessä kannattaisi pohtia millaisilla muutoksilla ekosysteemi säilyisi elinvoimaisena tulevaisuudessakin. Sulkemalla tämä keskustelu kokonaan pois aiheuttaa olemassa olevalle toiminnalle suuremman riskin, kuin siitä käytävä avoin keskustelu. Keskustelua voi käydä esimerkiksi skenaariotyöskentelyn avulla, jolloin hahmotetaan miten ekosysteemin elinvoimaisuus varmistetaan eri olosuhteissa.

### **Toimenpide ehdotukset**

Yrityksen johdossa kannattaisi keskustella liiketoimintamallin nykytilasta ja sen eri ulottuvuuksista, josta mainittiin aikaisemmin tässä kappaleessa (digitaalinen transformatio). Tuomalla siihen tarkasteluun mukaan myös liiketoimintamalli -ulottuvuuden, voisi konkreettisesti kuvata mihin suuntaan liiketoimintamalli on kehittynyt ja mistä syistä muutos on tapahtunut. Onko kyseessä haluttu ja johdettu muutos vai onko ennemminkin jouduttu reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. On huomioitava, että yrityksen lähihistoriassa on tehty liiketoimintojen alasajoja ja myynejä juuri toimintaympäristön muutosten vuoksi. Tekemällä retrospektiivinen tarkastelu jo tapahtuneeseen ja toteutettuihin muutoksiin nähtäisiin mihin suuntaan ja kuinka nopeasti liiketoimintamalli on muuttumassa. Tämä voisi avartaa keskustelua myös tulevaisuuden suunnasta.

Yrityksen liiketoimintamallin suunnittelussa tulisi hyödyntää jo käytössä olevia markkina- ja kilpailija-analyysejä, joita yrityksessä on tehty sekä kotimaan, että ulkomaan tasolla. Analyysejä kannattaisi kuitenkin laajentaa koskemaan globaaleja digitaalisia toimijoita. Nämä yritykset toimivat jo platformina hyvin monenlaisille asioille. Esimerkiksi maksamisen toiminnallisuudet ovat siirtyneet pankeilta puhelinvalmistajille, joiden laitteita lähes kaikki yrityksen asiakkaat käyttävät. Näiden sovellusten levinneisyys on jo globaalialla, jolloin yksittäisen toimijan on hyvin vaikea luoda näitä korvaavia sovelluksia.

Globaalien toimijoiden tuottamien asettien lisäksi yrityksessä tulisi systemaattisemmin pohtia miten sen omia asetteja voisi hyödyntää tulevaisuudessa. Vahvuusiksi tunnistetut asetit tulee nostaa em. liiketoimintamallin suunnittelun prosessiin, jotta asettien hyödyntäminen tulee huomioiduksi alusta alkaen. Tällä hetkellä asetti ajattelu on toimintasuunnitelmatasolla, jossa käsitellään asettien hyödyntämistä nykyisessä liiketoimintamallissa. Siksi asettien läpikäynti pitäisi nostaa myös strategisen suunnittelun osaksi.

Liiketoimintamallin arviointia voidaan lähestyä myös ekosysteemiajattelun avulla. Kuvaamalla yrityksen ekosysteemiä, siihen liittyviä jäseniä sekä heidän motiiveja ja tavoitteita voidaan löytää uusia näkökulmia liiketoimintamallin kehittämisen tueksi. Tämä tuo keskusteluun näkökulman, jossa koko ekosysteemiä kehitetään niin, että se säilyy elinvoimaisena jatkossakin. Tämän avulla voidaan vähentää vastakkainasettelua ekosysteemin jäsenten välillä ja kenties avata keskustelua yhteisten tavoitteiden, palkitsemisen ja myös toimintaedellytysten määrittämiseksi. Tämän keskustelun avulla voidaan myös löytää keinoja ekosysteemin jäsenten tulonjaon määrittämiseksi uudelleen.

## 7.7 Johtamisen käytännöt

Johtamisen käytäntöjen osa-alue oli tämän opinnäytetyön suurin osio. Luettavuuden helpottamiseksi vuoksi johtopäätökset läpikäydään seuraavissa kokonaisuuksissa:

1. Yrityksen strateginen ketteryys ja strategiatyö
2. Liiketoiminnan ja IT:n välinen yhteistyö
3. Muutoksen esteiden tunnistaminen
4. Kokeilukulttuurin edistäminen
5. Talousohjauksen käytännöt
6. Muutosjohtaminen

Näiden eri osa-alueiden tärkeimmät löydökset ja niihin tehdyt kehitysehdotukset on esitelty seuraavissa kappaleissa.

### 7.7.1 Yrityksen strateginen ketteryys ja strategiatyö

Haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä yrityksen strategisesta ketteryydestä ja kuinka yrityksen pitäisi kiihtyvään muutokseen strategisesti varautua. Vastausten perusteella yritys on strategisesti ketterä niissä asioissa, joissa voidaan hyödyntää yrityksen tehokkaille siiloille tuttuja prosesseja. Mutta siirryttäessä tuntemattomalle alueelle muutokset ovat huomattavasti vaikeampia. Toisin sanoen yritys on ketterä yritysostojen ja myyntien jalkauttamisessa, mutta uusien liiketoiminta-alueiden / prosessien suhteen on huomattavasti vaikeampaa.

Yrityksen ketteryyden tavoittelussa yrityksellä on kaksi vahvaa assettia:

1. Vahva kassa, joka tuo mahdollisuuden sijoittaa riittävän houkutteleviin kohteisiin
2. Yrityksen uusi ylin johto on ketteröittänyt päätöksentekoa ylimmän johdon osalta

Yrityksen ketteryyden tavoittelua haittaa seuraavat asiat:

1. Yrityksen päätöksenteko korkeinta johtoa alemmissa organisaatiokerroksissa on jäykkää ja hierarkista ja edellyttää tarpeettoman paljon valmistelutöitä
2. Strategian suunnittelusykli on edelleen pitkä kiihtyvistä muutosnopeudesta huolimatta
3. Yrityksen kulttuuri on riskejä välttävä eikä nykyistä liiketoimintamallia ei haluta kyseenalaistaa: Yrityksen kulttuuri ei edistä innovointia ja kokeilukulttuurin jalkautumista.
4. Yrityksen strategiatyössä ei hyödynnetä tarpeeksi skenaarioajattelua. Skenaarioajattelun puute näkyy myös alemmilla organisaatiotasoilla. Esimerkiksi päätösesitykset ovat hyvin mustavalkoisia vailla vaihtoehtoja.
5. Ketteryyden tavoittelu näkyy vain joidenkin yksiköiden strategioissa ja konkreettiset toimet puuttuvat vielä. Koko yrityksen kattavaa ketteryyden tavoittelun muutosohjelmaa ei ole.

Kirjassa *Fast Strategy* (Doz & Kosonen, 2008) mainitsevat yrityksen valtasuhteiden olevan usein merkittävä este strategiselle ketteryydelle. Heidän mukaansa strateginen muutos ei yleensä ole edes mahdollista ilman muutoksia valtasuhteissa ja vaikuttamismahdollisuuksissa.

Kysyttäessä miten nykyinen organisaatorakenne (ja valtasuhteet) näkyy strategiatyössä, vastaukset jakautuivat kahteen eri leiriin. Perinteisen liiketoiminnan edustajat ja pitkään yrityksessä työskennelleet kokivat organisaatorakenteen ja ydinliiketoiminnan ohjaavan strategiatyötä, muttei liikaa. Vastaavasti ydinliiketoiminnan ulkopuolella toimivat kokivat, että yrityksessä katsotaan liikaa perinteiselle liiketoiminnalle ominaisia tavoitteita. Tämä ohjaa yrityksen ajattelun liikaa tulostavoitteisiin, joka haittaa kokeilu- ja innovaatiokulttuurin luomista.

Yleensä yrityksen strategian jalkautus näkyy organisaatorakenteessa. Kohdeyrityksen organisaatorakenne ei ole juurikaan muuttunut viime vuosina. Tämä viittaa siihen, ettei yrityksen strategiakaan ole muuttunut, vaikka yrityksen toimintaympäristössä "levottomuus" on lisääntynyt. Esimerkiksi yritys on myynyt tai lopettanut eräitä toimintojaan niiden muututtua kannattamattomiksi.

Yrityksen ylimmän johdon pitkät urat yrityksessä on mahdollisesti riski uusien mahdollisuuksien tavoittelussa. Yrityksen johtoryhmän jäsenien keskimääräinen uran pituus on 12 vuotta pisimpien ollessa 20+ vuotta. Yrityksessä on meneillään paljon strategisesti merkittäviä hankkeita, joissa pyritään uudistamaan toimintatapoja. Jos näitä hankkeita katsotaan tarkemmin, niiden tavoitteena on muuttaa toimintamallia nykyisissä rakenteissa eikä ajatella asioiden järjestämistä uusiksi laajemmin.



Johtoryhmä ja heidän lähimmät alaisensa osallistuvat yrityksen strategiatyöhön. Strategiaa työstetään ensin yksikkökohtaisesti, joiden tuotokset vedetään yhteen. Kuten osa haastateltavistakin mainitsi ottavansa välillä toimintatavat annettuina tekijöinä, tässä prosessissa piilee vaara liian suppeaan keskusteluun strategian muodostamisessa.

Yrityksen strategiaprosessia johdetaan hyvin yksikkökohtaisesti. Kun tämän lisäksi yrityksen kulttuuri on siiloutunut, kasvattavat nämä tekijät riskiä yksikkökohtaisen strategian muodostumiseksi. Tämä näkyy myös tavoitteiden asettamisessa, jotka ovat vastausten perusteella yksikkökohtaisia.

### **Kehitysehdotukset**

Yrityksessä tulisi pyrkiä poistamaan strategiatyöhön saakka muodostuneita siiloja. Näistä syistä yrityksen ylimpään johtoon olisi hyvä rekrytoida henkilöitä toimialan ulkopuolelta, jotta yrityksen ajatteluun tulisi uudistuksia.

Toinen tapa rikastaa keskustelua on tuoda väliaikaisia jäseniä mukaan johtoryhmätyöhön. Nämä henkilöt voisivat olla esimerkiksi tärkeitä strategisista hankkeista vastaavia henkilöitä. Näin johtotiimiin voidaan nostaa esim. nousevia kykyjä väliaikaisesti tuomaan lisää konkretiaa käytyyn keskusteluun strategisesti tärkeitä asiakokonaisuuksista (Doz & Kosonen, 2008).

Yhteisen strategian johtaminen edellyttää yhteisten mittareiden muodostamista. Haastatteluiden perusteella yrityksessä on sekä yhteisiä, että yksikkökohtaisia tavoitteita. Yhteisten tavoitteiden ongelmaksi koettiin kuitenkin, ettei yksittäinen johtaja koe voivansa niihin omilla toimillaan vaikuttamaan. Tämän mittariston jäsentäminen koko konsernia ja yritystä paremmin palvelevaksi on tärkeä elementti siilojen poistamisen kannalta. Vain ohjaamalla erillisiä yksiköitä tavoitteiden avulla kohti yhteisiä päämääriä mahdollistaa koko yrityksen kannalta parhaan mahdollisen strategian muodostamisen. Tämä muutos ei tapahdu hetkessä vaan on osa tarvittavaa kulttuurimuutosta.

#### **7.7.2 Liiketoiminnan ja IT:n välinen yhteistyö**

Useat eri lähteet korostavat yritysten IT:n olevan digitaalisen transformaation keskiössä:

- "Digitaalisen transformaation aiheuttamat muutokset edellyttävät IT- ja liiketoimintakyvykkyyksien tehokasta yhdistämistä" (Leading Digital, Westerman et al, 2014)
- "Yritykset ovat olleet huonoja kahdessa asiassa: Muutoksessa ja IT:ssä. Digitaalinen transformatio on näiden yhdistelmä". (Building digital culture, Rowles et al, 2017)

Kysyttäessä millainen luottamus liiketoiminnalla on IT johdon toimintaan ja IT:n kykyyn tuottaa palveluita vastaukset olivat melko negatiivisia. Liiketoiminnan luottamus IT:n johdon suuntaan on selvästi

alentunut. Liiketoiminnan edustajien mielestä IT:n keskittäminen on ollut väärin ajoitettu ja etäännyttänyt IT yksikköä liiketoiminnasta. Digitaalisen transformaation tavoittelun myötä yhteistyön pitäisi tiivistyä, joten etäännyminen tässä ajankohdassa on merkittävä riski.

Keskitetty IT toimii talousjohtajan alaisuudessa ja IT:n mittaristo perustuu pitkälti kustannustehokkuuden tavoitteluun ja päivittäistoimivuuden varmistamiseen. Tämä vaikuttaisi olevan ristiriidassa liiketoimintojen tahtotilan kanssa, kun yrityksessä pyritään vastaamaan digitaalisen transformaation aiheuttamaan nopeaan muutokseen. Yleensä nämä muutokset vaativat uuden teknologian käyttöönottoa, johon liittyy epävarmuustekijöitä sekä riskien, että kustannusten ennustettavuuden suhteen.

Päätöksenteon vuoksi IT:n kanssa toimiminen koettiin hidastavan liiketoimintaa merkittävästi omien hankkeiden aloittamisessa. Liiketoiminnoissa pyritään madaltamaan päätöksentekoa alemmille tasoille, mutta IT:ssä on samaan aikaan lisätty hallinnollisia kerroksia keskittämisen jälkeen. Tämä hidastaa projektien valmistelua, päätöksentekoa ja kommunikointia ylipäätään ja rampauttaa työntekijäkokemusta. Vaihtuvuus onkin ollut IT:ssä viime aikoina suurta, jonka vuoksi liiketoiminnalle on siirtynyt vastuita varsinkin digitaalisten palveluiden kehityksessä. Vaihtuvuus voi myös kuvastaa IT asiantuntijoiden epävarmuutta tai tyytymättömyyttä omaan rooliinsa.

Ketterän kehityksen lisääntyessä vaatimukset IT:n jatkuvaan läsnäoloon kasvavat. Ketterä kehitys edellyttää huomattavasti tiiviimpää osallistumista kuin vesiputousmallissa toteutettujen projektien yhteydessä on toteutettu. Implementointi ja testaaminen on jatkuvaa ja vaatii tiimiltä päivittäistä kommunikointia ja yhteistyötä. Ketterän kehityksen yleistyessä myös roolit IT:n ja liiketoiminnan välillä lähestyvät toisiaan. IT on olennainen osa liiketoimintaa ja jokapäiväistä toimintaa. Jatkuvan kehityksen yleistyessä tämä edellyttää läheistä ja katkeamatonta yhteistyötä IT:n ja liiketoiminnan välillä. Ketterän kehityksen yleistyessä tiimien välit hämärtyvät entisestään. Erään vastauksen mukaan "Ei ole erillistä IT kehitystä, on vain liiketoiminnan kehitystä". Uusien teknologioiden myötä myös järjestelmärajat rikkoontuvat. Ei ole enää yksittäisiä järjestelmävastuita vaan ne muuttuvat prosessi- tai aihealuekohtaisiksi vastuiksi. Keskitetyssä IT:ssä on hyvin vahvat perinteet järjestelmävastuista ja näiden vastuurajojen rikkoontuminen aiheuttaa ongelmia IT:n perinteiselle ohjaukselle.

Doz & Kosonen (2008) mukaan mahdollisiin strategisiin suunnan muutoksiin tulee varautua siten, ettei resursseja ole turhaan lukittu olemassa oleviin organisaatorakenteisiin. Tämä aihepiiri nousi esille varsin selkeästi, kysyttäessä missä asioissa IT yhteistyössä on parannettavaa. Kaikki vastaajat toivat esille yrityksen vaikean päätöksentekoprosessin asioissa, joihin liittyy IT budjetti. Katsottiin, että tämä on pitkälti johtamiskysymys eikä ongelmia esiinny juurikaan asiantuntijatasolla. Liiketoiminnoissa koetaan IT:n päätöksenteon vaikeuttavan heidän pyrkimyksiä omiin tavoitteisiinsa. Kommentit viittaavat siihen, että osittain liiketoimintaa koskevia päätöksiä tehdään liikaa IT:n näkökulmasta eikä liiketoiminnalla ole mahdollista päättää niistä aidosti itse.

## Kehitysehdotukset

Selvityksen aikana havaittiin seuraavat kehityskohteet

1. Liiketoiminnan ja keskitetyn IT:n tavoitteiden yhdenmukaistaminen
2. Päätöksenteon prosessin uudistaminen
3. Ketterän kehityksen edellyttämän tiiviin yhteistyön lisääminen ja osaamisen laajentaminen

Liiketoiminnan ja keskitetyn IT:n tavoitteet vaikuttavat olevan ristiriidassa keskenään. Tämä yhdistettynä monivaiheiseen päätöksenteon prosessiin hidastaa yrityksen kykyä päättää IT liitännäisistä asioista merkittävästi. Liiketoiminnoissa pelättiin tämän jopa haittaavaan kilpailukyvyyn parantamista, joten tämä koettiin varsin merkittäväksi riskiksi. Yrityksen kulttuuri on varsin kustannustehokkuus lähtöinen, mutta erityisen paljon tämä vaikuttaisi koskevan IT:tä. Yrityksen päätöksenteon helpottamiseksi onkin tärkeää, että yrityksessä mietitään eri yksiköiden tavoitteita ja niihin liittyviä mittareita koko organisaation kannalta eikä yksittäisten yksiköiden mukaisissa saarekkeissa. Asiakokonaisuuksia tulisi pyrkiä johtamaan yhteisillä mittareilla riippumatta, kuinka monta eri yksikköä sen toteuttamiseen osallistuu.

Ketterän kehityksen edellyttämän tiiviin yhteistyön lisääminen on edellytys yritysten pärjäämiselle digitaalisen transformaation kiihdyttämässä muutostilassa. Resurssien (ihmiset ja rahat) tulee olla lähellä liiketoimintoja, jotta niitä voidaan liikutella olosuhteiden muuttuessa nopeastikin. Yrityksessä tulisi arvioida IT:n jakamista kahteen eri osaan.

1. Liiketoiminnan IT, joka on osa liiketoimintaa ja liiketoiminnan kehitystä. Kehitysbudjetit on liiketoiminnan hallitsemia, sillä lopulta yrityksen toimitusjohtajan tulee päättää kuinka paljon IT investointeja tehdään.
2. Keskitetty IT, joka tuottaa palveluita liiketoiminnoille ja kehitykselle. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi perinteiset verkko- ja kapasiteettipalvelut, työasemapalvelut ja toimistosovellukset, päivittäistoimivuuden varmistaminen (monitorointi ja valvonta), yrityksen kokonaisarkkitehtuuri, jne.

Tämän arvioinnin yhteydessä on tärkeää varmistaa, että yrityksen IT arkkitehtuuri ei pääse rapautumaan liiketoimintayksiköiden saarekkeiden mukaisiksi osaoptimoiduiksi kokonaisuuksiksi. Tämä tarkoittaa, että yrityksen IT arkkitehtien tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa liiketoiminnan kanssa. Keskustelu tulee avata tarpeeksi ajoissa, jotta liiketoiminnan suunnitelmat tulevat arvioiduiksi päätöksentekoa hidastamatta.

Ensisijaisesti yrityksessä tulisi pohtia, kuinka tärkeää on liiketoiminnan kehittäminen, jossa IT:llä on tärkeä rooli. Onko se tärkeämpää kuin IT kulujen hallinta nykyisellä mittakaavalla?

### 7.7.3 Muutoksen esteiden tunnistaminen

Konsernin rakenne ja käytössä olevat käytännöt koettiin päätöksentekoa hidastavaksi. Vastauksissa korostuivat siilloutumisen aiheuttamat, IT:n hallinnoiman hankeohjauksen ja roolin budjetoinnissa sekä koko konsernin tasoisen priorisoinnin vaikeudet.

Näistä syistä yrityksen reagointikyvyn koettiin heikentyneen. Erityisen vaikeaksi koettiin muutostilanteet, joissa jo tehtyjä priorisointeja pitää muuttaa tai resursseja siirtää hankkeelta toiselle. Myös yritykselle tyypillinen riskien välttäminen vaikeuttaa päätöksentekoa.

Yrityksen johdon tavoitteet vaikuttaisivat olevan sekä yhteisiä, että yksikkökohtaisia. Tämä näkyy priorisoinnissa, jota on yrityksessä pyritty tekemään konsernitasolla. Vaikka priorisoitu hankelista on saatu aikaiseksi, silti yksiköissä halutaan toteuttaa itselle tärkeitä muita hankkeita. Tämä ei ole enää priorisointia vaan asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista. Aidossa priorisoinnissa vähemmän tärkeitä asioita jätetään kokonaan tekemättä. Tätä havaintoa tukee myös vastaajien kommentit johdon tavoitteista, jotka ovat sidoksissa tulokseen. Tämä aiheuttaa helposti edellä mainitun ongelman priorisoinnille, mikäli yksikölle tärkeät kehityshankkeet jäävät tärkeydessään koko yrityksen kannalta tärkeimpien hankkeiden taakse.

Haastateltavia johdateltiin arvioimaan yrityksen nykyisen organisaatorakenteen ja johtamisen käytäntöjen elinvoimaisuutta. Näissäkin kysymyksissä vastaukset pyörivät pitkälti IT:n aiheuttaman byrokraattisuuden teemassa. Pohdittiin, että IT on tukiorganisaatiosta kaikkein byrokraattisin. Uudemman data- ja analytiikkapalveluita tuottavan tukiorganisaation kanssa tätä ongelmaa ei ole. IT johdon urat yrityksessä ovat varsin pitkät verrattuna uudempaan tukiyksikköön. Tämä voi viitata lisääntyneisiin johtamisen ongelmiin toimintatapojen muuttuessa nopeasti siitä mihin on perinteisesti totuttu.

Kysyttäessä missä kohden yritystä tai yksikköä syntyy eniten hukkaa, vastaukset kohdistuivat edellä mainittuun IT johtamisen teemaan. Tämä lisäksi hukkaa mainittiin syntyvän toiminnan muuttumisen ja olemassa olevien vastuiden välisestä ristiriidasta. Yrityksessä on prosessivastuut olleet aiemmin pitkälti järjestelmäkohtaisia, mutta mm. uuden teknologian käyttöönoton yhteydessä näiden vastuiden pitäisi laajentua prosessikohtaisiksi vastuiksi. Tämä on seurausta yrityksen siiloutuneesta kulttuurista, jossa arvoketjun palat on pilkottu hyvin pieniin järjestelmäkohtaisiin vastuisiin.

#### **Kehitysehdotukset**

Yrityksen priorisointia tulisi täsmentää niin, että hankelistalta poistetaan yrityksen kannalta epärelevantit kohteet kokonaan. Yrityksen portfolioissa on resursseihin nähden liikaa kehityskohteita ja tämä näkyy liiketoimintayksiköiden pyrkimyksenä edistää alhaisemman prioriteetin mukaisia hankkeita saamaan aikaan tärkeimpien kehityshankkeiden kanssa. Keskittymällä yrityksen kannalta vain oleellisimpiin

kohteisiin saataisiin aikaseksi enemmän, paremmalla laadulla. Tämä parantaisi todennäköisesti myös työntekijätyytyväisyyttä, kun voidaan keskittyä harvempiin kokonaisuuksiin.

#### 7.7.4 Kokeilukulttuurin edistäminen

Yrityksessä tulisi aloittaa systemaattisesti edistämään kokeilukulttuuria ja viedä sitä määrämuotoisempaan suuntaan. Tällä hetkellä kyllä kokeillaan yksittäisissä asioissa, mutta liian usein menestyksen mittareita ei ole määritetty etukäteen. Tämä olisikin tärkeää määrittää, jotta vältyttäisiin kokeilun pitkitämiseltä. Mittareiden määrittämiseen ja niiden hyödyntämistä hankkeiden rahoittamiseen / jatkamiseen kannattaa hyödyntää riskisijoittajien menetelmiä. Riskisijoittajat määrittävät etukäteen menestyksen mittarit ja niiden seurannalle tiukan aikataulun. Mikäli tavoiteltaviin tuloksiin ei päästä, rahoitus (ja kokeilu) päätetään nopeasti.

#### **Kehitysehdotus**

Kappaleessa 7.5 Operatiivinen tehokkuus esitelty innovaatorahasto olisi hyvä työkalu myös kokeilukulttuurin jalkauttamisessa. Tämän lisäksi yrityksessä pitäisi korostaa, että jokaiseen menestyvään innovaatioon tarvitaan useita lopetettuja kokeiluita eikä niitä sen vuoksi pidä pelätä. Yrityksessä on kokemuksia, ettei projektia uskalleta lopettaa siihen jo sijoitetun panostuksen (aika, raha, ihmiset) vuoksi. Siksi tätä kokeilukulttuurille tyypillistä toimintamallia voisi hyödyntää soveltuvin osin myös perinteisimmissä ja määrämuotoisimmissa projekteissa.

#### 7.7.5 Talousohjauksen käytännöt

Vastausten perusteella yrityksen budjetointi koettiin hyvin raskaaksi ja jopa epäselväksi prosessiksi. IT:n roolin budjetoinnissa pelättiin nostavan järjestelmä- ja/tai ratkaisunäkökulmaa esille liiaksi. Pelätään, että asiakas- ja liiketoiminnan tarpeiden näkökulma hautautuu teknisten näkökulmien alle. Tämä näkyy myös johdon käymässä keskustelussa, jossa toteutuksesta keskustellaan korkealla johtotasolla saakka.

Business case laskelmia tehdään liian usealla tasolla, joka johtuu olemassa olevasta budjetoinnin vastuista IT:n ja liiketoiminnan välillä. Tällä hetkellä IT:tä varten tehdään laskelmia, jotta IT:ssä voidaan päättää hankkeen edistämisestä IT-kustannusten näkökulmasta.

#### **Kehitysehdotukset**

Yrityksen päätöksentekomallia tulisi uudistaa. Tällä hetkellä IT liitännäisistä projekteista päätetään kahdessa eri yksikössä, joita johdetaan eri perustein. Tämä toimintamalli pitäisi muuttaa päinvastaiseksi, jossa IT tuottaa arviot kustannuksista liiketoiminnan päätöstä varten. Kaikki kustannukset tulevat kuitenkin liiketoiminnalle, joten niiden pitäisi saada omasta kustannustasostaan myös itsenäisesti päättää.

Päätöksenteon madaltamista pitäisi yrityksessä edistää. Nykyisessä toimintamallissa joudutaan tekemään useita päätösesityksiä ja esittämään niitä monissa eri foorumeissa. Lopulta IT liitännäisistä asioista päätetään foorumissa, jossa istuu IT:n ylin johto ja yrityksen johtoryhmän jäseniä. Tässä työskentelymallissa on vaarana, että päätöksiä tehdään asioista, joita ei täysin ymmärretä.

Yrityksen päätöksenteko perustuu hyvin pitkälti samoihin mittareihin hankkeen vaativuudesta, epävarmuudesta ja niihin liittyvistä mahdollisuuksista / riskeistä riippumatta. Tätä menettelyä kannattaisi kehittää suuntaan, jossa kehityshankkeiden rahoituksen perusteita arvioidaan niihin liittyvien ominaisuuksien kautta. Tässä dokumentissa on esitelty yrityksen prosessikerroksia (kuva 39) sekä avattu näiden prosessikerrosten ominaisuuksia kappaleessa 3.8 strategiset resurssi (s. 53-54). Yrityksessä tulisikin arvioida, millä perusteilla näihin eri prosessikerrokseen kohdistuvia kehityshankkeita rahoitetaan ja kuinka paljon riskiä ja epävarmuustekijöitä niissä voidaan sietää. Tätä päätöksenteossa voisi hyödyntää kappaleessa 7.5 esiteltyä innovaatorahaston päätöksentekomallia, jossa hankkeille määritellään milestone-kohtaiset mittarit. Rahoituksen jatkaminen edellyttää näiden tavoitteiden täyttämistä, muuten hankkeen rahoitusta vähennetään tai se lopetetaan kokonaan.

#### 7.7.6 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamista ei tehdä yrityksessä kokonaisuutena, vaan jokaisella yksiköllä on oma muutosohjelmansa. Tässä toimintamallissa piilee merkittäviä riskejä epäonnistumiselle, koska muutosta johdetaan hyvin erilaisista lähtökohdista käsin. Uudemmissa yksiköissä ollaan muutosjohtamisessa pidemmällä, perinteisten tullessa muutaman askeleen perässä. Tämä johtunee, että yrityksestä puuttuu konkreettinen yhteisesti ymmärretty ja hyväksytty visio siitä millainen yrityksen halutaan olevan tulevaisuudessa.

Mikäli muutosjohtamiselle ei saada luotua sen tarvitsemaa visiota, yksiköt tulevat toteuttamaan sitä omista lähtökohdistaan jatkossakin. Tämä aiheuttaa merkittävän riskin yrityksen digitaalisen transformaation tavoittelulle.

#### Kehitysehdotukset

Muutosjohtamista tulee tehdä koko yrityksen tasoisen ohjelman kautta. Kuten tässä opinnäytetyössä on tuotu esille, digitaalinen transformaatio koskettaa kaikkia yrityksen osa-alueita. Yrityksen kattavan muutosohjelman suunnittelussa kannattaisi hyödyntää tässäkin dokumentissa esitettyjä osa-alueita ja etsiä niihin liittyviä kipupisteitä. Kipupisteiden tunnistamisen jälkeen yrityksessä tulisi miettiä millaisia yhteisiä mittareita näiden kipupisteiden korjaaminen yritykseltä edellyttää. Yrityksessä tulisi selvittää millaisia muutoksen esteitä (teknisiä, poliittisia, osaamista, näkemystä, jne.) näiden tavoitteiden saavuttamiseen liittyy. Yhteisten tavoitteiden määrittämisen ja muutosten esteiden tunnistamisen avulla voidaan yrityksessä suunnitella muutosohjelma, jolla on onnistumisen edellytyksiä.

## 7.8 Opinnäytetyön tavoitteiden toteutumisen arviointi ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tässä opinnäytetyössä tehty käsiteanalyysi oli varsin kattava ja siinä käytetty aineisto oli tekijän mielestä monipuolinen kattaen eri tieteenalojen artikkeleita, kirjallisuutta ja muita lähteitä. Käsitellin esittely ei myöskään tuonut esille juurikaan muutostarpeita (vain yksi pieni lisäys/täsmennys). Tämänkin perusteella käsiteanalyysi ja käsitellin voidaan katsoa onnistuneen hyvin, joten tutkimuskysymyksen yksi osalta tavoitteet tulivat saavutetuksi.

Tapaustutkimuksen haasteena oli ilmiön laajuus ja haastateltavien tähän työhön käytettävissä oleva aika. Haastateltavat edustivat kohdeyrityksen johtoryhmää ja tärkeimpien tukipalveluiden johtoa. He osoittivat erinomaista sitoutuneisuutta ja kiinnostusta käsiteltävään aiheeseen. Haastattelut olivat hyvin laajat ja keskustelu avointa. Tämän vuoksi tekijä sai kohdeyrityksestä erinomaista materiaalia ja tapaustutkimuksen voikin katsoa olevan hyvin kattavan ja vastaavan tämän tutkimuksen kysymyksiin kaksi ja kolme.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli saada holistinen näkemys digitaalisen transformaation käsitteestä, ilmiön ymmärryksestä kohdeyrityksestä sekä selvittää miten yrityksessä on digitaalisen transformaation muospaineeseen jo varauduttu. Koska tutkittava ilmiö vaikuttaa yrityksen eri osa-alueisiin hyvin kokonaisvaltaisesti, ei tässä opinnäytetyössä ollut mahdollista syventyä eri osa-alueisiin syvästi. Tämä myös tunnustettiin jo opinnäytetyön aihevalinnan yhteydessä. Työn yhteydessä kyettiin kuitenkin havaitsemaan riippuvuuksia eri osa-alueiden välillä. Näiden riippuvuuksien tarkemmasta selvittämisestä voisi löytyä mielenkiintoisia aiheita jatkotutkimukselle. Näitä osa-alueita ovat mm.:

### 1. Työntekijäkokemuksen ja johtamisen käytäntöjen suhde

- Tässä opinnäytetyössä havaittiin, miten tärkeä merkitys optimaalisella päätöksenteon prosessilla, tiimien vastuilla, yksiköiden välisillä roolituksilla, luottamuksella ja erilaisilla rahoitusmallilla on työntekijätyytyväisyydelle.
- Jatkotutkimuksella voisi esim. selvittää miten johtamisen käytäntöjä voisi muuttaa vaiheittain niin, että muutos on hallittavissa ja oikea tasapaino ketteryyden ja riskien hallinnan välillä löydettävissä.

### 2. Yrityksen ketteröittäminen ja johtamisen käytännöt

- Muuttuvaan toimintaympäristöön reagointi havaittiin tässä selvityksessä vaikeasti lähestyttäväksi asiaksi perinteiselle yritykselle. Tämä vaikuttaa sekä yrityksen suhtautumiseen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, että sisäiseen organisoitumiseen ja päätöksenteon muutostarpeisiin epävarmuuden lisääntyessä. Siksi tämän osa-alueen tutkiminen on mielenkiintoinen aihepiiri ja siitä löytyykin jo kirjallisuutta ja tutkimusaineistoja.

### 3. Muutoksen esteet ja yrityksen strategiatyö

- Muutoksen esteiden tunnistaminen on onnistuneen muutosjohtamisen edellytys. Digitaalisen transformaation aiheuttama jatkuva muutos on haaste muutosjohtamiselle. Tämä johtuu nimenomaan muutoksen jatkuvuudesta, nopeudesta ja epävarmasta suunnasta. Tämä muutos aiheuttaa kenties painopisteiden ja yrityksen sisäisten valtasuhteiden muuttumista. Olisi mielenkiintoista selvittää miten yrityksissä näitä näkökulmia käsitellään ja muutostarpeeseen tartutaan.



## Lähteet

Abolhassan, F., 2016. *The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud*, edited by Ferri Abolhassan, Springer, ProQuest Ebook Central

Chan Kim W, Mauborgne, R., 2005. *Blue ocean strategy. From Theory to Practice*. Regents of university of California.

Cummings, S, & Angwin, D., 2015. *Strategy Builder : How to Create and Communicate More Effective Strategies*, John Wiley & Sons, Incorporated.

Deschamps, J. P., & Nelson, B. (2014). *Innovation governance : how top management organizes and mobilizes for innovation*. John Wiley & Sons, Incorporated, New York.

Doz Y, Kosonen, M., 2008. *Fast Strategy : How strategic agility will help you stay ahead of game*. Helsinki: Talentum.

Eriksson, P., Koistinen, K., 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Kempas, K., 2018. *Suomi on verkkokaupan perässähiittäjä, ja kohta ovela saattaa kolkutella jättiläinen nimeltä Amazon*, Helsingin Sanomat 4.6.2018.

Kempas, K., 2018. *Amazon on saapumassa pian Suomeen - vai onko sittenkään? Kaupan alan vastaukset ovat lyhyitä ja salaperäisiä*, Helsingin Sanomat 22.6.2018.

Pajarinen M., Rouvinen P., Ylä-Anttila P, 2012. *Uutta arvoa palveluista*, Taloustieto Oy

Polaine A., Løvlie L, Reason B., 2013. *Service Design: From Insight to Implementation*, Brooklyn Usa, Rosenfeld Media

Porter M., 1996. *What is strategy?* Harvard business review.

Puusa, A., 2008. *Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä* Premissi, 4(2008), 36-43.

Rogers, D. L, 2016. *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School Publishing.

Rowles, D., Brown, T., 2017. *Building digital culture. A practical guide to successful digital transformation*. 1st Publication. London; New York: Kogan Page.

Räisänen K., 2018. Mitä tapahtuu kaupoille, jos Amazon tulee Suomeen? ”Olisin tietysti huolissani”, tutkija sanoo, Helsingin Sanomat 4.8.2018

Swaminathan, A., Meffert, J. (2017). *Digital @ scale: How you can lead your business to the future with Digital@Scale*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K., Apilo, T., 2014. *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*, VTT

Venkatraman, V. (2017). *Digital matrix: New rules for business transformation through technology*. [United States]: Lifetree Media Ltd.

Vuorinen, T., 2013. *Strategiakirja : 20 työkalua*, Talentum, 1(2013).

Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. 2014. *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

#### Artikkelit

Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional business. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 34.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. 2013. *Digital business strategy: toward a next generation of insights*.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.

Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2).

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: a systematic literature review. *MCIS 2015 Proceedings*, 431-443.

Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. 2017. *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?*.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14, 1-25.

Lanzolla, G., & Anderson, J. (2008). Digital transformation. *Business Strategy Review*, 19(2), 72-76.

Main, A., Lamm, B., McCormack, D. 2018. What Boards Need to Know About Digital Transformation. *De-otte*.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.

Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. 2016. Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(6), 1833-1842.

Westerman, G., & Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 10.

Westerman, G, Calmégane, C, Bonnet, D, Ferraris, P & McAfee, A. 2011, 'Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations, *MIT Sloan Management Review*.

Zimmermann, A., Jugel, D., Sandkuhl, K., Schmidt, R., Schweda, C., & Möhring, M. (2016). Architectural decision management for digital transformation of products and services. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, (6), 31-53.

#### Sähköiset lähteet

i-Scoop.eu, 2018. Digital transformation: online guide to digital business transformation. Haettu 20.3.2018. [https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/#Digital\\_business\\_transformation\\_areas](https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/#Digital_business_transformation_areas)

Kane, K. C., 2017. Digital Disruption Is a People Problem. Haettu 20.3.2018. *MIT Sloan Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-disruption-is-a-people-problem/>

Unruh, G., Kiron, D., 2014. Digital transformation on purpose. Haettu 20.3.2018. *MIT Sloan Review*. . <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose>

Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A., 2014. Nine Elements of Digital Transformation. Haettu 20.3.2018. *MIT Sloan Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation>

Olanrewaju, T., Smaje, K., Willmott, P. 2014, The seven traits of effective digital enterprises. Haettu 20.3.2018. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-seven-traits-of-effective-digital-enterprises>

## Kuviot

Kuva 1: Digitaalista transformaatiota käsittelevät lähteet aihealueittain .....	10
Kuva 2 : Opinnäytetyön rakenne: Käsiteanalyysi, tapaustutkimus, johtopäätökset .....	13
Kuva 3: Käsiteanalyysin vaiheet. (Puusa 2008).....	14
Kuva 4 : Kirjallisuusanalyysissä löydettyjen termien kategorisointi .....	19
Kuva 5 : Käsiteanalyysissä löydetyt digitaalisen transformaation kriittiset ominaisuudet ..	20
Kuva 6 : Digitaalisen transformaation ominaisuuskartta-mindmap .....	22
Kuva 7: digitaalisen transformaation viitekehys (Unruh et al, 2017) .....	25
Kuva 8 : Digitaalisuuden kypsyyssmalli (Westerman et al, 2011). .....	26
Kuva 9 : Käsiteanalyysin avulla luotu käsittemalli.....	28
Kuva 10: Digitaalinen tranformaatio ja asiakaskokemus .....	31
Kuva 11: Digitaalinen transformaatio ja käyttäjäkokemus.....	33
Kuva 12 : Service blueprintin avulla voidaan dokumentoida asiakaslupaus ja -polku ja niiden toteuttamiseen tarvittavat taustajärjestelmät ja prosessit (Polaine et al, 2013). .....	34
Kuva 13 : Digitaalinen transformaatio ja työntekijäkokemus.....	35
Kuva 14: Digitaalinen transformaatio ja operatiivinen tehokkuus .....	39
Kuva 15 : Digitaalisen transformaation strategiset tasot (Stief et al, 2016) .....	40
Kuva 16 : Digitaalinen transformaatio ja liiketoimintamallit.....	44
Kuva 17 : Nopeasti kehittyvä toimintaympäristö ja teknologia edellyttää ketteryyttä (Rowles et al, 2017).....	47
Kuva 18: Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö - näkökulmat .....	48
Kuva 19: Digitaalisen ketteryyden elementit (Wade, 2015) .....	50
Kuva 20 : Digitaalisen transformaation aiheuttamat vaatimukset ketteryydelle .....	51
Kuva 21: Digitaalinen transformaatio ja strategiset resurssit .....	53
Kuva 22: Digitaalinen transformaatio ja johtamisen kyvykkyydet .....	56
Kuva 23 : Digitaalinen transformaatio ja liiketoimintaekosysteemit .....	59
Kuva 24 : Tapaustutkimusten tulosten raportointi on tehty käsitemallin mukaisesti.....	68
Kuva 25: Muutoksen nopeus ja epävarma suunta- ulottuvuuden tunnistaminen.....	71
Kuva 26: Asiakaskokemus ulottuvuuden tunnistaminen .....	72
Kuva 27: Käyttäjä- ja työntekijäkokemus ulottuvuuden tunnistaminen .....	73
Kuva 28: Operatiivinen tehokkuus ulottuvuuden tunnistaminen .....	75
Kuva 29: Johtamisen käytännöt ulottuvuuden tunnistaminen .....	76
Kuva 30: Liiketoimintamallit ulottuvuuden tunnistaminen .....	78
Kuva 31: Strategiset resurssit.....	79
Kuva 32: Ekosysteemit ulottuvuuden tunnistaminen .....	81
Kuva 33 : Haastatteluiden jälkeen käsitemalliin lisättiin kuvaus muuttuvista tavoista, arvoista ja trendeistä.....	82
Kuva 34: Neljä digitaalista liiketoimintamallia (Venkatraman, 2017) .....	106
Kuva 35: Haastateltavien vastaukset yrityksen liiketoimintamallista (nykypäivänä) .....	107
Kuva 36 : Yrityksessä koettu tarve liiketoimintamallin kehittämiseksi.....	110
Kuva 37 : Yhteisen tavoitetilan muodostamisen haasteet kohdeyrityksessä .....	123
Kuva 38: Hukka organisaatiossa, perinteinen vs. ketterä ohjaus .....	126
Kuva 39: Yrityksen prosessikerroksiin liittyy erilaisia epävarmuustekijöitä .....	130

## Taulukot

Taulukko 1 : Käsiteanalyysin vaiheet tässä opinnäytetyössä Puusan mallia mukailleen .....	15
Taulukko 2: Käsiteanalyysin inventaariotaulukko.....	18
Taulukko 3: Käsiteanalyysissä tunnistetut digitaalisen transformaation lähikäsitteet.....	23
Taulukko 4 : Uutisotsikoita kaupan alan toimijoista .....	37
Taulukko 5: Digitaalisen markkinan aiheuttamat muutokset strategiaan oletuksiin (Rogers, 2016)	40
Taulukko 6: VRIN mallin avulla voidaan analysoida yrityksen prosessien tärkeyttä.....	41
Taulukko 7: Liiketoimintamalli-innovaatioiden kolme kategoriaa (Westerman et al, 2014)	44
Taulukko 8: Perinteisen ja co-creation strategian keskeisimmät erot (Acafitei et al, 2015)	58
Taulukko 9: Tapaustutkimuksen vaiheet ja niihin liittyvät tutkimuskysymykset .....	62
Taulukko 10: opinnäytetyössä käytettävät profiilitägit.....	63
Taulukko 11: Tapaustutkimuksessa käytetty ryhmittely kysymysten asettelussa .....	64
Taulukko 12: Digitaalisen transformaation kriittiset ominaisuudet olivat haastattelurakenteen perusta. Suluilla on merkitty varakysymysten määrä. ....	65
Taulukko 13: Haastateltavien profiilit.....	69
Taulukko 14 : Digitaalisen transformaation ulottuvuuksien tunnistaminen kohdeyrityksessä, yhteenveto .....	82
Taulukko 15 : Tapaustutkimuksen kysymysten asettelun tavoitteet aihealueittain.....	84

## Liitteet

Liite 1 : Käsiteanalyysin vaiheessa muodostettu käsiteinventaario .....	160
Liite 2 : Käsiteinventaarista muodostettu käsitematriisi.....	185
Liite 3 : Käsiteanalyysissä muodostettu digitaalisen transformaation mindmap.....	193
Liite 4 : Tapaustutkimuksen haastattelukysymykset: iteraatio-1 .....	194
Liite 5 : Tapaustutkimuksen haastattelukysymykset: lopullinen versio .....	206

## Liite 1 : Käsiteanalyysin vaiheessa muodostettu käsiteinventaarior

Huom: Käsiteinventaarion määritelmät on otettu alkuperäisilmauksina löydetyistä lähteistä ja ovat siten suoria lainauksia. Näistä määritelmistä on johdettu tämän taulukon luokittelu ja teemoitus.

ID	Määritelmä	Tutkija / kirjoittajat	Vuosi	Lähde	Luokka	Teema
#1	Not so long ago, many business leaders thought “digital” was just about mobile phones and other electronic tools. Very quickly, we’ve learned that it’s an enormous, global shift on a par with the Industrial Revolution: Digital is fundamentally changing the habits of individuals, society and businesses, the likes of which few have seen.	Andy Main, Bob Lamm, and Debbie McCormack	2018	Deloitte white paper : what Boards need to know about Digital Transformation	Digital transformation	Business model, business transformation, society transformation, changing habits of individuals
#2	It is about how a company can <i>compete</i> better using technology. While digital transformation and disruption are often mentioned together, they are not the same thing.	Andy Main, Bob Lamm, and Debbie McCormack	2018	Deloitte white paper : what Boards need to know about Digital Transformation	Digital transformation	operational efficiency, competition
#3	Digital transformation can be as simple as using digital innovations to dramatically improve or expand upon what the industry is already doing.	Andy Main, Bob Lamm, and Debbie McCormack	2018	Deloitte white paper : what Boards need to know about Digital Transformation	Digital transformation	Business model improvement, Business model expansion
#4	What makes digital transformation so special? <ul style="list-style-type: none"> <li>• The magnitude, scope, and pace of change is exponential, not linear.</li> <li>• Strategies and impacts tend to be transformative, not just incremental.</li> <li>• Data and insight are now primary sources of value creation and competitive advantage.</li> </ul>	Andy Main, Bob Lamm, and Debbie McCormack	2018	Deloitte white paper : what Boards need to know about Digital Transformation	Digital transformation	Magnitude, scope, pace, transformative impact, Data and insight
#5	When it comes to digital transformation, one secret is to stop thinking that the end goal of digital is focused on a digital device or technology initiative. Rather, the end goal is about creating a winning business for the future - which is the true measure of digital transformation success.	Andy Main, Bob Lamm, and Debbie McCormack	2018	Deloitte white paper : what Boards need to know about Digital Transformation	Digital transformation	business model, business transformation
#6	Three stages of digital transformation are : <b>1) The digital workplace</b> - collaborative tools such as video conferencing and chat; using social networks in a corporate environment; “consumerization” or the growing penetration of technologies (hardware and software) originally designed for private users which are miles ahead of the old IT landscape in terms of their ease of use.	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	digital workplace, customer experience, user experience, process integration, business models, ecosystems



	<p><b>2) The Digital customer experience</b> - the optimal customer experience has become the key to remaining competitive. This is because a negative customer experience will directly and immediately affect a company's brand perception and sales. Companies must therefore shift their strategic focus to the comprehensive, individualized optimization of the customer experience across all digital and traditional contact points.</p> <p><b>3) The Digital Business models and ecosystems</b> - new sales models as well as new products and new business models which often lead to new digital ecosystems. In the medium to long term, companies will not be able to withstand the growing competitive pressure on their own. This is why traditional value chains are increasingly being replaced by digital ecosystems and service networks. A variety of stakeholders from different sectors will work together in these networks to develop collaborative business models. They will share data and information (and even predictions and correlation analyses) so that they can jointly offer a better service or assert themselves against a competitor.</p>					
#7	<p>What digital transformation requires from organizations? Agility The most important requirement - or challenge, more likely - is agility and adaptability. The pace of change has picked up dramatically in the digital world. As a result, agility has become an essential factor for success. Companies must not only identify and respond to the opportunities and risks of digitalization, they must also adapt quickly to changing market and competitive conditions. They must be able to implement, test, refine - and then potentially abandon - new ideas very rapidly.</p> <p>Ability to innovate The ability to innovate is another essential challenge in the age of digitalization. While many companies in the past focused on creating and marketing existing products and services more efficiently using (IT-based) process optimization, we now need a radical change in thinking: Innovations are in the spotlight, and established companies have to act like startups. A fundamental cultural shift and new forms of collaboration and leadership are required in order to mobilize all of the innovative power in a company. Organizations must revise their conventional ways of thinking and working, their traditional management approaches and their control mechanisms.</p> <p>Simplicity Simplicity and user-friendliness are demanded at every stage of digitalization, starting with the digital workplace (user experience) and going all the way to the digital transformation of the customer front-end (customer experience). The demand for simplicity is not restricted to the front office,</p>	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	pace of changes > agility, adapt quickly, riskin si-etokyky

	<p>however; the back office should and must be simplified as well. Most IT departments today are struggling to maintain and operate their legacy systems, so they have limited resources available for innovation. They suffer under the complexity of their IT landscape which has evolved over the years through adaptations, expansions and integration measures. Furthermore, most systems were developed to support existing organizational units. The new IT must be lean IT, meaning that it should encompass simple, efficient, appropriate processes and forms of organization.</p> <p>Intelligent Use of Data It is critical to make intelligent use of this growing volume of data, which is the basis not only for the individualized optimization of the customer experience, but above all for the optimization of processes, for making operational and strategic decisions and for business innovations. Companies must be able to centrally collect and store this mass of data from different sources, analyze it in real time and make it available for a variety of uses.</p>					
#8	<p>As the digital transformation of business advances, it is becoming increasingly urgent for enterprises to become fully networked organizations. Entire process and supply chains between companies, partners, suppliers and customers are becoming more tightly interlinked. This is creating completely new value networks as well as products and services that are more flexible, more responsive and more carefully targeted.</p>	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	Networked organizations, inter-linked enterprises, ecosystems, targeted offering,
#9	<p>Digital transformation is forcing companies to update IT systems they have used for many years. This calls for the creation of latitude. IT organizations that are “trapped” in operational tasks and primarily occupied with maintaining and operating an existing IT landscape and managing IT costs lack the breathing space needed to drive the necessary change. Consolidating, standardizing and modernizing the legacy IT landscape and using technologies and business models such as cloud computing, outsourcing and offshoring can create latitude.</p>	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	Consolidation of legacy IT, standardization of IT, Modernizing of legacy systems
#10	<p>The digital transformation of today goes much further than to support existing processes, such as logistics, purchasing and sales, marketing and customer relationship management. Companies are now using information technologies to develop fundamentally new business models, products and services</p>	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	Business models, products and services (new)

#11	<p>Up until now, most companies have focused mainly on the digital transformation of their front end to the customer and neglected the integration with the back office. But an optimal customer experience demands the company-wide digitalization and integration of all processes as well as a comprehensive focus on the customer. This is because back-end processes - in logistics, accounting, warehousing or product development, for example - can have at least as much impact on the customer experience as customer-facing areas. Therefore, in addition to transforming marketing and sales, digital transformation must involve the customer-focused digitalization and integration of all front-end and back-end processes in a company.</p>	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	Customer experience, user experience, process integration
#12	<p>Digital transformation is profoundly changing our economy and society. Every company needs a dedicated strategy and a digital agenda if it wants to move forward efficiently. The pace of change has picked up dramatically in the digital world. As a result, agility has become an essential factor for success. Companies must not only identify and respond to the opportunities and risks of digitalization, they must also adapt quickly to changing market and competitive conditions. They must be able to implement, test, refine - and then potentially abandon - new ideas very rapidly.</p> <p>Speed, agility, flexibility and reactivity are absolutely essential. Above all, however, the ability to innovative is the critical factor for success in the digital age. Even though technology can't solve every problem, cloud computing is ideal for ensuring the agility, scalability and flexibility required here.</p> <p>The strengths of any cloud model include agility, scalability, flexibility, simplicity and speed - from implementation to integration, maintenance and operations. At the same time, cloud solutions must meet the requirements of security, reliability and data protection.</p>	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	<p>Cloud computing,, agile methods.</p> <p>speed, agility, flexibility, reactivity, ability to innovate</p>
#13	<p>For a start, the digital transformation offers workers greater freedoms, such as working hours and working models that adapt to suit the individual. Work times and locations as well as task fulfillment are becoming increasingly flexible. Secondly, the digital transformation is placing greater demands on employee skills and qualifications. There is a strong demand for well educated professionals who continually adapt their skills and qualifications to meet new and emerging technological needs.</p>	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	<p>Working hour, working model and location flexibility, Employee skills and qualifications, adaptivity to changing requirements</p>

#14	The digital transformation of traditional industries faces a number of challenges. To successfully network industrial value chains, norms and standards need to be defined and innovative technologies, business models and new training concepts need to be implemented.	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	networked value chains, norms and standards, innovative business models, new training concepts
#15	The digital transformation is blurring the lines - between industries, between internal company units, in customer communication and in the sales strategy. This is creating new challenges and offering many new chances for companies and the economy at large. To avoid losing customers despite the agility of contemporary markets and instead respond optimally to their wishes, companies must promote well-conceived omni-channel marketing and the search for a well- structured partner ecosystem to the very top of their agendas.	Ferri Abolhassan	2016	The Drivers of Digital Transformation : Why There's No Way Around the Cloud	Digital transformation	blurred industry lines, blurred company units. Omni-channel marketing, partner ecosystem
#16	Digital transformation – the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises	George Westerman, Didier Bonnet and Andrew McAfee	2014	MIT Sloan Review - The Nine Elements of Digital Transformation <a href="https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/">https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/</a>	Digital transformation	Performance improvements, improvement of company reach
#17	Digital transformation is the profound transformation of business and organizational activities, processes, competencies and models to fully leverage the changes and opportunities of a mix of digital technologies and their accelerating impact across society in a strategic and prioritized way, with present and future shifts in mind.		2018	<a href="https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/#Digital_business_transformation_areas">https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/#Digital_business_transformation_areas</a>	Digital transformation	restructuring of business and organizational activities, processes, competencies, models
#18	Digital transformation is systems-level restructuring of economies, institutions, and society that occurs through digital diffusion. This happens when new digital business models and processes restructure economies	Gregory Unruh David Kiron	2017	Mit Sloan management review - Digital transformation on purpose	Digital transformation	systems-level restructuring of economies, institutions, and society, business models, processes

#19	Across many firms spanning different industries and sectors, digital technologies (viewed as combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies) are fundamentally transforming business strategies, business processes, firm capabilities, products and services, and key interfirm relationships in extended business networks.	Anandhi Bharadwaj Emory Omar A. El Sawy Paul A. Pavlou N. Venkatraman	2013	DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS	Digital transformation	technology, data, communication, connectivity Business strategy, business processes, firm capabilities, products and services, extended business networks,
#20	Digital technologies are fundamentally reshaping traditional business strategy as modular, distributed, crossfunctional, and global business processes that enable work to be carried out across boundaries of time, distance, and function	Anandhi Bharadwaj Emory Omar A. El Sawy Paul A. Pavlou N. Venkatraman	2013	DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS	Digital transformation	Business strategy Modular, distributed and global business processes
#21	In addition, theoretical structures for strategy making in nonlinear dynamic and turbulent environments are also emerging.	Anandhi Bharadwaj Emory Omar A. El Sawy Paul A. Pavlou N. Venkatraman	2013	DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS	Digital transformation	Constantly changing environment
#22	It is clearly time to rethink the role of IT strategy, from that of a functional-level strategy—aligned but essentially always subordinate to business strategy—to a fusion between IT strategy and business strategy into an overarching phenomenon we herein term digital business strategy.	Anandhi Bharadwaj Emory Omar A. El Sawy Paul A. Pavlou N. Venkatraman	2013	DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS	Digital transformation	Business strategy, leadership skills, out of the siloes
#23	It is clearly time to rethink the role of IT strategy, from that of a functional-level strategy—aligned but essentially always subordinate to business strategy—to a fusion between IT strategy and business strategy into an overarching phenomenon we herein term digital business strategy.	Anandhi Bharadwaj Emory Omar A. El Sawy Paul A. Pavlou N. Venkatraman	2013	DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS	Lähikäsité	Digital business strategy
#24	Digital business strategy extends the scope beyond firm boundaries and supply chains to dynamic ecosystems that cross traditional industry boundaries. In a digitally intensive world, firms operate in business ecosystems that are intricately intertwined such that digital business strategy cannot be conceived independently of the business ecosystem, alliances, partnerships, and competitors. Take, for example, how Apple has redefined the mobile entertainment ecosystem, or how Amazon has redefined the book-selling ecosystem. In these two cases, there is no meaningful distinction between business strategy and IT strategy, another example of digital business strategy.	Anandhi Bharadwaj Emory Omar A. El Sawy Paul A. Pavlou N. Venkatraman	2013	DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS	Digital transformation	business ecosystems, Cross-industry cooperation,

#25	As business strategy becomes digital, firms in a wide variety of industries and markets should consider the role of network effects and multisided business models.	Anandhi Bharadwaj Emory Omar A. El Sawy Paul A. Pavlou N. Venkatraman	2013	DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS	Digital transformation	Network effect Multisided business model
#26	Speed of Digital Business Strategy Although time has been recognized as an important driver of competitive advantage for firms in the strategic management literature for quite some time (e.g., Stalk and Hout 1990), it takes on a more central role in digital business settings. - Speed of Product Launches - Speed of Decision Making - Speed of Supply Chain Orchestration - Speed of Network Formation and Adaptation	Anandhi Bharadwaj Emory Omar A. El Sawy Paul A. Pavlou N. Venkatraman	2013	DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS	Digital transformation	speed, Management capabilities, Orchestration capabilities faster decision making Faster network formation
#27	Digital transformation focuses on the transformation of products, processes and the organization structure triggered by new arising technologies. Four dimensions of digital transformation strategies are: - use of technologies, - changes in the company's value creation, - structural changes regarding the organizational setup within the company - financial aspects	Sarah E. Stief, Anne Theresa Eidhoff, Markus Voeth	2016	Transform to Succeed: An empirical analysis of digital transformation in Firms	Digital transformation	Organization structure, processes, systems, financial aspects
#28	Universal digitalization offers new opportunities to innovate by creating experiences, relationships, processes and organizational firms. Business development encompasses four key dimensions for discovering growth potentials: Processes, products, markets and business models	Sarah E. Stief, Anne Theresa Eidhoff, Markus Voeth	2016	Transform to Succeed: An empirical analysis of digital transformation in Firms	Digital transformation	Customer experience, Process development, organizational structures Processes, products, markets, business models.
#29	The goal of digital transformation is to achieve streamlined operational processes and entirely new business models either individually or in combination with better customer experiences and engagement. This is inline with general understanding of business development. Such fundamental transformation is challenging for firms, as it alters established structures which are often compounded by an iner organizational culture and structures.	Sarah E. Stief, Anne Theresa Eidhoff, Markus Voeth	2016	Transform to Succeed: An empirical analysis of digital transformation in Firms	Digital transformation	Operational efficiency, Business model innovation, Customer experience, engagement (=insights), Organization structure, culture
#30	Digital transformation is not about incremental improvements but rather a holistic approach towards fully digital business based on digital technologies.	Sarah E. Stief, Anne Theresa Eidhoff, Markus Voeth	2016	Transform to Succeed: An empirical analysis of digital transformation in Firms	Digital transformation	Holistic approach



#31	The experts stated that digital transformation has a major impact on internal and external processes, which can be identified as the first strategic level. Second strategic level on digital transformation is via Products (improve existing with digital services > quality + customer satisfaction or digitization of the products entirely or partially). Third strategic level is Business models	Sarah E. Stief, Anne Theresa Eidhoff, Markus Voeth	2016	Transform to Succeed: An empirical analysis of digital transformation in Firms	Digital transformation	Internal and external processes (=connectivity), improve physical products with digital services, business models
#32	Digital transformation refers to the implementation and application of information and communication technology into a company's existing business activities leading to altered or completely new processes. products or business models in order to capture new opportunities and growth potential from technological developments	Sarah E. Stief, Anne Theresa Eidhoff, Markus Voeth	2016	Transform to Succeed: An empirical analysis of digital transformation in Firms	Digital transformation	Process development thru tech, product development, business models
#33	Companies will effectively navigate the challenges posed by digital disruption if they look at them as organizational and managerial problems, rather than technical ones.	Gerald C. Kane	2017	<a href="https://sloanreview.mit.edu/article/digital-disruption-is-a-people-problem/">https://sloanreview.mit.edu/article/digital-disruption-is-a-people-problem/</a>	Digital transformation	Organizational problems, Managerial problems
#34	Path to digital transformation = Digitization, digitalization, digital transformation	Gregory Unruh and David Kiron	2017	<a href="https://sloanreview.mit.edu/article/digitaltransformationonpurpose/">https://sloanreview.mit.edu/article/digitaltransformationonpurpose/</a>	Ennakkoehdot	Digitization, Digitalization
#35	Digital transformation (DT) is becoming a prime topic for firms across the globe (Von Leipzig et al. 2017; Kane et al. 2015; Kaufman & Horton 2015; Fitzgerald et al. 2013). It is anticipated that companies that are unable to adapt to the digital world will undoubtedly fall victims to "digital Darwinism", where incumbents may disappear and only the most adaptable enterprises, responsive to technological trends, will survive to remain on the competitive landscape (Schwartz 2001).	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Adaptation capability
#36	Currently, there are many examples of organizations unable to keep pace with the new digital era and managers still lack clarity about the strategic considerations in their digital transformation endeavors (Hess et al. 2016; Matt et al. 2014)	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Digital strategy vision, focus

#38	<p><b>History perspective for transformation</b></p> <p>“A fundamental change in organizational logic, which resulted in or was caused by a fundamental shift in behaviors” (Muzyka et al. 1995; McKeown &amp; Philip 2003). Building on this broad definition, Muzyka et al. (1995) cluster transformation concepts into four constructs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Re-engineering: improving overall organizational efficiency while only partially addressing the better engagement of the workforce;</li> <li>• Restructuring: improving efficiency without necessarily improving the organizational ability to achieve its long-term goals and opportunity capturing;</li> <li>• Renewing: gaining improved efficiency, effectiveness and innovativeness through employee empowerment without a clear focus on the desired results;</li> <li>• Regeneration: improving existing processes and fundamentally revisiting the direction and portfolio of available opportunities.”</li> </ul>	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Historia	Transformation
#39	We trace the roots of digital transformation back to the 1990s when initial work on business transformation was developed, and continue to illustrate its development across these two domains.	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Historia	Digital transformation
#40	McKeown and Philip (2003) consider a business transformation to be “an overarching concept encompassing a range of competitive strategies which organizations adopt in order to bring about significant improvements in business performance”.	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Historia	Digital transformation, strategy link
#41	Based on their experience they share a number of lessons that they have learned about business transformation. First, it must involve the entire organization, with top managers changing the worldview of the organization. It must also deal with deeply embedded values and beliefs and requires a new set of skills to be built at all levels. Finally, it must be coupled with new management processes, including performance evaluations, rewards, career management, product development and logistics.	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Historia	business transformation



#42	<p>A more detailed perception views digital transformation as the use of these technologies to impact three organizational dimensions: externally, with a focus on digitally enhancing the customer experience and altering its entire life cycle; internally, affecting business operations, decision-making and organizational structures; and holistically, where all business segments and functions are affected, often leading to entirely new business models (Kaufman &amp; Horton 2015; Schuchmann &amp; Seufert 2015; Hess et al. 2016). In general, scholars have come to agree that digital transformation is linked to a fundamental shift in reaching a superior performance and that it considers internal, external and holistic firm dimensions.</p>	<p>Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki</p>	<p>2017</p>	<p>Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?</p>	<p>Digital transformation</p>	<p>business operations, Decision making, organizational structures, customer experience, business segments and functions, business models</p>
#43	<p>he IS domain has extended the concept of business transformations with its vigorous investigation of the competitive potential of information technologies and their role in IT- enabled transformations (Venkatraman 1994).  These transformations are often perceived as a change caused by a transformational information technology, where the transformational power of IT must be exhibited in at least three of the following dimensions: processes, new organizations, relationships, user experience, markets, customers and disruption (Lucas et al. 2013).</p>	<p>Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki</p>	<p>2017</p>	<p>Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?</p>	<p>Lähikäsité</p>	<p>technology-enabled transformation</p>
#44	<p>Dehning et al. (2003) suggest that information technologies are transformational if they fundamentally alter traditional ways of doing business by re-defining capabilities, processes and relationships. They should also involve strategic acquisitions in order to acquire new capabilities or to enter a new market</p>	<p>Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki</p>	<p>2017</p>	<p>Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?</p>	<p>Lähikäsité</p>	<p>technology-enabled transformation</p>
#45	<p>Use of IT should dramatically change how tasks are carried out and enable firms to operate in different markets, serve different customers and ultimately gain considerable competitive advantage. Similar to business transformations, Gouillart and Kelly (1995) further categorized IT-enabled transformations into four transformation constructs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reframing the company's view of itself and the perception of the business;</li> <li>• Restructuring the internal configuration of the organization to allow for more flexibility;</li> <li>• Revitalizing the organization along its value-chain alignment with marketplace opportunities; and</li> <li>• Renewal of people-based issues in regards to skill improvement.</li> </ul>	<p>Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki</p>	<p>2017</p>	<p>Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?</p>	<p>Lähikäsité</p>	<p>technology-enabled transformation</p>

#46	The idea of a digital transformation arises from the blending of personal and corporate IT environments and encapsulates the transformational effect of new digital technologies such as social, mobile, analytics, cloud and the Internet of Things (SMACIT) (White 2012; Kane et al. 2015; Sebastian et al. 2017).	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Analytics, social, mobile, iot, blending of personal and corporate it environments
#47	A broad definition describes it as the integration of digital technologies and business processes in a digital economy (Liu et al. 2011).	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Synonymy	Digital technologies, business processes, digital economy
#48	A similar wide-ranging view regards it as the use of technology to radially improve the performance or reach of enterprises (Westerman et al. 2014)	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Performance improvements, improvement of company reach
#49	A more detailed perception views digital transformation as the use of these technologies to impact three organizational dimensions: - <b>externally</b> , with a focus on digitally enhancing the customer experience and altering its entire life cycle; - <b>internally</b> , affecting business operations, decision-making and organizational structures; and - <b>holistically</b> , where all business segments and functions are affected, often leading to entirely new business models (Kaufman & Horton 2015; Schuchmann & Seufert 2015; Hess et al. 2016).	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Customer experience, business operations, decision making, organizational structures, cross-silo effect, business model
#50	Digital transformation is linked to a fundamental shift in reaching a superior performance and that it considers internal, external and holistic firm dimensions.	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Operational efficiency (internal-external-holistic firm)
#51	Fitzgerald et al. (2013) suggest that a significant minority of companies have succeeded in developing the right managerial and technological skills to gain transformational effects from new digital technologies. They further propose that additional leadership and institutional challenges are also faced by businesses today. Leadership challenges include a lack of urgency, vision and direction, whereas institutional ones are related to the attitudes of older workers, legacy technology, innovation fatigue and politics.	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Managerial skills, technological skills, leadership challenges (lack of urgency, vision and direction, politics), legacy spaghetti, innovation fatigue

#52	most technology-enabled transformations involve a certain degree of resistance to change manifested in the behavior of certain members, who refuse to accept the new state of affairs (Lawton 2015). This cultural barrier is often underestimated and usually not recognized by companies (Von Leipzig et al. 2017).	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Resistance (refuse to accept new state of affairs)
#53	Overall, we conclude that digital transformation is a more complex type of technology-enabled business transformation, which needs to address the strategic roles of new digital technologies and capabilities for successful digital innovation in the digital world (Yoo et al. 2010). We define it as the process through which companies converge multiple new digital technologies, enhanced with ubiquitous connectivity, with the intention of reaching superior performance and sustained competitive advantage, by transforming multiple business dimensions, including the business model, the customer experience (comprising digitally enabled products and services) and operations (comprising processes and decision-making), and simultaneously impacting people (including skills talent and culture) and networks (including the entire value system).	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Technology enabled business transformation, connectivity, superior performance, competitive advantage, business model, customer experience (cx+offering), operations, skills + talent, business networks
#54	Because of the resulting connectivity, mobility and social networks that digital technologies are equipped with or enable, tech-savvy connected customers across all facets of society have completely changed their behaviors and expectations from the companies they interact with, which is a common theme identified in numerous papers (Hess et al. 2016; Kane et al. 2015; Earley 2014; Berman 2012; Fitzgerald et al. 2013; Chahal 2016).	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Connected customers, expectations from the companies they interact with
#55	More importantly, they expect firms not only to react to their demands but also to anticipate their future needs before identifying them themselves, putting immense pressure on companies to respond accordingly (Von Leipzig et al. 2017).	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	insights
#56	. The information revolution has recognized the strategic importance of integrating information systems to enable companies to gain and maintain a competitive advantage (Ward 1987; Jelassi & Dutta 1993; Yetton et al. 1994; Galliers 1994; Raghunathan & Madey 1999). In	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Historia	technology-enabled transformation
#57	2. Digital Transformation Content: What Do We Know About the Dimensions of Digital Business Transformation?	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Lähikäsité	Digital business transformation

#58	Looking at more recent papers, which specifically address digital transformation, we use a similar approach to identify the transformational dimensions in the digital age, as shown in Figure 5. It is important to note that we differentiate between areas that companies intentionally transform and areas that are subsequently impacted by the transformation process. The proliferation of digital technologies has opened the door to potential business opportunities, enabling organizations to create new business models (Singh & Hess 2017; Hess et al. 2016; Kane et al. 2015; Matt et al. 2014; Kaufman & Horton 2015). This transformation varies in scale, as it can be in the form of a digital modification to the existing business or the creation of an entirely new digitalized business model (Westerman et al. 2014; Daimler 2017).	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	digital transformation	Business model
#59	A digital transformation strategy is considered to be an overarching and company-wide strategy guiding an organization in its entire digital transformation journey. It therefore surpasses functional thinking and holistically tackles the opportunities and risks associated with the enabling digital technologies (Singh & Hess 2017). necessitates several alignment mechanisms: 1) alignment with the business strategy 2) alignment with other operational or functional strategies to act as a unifying link between different strategy levels within companies (Matt et al. 2014; Kaufman & Horton 2015; Hess et al. 2016).	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Lähikäsité	Digital transformation strategy
#60	Digital transformation dimensions also include digital activities and changes to products, services and business models, thus going beyond the firms' operational boundaries.	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Digital activities, digitization of products and services, business models
#61	Venkatraman et al. (1993) articulate three dimensions as inherent in an IT strategy, namely the IT scope, systemic competencies and IT governance,	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Lähikäsité	IT Strategy
#62	A digital transformation strategy, on the other hand, impacts companies more broadly and allows for transformational opportunities within business models, products, processes and customers. It is further argued that the previous IT strategy knowledge cannot simply be transferred to a digital transformation context (Hess et al. 2016).	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Lähikäsité	Digital transformation strategy

#63	A digital transformation strategy, on the other hand, impacts companies more broadly and allows for transformational opportunities within business models, products, processes and customers. It is further argued that the previous IT strategy knowledge cannot simply be transferred to a digital transformation context (Hess et al. 2016).	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Business model, digitization of business models, process efficiency, customer experience
#64	Bharadwaj et al. (2013) define digital business strategy as an “organizational strategy formulated and executed by leveraging digital resources to create differential value”, which revamps the role of IT strategy from a functional strategy to one that is fused with the business strategy.	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Lähikäsité	Digital business strategy, merging of IT strategy and business strategy
#65	Examining their firms’ strategic assets and capabilities through a digital lens may help managers pinpoint which existing assets can be leveraged, which capabilities can be used in new ways and whether or not new competencies are needed to be brought into the company (Westerman & Bonnet 2015; Hess et al. 2016; Ross et al. 2017). In their empirical work with large, old companies, Sebastian et al. (2017) reveal the importance of two technology-enabled assets that are necessary for a successful digital transformation: an operational backbone to ensure efficiency and reliability of core operations; and a digital service platform to support business agility and rapid innovations.	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Digital transformation	Strategic assets, operational backbone, business agility, rapid innovations
#66	A digital transformation strategy is a company- spanning strategy that is formulated to enable a company to incorporate the opportunities of the digital economy by leveraging digital resources and capabilities, and digitally transforming along multiple business dimensions: operational, customer- focused and business models. It further: a) Recognizes the fusion between the business strategy and IT strategy; b) Translates the digital layer of a business strategy to the various functional strategies and acts as a missing link; c) Provides specific transformational guidelines to reach the future state; and d) Considers broader organizational restructuring requirements and acquisitions.	mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Lähikäsité	Digital transformation strategy

<p>#67</p>	<p>A digital transformation strategy is a company- spanning strategy that is formulated to enable a company to incorporate the opportunities of the digital economy by leveraging digital resources and capabilities, and digitally transforming along multiple business dimensions: <b>operational, customer- focused and business models. It further:</b>  a) Recognizes the fusion between the business strategy and IT strategy;  b) Translates the digital layer of a business strategy to the various functional strategies and acts as a missing link;  c) Provides specific transformational guidelines to reach the future state; and  d) Considers broader organizational restructuring requirements and acquisitions.</p>	<p>mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki</p>	<p>2017</p>	<p>Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?</p>	<p>Digital transformation</p>	<p>Operational efficiency, customer experience, business models</p>
<p>#68</p>	<p>In fact, Berman (2012) highlights the importance of a digital capability and proposes that they encompass business model innovation, customer collaboration, cross-channel integration, insights from analytics, digitally enabled supply chains and a networked workforce. Likewise, Sebastian et al. (2017) underline the need to develop the necessary technology and business capabilities to ensure efficiency, scalability, reliability and rapid implementation of digital innovations. Foremost, companies are urged to assess their current resources and capabilities, and identify the relevant competencies that will be needed in the future (Hess et al. 2016). Despite the paramount importance of assessing and developing digital and other organizational capabilities, the frameworks lack comprehensive and pragmatic approaches to how to do so.</p>	<p>mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki</p>	<p>2017</p>	<p>Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?</p>	<p>Digital transformation</p>	<p>Business model, customer experience, cross-channel integration, insights, ecosystems, networked workforce. efficiency, scalability, rapid development, dynamic resource mgmt, workforce, competencies</p>



<p>#69</p>	<p>Figure 9: Positioning Digital Transformation</p>	<p>mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki</p>	<p>2017</p>	<p>Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?</p>	<p>Digital transformation</p>	<p>Business process redesign, business network redesign, business scope redefinition, customer experience transformation, business model transformation</p>
<p>#70</p>	<p>Digital transformation is fundamentally different to previous IT-enabled transformation because of the specific trends observed when companies engage with customers. Looking at transformations in media, telecommunications and technology companies, Lanzolla and Anderson (2008) distill three specific trends:</p> <p>a) Digital interactions: the features of digital technologies allow people to have more active interactions with content since they are capable of creating, eliminating or consuming it when and how they want.</p> <p>b) Digital distribution: the diffusion of digital technologies allows content to be widely distributed to customers as a result of the increased number of available channels and devices.</p> <p>c) Ubiquitous digital reach: digital interconnectivity overcomes physical barriers and allows companies to reach more people and build a customer network based on interests rather than geographical location.</p>	<p>mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki</p>	<p>2017</p>	<p>Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?</p>	<p>Digital transformation</p>	<p>Digital interactions, digital distribution, digital reach</p>
<p>#71</p>	<p>Katsamakos (2014) identifies another defining feature of digital transformation: the emergence of network competition. Here value networks, regarded as “interdependent firms coordinating closely to deliver value to consumers in the form of products of services”, shift the locus of industry competition from the individual companies competing against one another to a value network competing together in the marketplace. Their key attributes are:</p> <p>a) Increased cooperation, information sharing and intensity of collaboration;</p> <p>b) Co-specialized investments;</p> <p>c) Long-term, repeated interaction based on trust and strong relationships formed among partners.</p>	<p>mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki</p>	<p>2017</p>	<p>Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?</p>	<p>Digital transformation</p>	<p>Network, ecosystems</p>

#72	Network effect is a characteristic that causes a product or a service to have a value to a potential customer dependent on the number of other customers who own the product or are users of the service.	Lanzolla G., Anderson J.	2008	Digital transformation	Lähikäsité	Network Effect
#73	In the digital ecology, digital interactions, digital distribution and ubiquitous digital reach are opening up new business opportunities for incumbents as well as for entrepreneurial start-ups. Legacy “industry and firm’s capabilities” will play a key role in determining which companies will be effective and efficient in their digital strategies. Given these constraints, all market participants, from content producers to telecommunications network operators to digital technology developers to device manufacturers, will have to work much more closely in the emerging digital world. In this world, it will not be surprising if, at the same time, two companies will be competitors and allies, customers and suppliers.	Lanzolla G., Anderson J.	2008	Digital transformation	Digital transformation	Ecosystem
#74	Revamping Your Business Through Digital Transformation - To gain the most business benefits from today’s digital technology, it pays to question key managerial assumptions.  ASSUMPTION 1: Our customers really value the human touch. ASSUMPTION 2: We’ve reached the limit of how far we can automate our operational processes. ASSUMPTION 3: Working as an integrated company will slow us down and stifle innovation ASSUMPTION 4: The strategic assets that brought us success in the physical world will also be valuable in the digital environment.	Westerman G., Bonnet D.	2015	Revamping Your Business Through Digital Transformation	Digital transformation	customer experience, operational efficiency, integrated company (cross-silo), existing strategic assets
#75	Our research indicates that large traditional companies can outcompete fast-moving digital startups if they embrace the digital environment and find ways to make it theirs. With all of the uncertainty surrounding the digital future, one thing is clear: Using pre-digital assumptions will not bring success in the digital world. You can start by questioning those assumptions. Then, don’t stop questioning your business methods and looking for new digital opportunities.	Westerman G., Bonnet D.	2015	Revamping Your Business Through Digital Transformation	Digital transformation	speed, Question the status quo
#76	Major trends for the digitization are investigated by [3] itemizing the digitization of products and services, context-sensitive value creation, consumerization of IT, digitization of work, and the digitization of business models.	Alfred Zimmermann, Dierk Jugel Kurt Sandkuhl, Rainer Schmidt, Christian Schweda, Michael Möhring	2016	Architectural Decision Management for Digital Transformation of Products and Services	Lähikäsité	Digitization



#77	Digitalization has been identified as one of the major trends changing society and business. Digitalization causes changes for companies due to the adoption of digital technologies in the organization or in the operation environment.	Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	Lähikäsite	Digitalization
#78	This paper describes the first version of the digital transformation model, derived from synthesis of these industrial cases, explaining a starting point for a systematic approach to tackle digital transformation. The model consists of four main steps, starting with positioning the company in digitalization and defining goals for the company, and then analyzing the company's current state with respect to digitalization goals. Next, a roadmap for reaching the goals is defined and implemented in the company.	Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Muista tämä malli, referoi omaasi.	lähikäsite	digital transformation model
#79	The term digitization refers to “the action or process of digitizing; the conversion of analogue data (esp. in later use images, video, and text) into digital form.”	Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	Lähikäsite	Digitization
#80	According to literature, digitalization, or digital transformation, refers to “the changes associated with the application of digital technology in all aspects of human society” [6].	Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	Synonyymi	Digitalization AKA Digital Transformation
#81	Digitalization is also known as the “ability to turn existing products or services into digital variants, and thus offer advantages over tangible product” [7],[8]	Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	lähikäsite	Digitalization
#82	Digitalization refers to “the adoption or increase in use of digital or computer technology by an organization, industry, country, etc.”	Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	lähikäsite	Digitalization

#83	<p>Tax Administration would have digitized their process, they would have implemented the tax reporting form as a digital form instead of a paper form and enabled attaching receipts and certificates in an electronic format as well. Instead, the Tax Administration renewed the entire process so that the tax authority electronically receives tax information directly from employers, banks, and other income sources of citizens, then the Tax Administration sends taxing proposal form to the citizens. If the proposal is correct, the citizen does not need to do anything.</p>	<p>Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,</p>	<p>2017</p>	<p>Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice</p>	<p>Lähikäsite</p>	<p>HYVÄ ESIMERKKI : DIGITIZATION VS DIGITALIZATION</p>
#84	<p>digital transformation is defined as changes in ways of working, roles, and business offering caused by adoption of digital technologies in an organization, or in the operation environment of the organization. This refers to changes at several levels, including the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Process level: adopting new digital tools and streamlining processes by reducing manual steps;</li> <li>- Organization level: offering new services and discarding obsolete practices and offering existing services in new ways;</li> <li>- Business domain level: changing roles and value chains in ecosystems;</li> <li>- Society level: changing society structures (e.g., type of work, means of influencing decision making).</li> </ul> <p><b>This paper focuses on the first three levels: the process, organization and business domain levels of digitalization and especially on how companies can tackle the change and benefit from it.</b></p>	<p>Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,</p>	<p>2017</p>	<p>Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice</p>	<p>Digital transformation</p>	<p>changes in ways of working, roles, business offering</p> <p>Process level, Organization level, Business domain level society level,</p>
#85	<p>a digital transformation project involves implementing digital capabilities to support business model transformations impacting entire organizations, especially operational processes, resources, internal and external users.</p>	<p>Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,</p>	<p>2017</p>	<p>Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice</p>	<p>Digital transformation</p>	<p>Business model, operational processes</p>
#86	<p>Thus, the impact of digitalization, and the goals of digitalization for an organization, can be identified from three different viewpoints:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internal efficiency; i.e., improved way of working via digital means and re-planning internal processes;</li> <li>2. External opportunities, i.e., new business opportunities in existing business domain (new services, new customers etc.);</li> <li>3. Disruptive change; digitalization causes changes business roles completely.</li> </ol>	<p>parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,</p>	<p>2017</p>	<p>Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice</p>	<p>Digital transformation</p>	<p>Internal efficiency, external opportunities, disruptive change</p>

#87	The potential benefits of digitalization for <b>internal efficiency</b> include improved business process efficiency, quality, and consistency via eliminating manual steps and gaining better accuracy. Digitalization can also enable a better real time view on operation and results, by integrating structured and unstructured data, providing better views on organization data, and integrating data from other sources. Furthermore, digitalization can lead to better work satisfaction for employees through automation of routine work, thus freeing time to develop new skills. Digitalization also improves compliance via standardization of records and improves recovery via easier backups and distribution of storage.	parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	Digital transformation	Internal efficiency
#88	External opportunities include improved response time and client service, as well as possibilities for new ways of doing business. New digital technologies can create opportunities for new services or advanced offerings to customers.	parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	Digital transformation	External opportunities
#89	Disruptive changes involve changes in the operating environment of the company caused by digitalization; for example, a company's current business may become obsolete in the changed situation (e.g., manual scanning of invoices replaced by electronic invoice). On the other hand, digitalization can create completely new business, such as inclusion of an e- invoice operator, for example.	parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	Digital transformation	Disruptive changes
#90	Digital transformation is a new and often misunderstood phenomenon.	Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	Digital transformation	
#91	Digital transformation involves a change, and thus all facets of change management should be considered including: managerial disputes about the nature of advancement, a socio-cultural challenge resulting from the organizational effects on the involved people (which may lead them to react against those changes), and a technical challenge, which is due to the difficulty in understanding and adopting a new technology.	Parviainen P, Kääriäinen J, Tihinen M, Teppola S,	2017	Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice	Digital transformation	change management dimensions
#92	The 21st century is about agility, adjustment, adaptation and creating new opportunities.”	Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley	2015	Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, pp.1-25.	Digital transformation	capabilities required to react on transformation

#93	These organizations have a strong propensity to encourage risk taking, foster innovation and develop collaborative work environments.	Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley	2015	Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, pp.1-25.	Digital transformation	capabilities required to react on transformation
#94	Several interviewees went so far as to say that technology skills aren't nearly as important as they once were. Beth Israel Deaconess Medical Center's Halamka points out that when he was a CIO in 1997, he wrote code. Now the emphasis of his job is knowing the business, creating strategy and influencing the organization. "The technical part of a chief digital officer's job is becoming less and less important," he says. "Hitting the ground running and building digitally enabled businesses are becoming much more critical."	Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley	2015	Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, pp.1-25.	Digital transformation	capabilities required to react on transformation
#95	Listening to the environment and learning from it is an equally important leadership expectation. "to listen for new ideas, listen for talent and listen for people who can help us and work in partnership with other organizations."	Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley	2015	Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, pp.1-25.	Digital transformation	Leadership capabilities
#96	Digital maturity is the product of strategy, culture and leadership.	Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley	2015	Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, pp.1-25.	Digital transformation	capabilities required to react on transformation
#97	Digital transformation, also known as digitalization, refers to a business model driven by "the changes associated with the application of digital technology in all aspects of human society" (Stolterman and Fors, 2004, p. 689). It is usually implemented through digitization, i.e. the "ability to turn existing products or services into digital variants, and thus offer advantages over tangible product" (Gassmann et al., 2014).	Henriette E, Feki M, Boughzala I	2015	THE SHAPE OF DIGITAL TRANSFORMATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW	Digital transformation	Technology enabled business models
#98	digital transformation affects every aspect of an organization. The four aspects we will be focusing on are digital capabilities, business models, operational processes and user (internal and external IT consumer) experience.	Henriette E, Feki M, Boughzala I	2015	THE SHAPE OF DIGITAL TRANSFORMATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW	Digital transformation	Business models, operational processes, user experience

#99	A firm's IT capabilities represent "the application of physical or intangible IT resources such as technology, knowledge, practices, relationships, management skills, business process understanding and human resources to further organizational goals" (Sandberg et al., 2014). We made the assumption that a digital capability is a kind of IT capability. In digital context, the main difficulty is to identify the boundaries of digital capabilities. None of the author tried to neither identify these boundaries nor define what a digital capability is.	Henriette E, Feki M, Boughzala I	2015	THE SHAPE OF DIGITAL TRANSFORMATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW	Lähikäsité	Digital capability
#100	Digitalization can be implemented through the transformation of physical asset to digital asset (digitization).	Henriette E, Feki M, Boughzala I	2015	THE SHAPE OF DIGITAL TRANSFORMATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW	Lähikäsité	Digitization
#101	Digital transformation also has an organizational impact on human resources. Job roles evolve in line with the transformation of activities. Decision makers must have to take into account the evolution of knowledge and skills (Kohli et al., 2011; Liu, 2012).	Henriette E, Feki M, Boughzala I	2015	THE SHAPE OF DIGITAL TRANSFORMATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW	Digital transformation	Employee, organization
#102	To stay competitive, companies must stop experimenting with digital and commit to transforming themselves into full digital businesses. Here are seven traits that successful digital enterprises share. To take advantage of this momentum, companies need to move beyond experiments with digital and transform themselves into digital businesses. Yet many companies are stumbling as they try to turn their digital agendas into new business and operating models. The reason, we believe, is that digital transformation is uniquely challenging, touching every function and business unit while also demanding the rapid development of new skills and investments that are very different from business as usual. To succeed, management teams need to move beyond vague statements of intent and focus on "hard wiring" digital into their organization's structures, processes, systems, and incentives.	Tunde Olanrewaju, Kate Smaje, and Paul Willmott	2014	The seven traits of effective digital enterprises	Digital transformation	Business model transformation, take advantage of momentum, business model, operating models, cross-silo effect, demand of rapid development of new skills, investments that are different from business as usual
#103	The reason, we believe, is that digital transformation is uniquely challenging, touching every function and business unit while also demanding the rapid development of new skills and investments that are very different from business as usual. To succeed, management teams need to move beyond vague statements of intent and focus on "hard wiring" digital into their organization's structures, processes, systems, and incentives.	Tunde Olanrewaju, Kate Smaje, and Paul Willmott	2014	The seven traits of effective digital enterprises	digital transformation	Organization structure, processes, systems, incentives

<p>#104</p>	<p>By studying dozens of these successes—looking beyond the usual suspects—we discovered that effective digital enterprises share these seven traits:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Be unreasonably aspirational <ul style="list-style-type: none"> <li>- Some companies frame their targets by measures such as growth or market share through digital channels.</li> <li>- Others set targets for cost reduction based on the cost structures of new digital competitors.</li> <li>- Either way, if your targets aren't making the majority of your company feel nervous, you probably aren't aiming high enough.</li> </ul> </li> <li>2. Acquire capabilities <ul style="list-style-type: none"> <li>- The skills required for digital transformation probably can't be groomed entirely from within.</li> <li>- The best people in digital product management or user-experience design may not work in your industry. Hire them anyway.</li> <li>- This "acqui-hire" approach is not the only option. But we have observed that significant lateral hiring is required in the early stages of a transformation to create a pool of talent deep enough to execute against an ambitious digital agenda and plant the seeds for a new culture.</li> </ul> </li> <li>3. 'Ring fence' and cultivate talent <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital talent must be nurtured differently, with its own working patterns, sandbox, and tools.</li> <li>- After a few false starts, Wal-Mart Stores learned that "ring fencing" its digital talent was the only way to ensure rapid improvements.</li> <li>- Wal-Mart took ring fencing to the extreme, turning its e-commerce business into a separate vertical with its own profit and loss.</li> </ul> </li> <li>4. Challenge everything <ul style="list-style-type: none"> <li>- The leaders of incumbent companies must aggressively challenge the status quo rather than accepting historical norms.</li> <li>- Look at how everything is done, including the products and services you offer and the market segments you address, and ask "Why?"</li> <li>- Assume there is an unknown start-up asking the exact same question as it plots to disrupt your business.</li> <li>- Digital leaders examine all aspects of their business—both customer-facing and back-office systems and processes, up and down the supply chain—for digitally driven innovation.</li> <li>- We see digital leaders thinking expansively about partnerships to deliver new value-added experiences and services. This can mean alliances that span industry sectors</li> </ul> </li> </ol>	<p>Tunde Olanrewaju, Kate Smaje, and Paul Willmott</p>	<p>2014</p>	<p>The seven traits of effective digital enterprises</p>	<p>digital transformation</p>	<p>strategic capabilities, question the status quo, ring-fence the digital talent</p>
-------------	--	--	-------------	--	-------------------------------	---

<p>#105</p>	<p>5. Be quick and data driven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuous improvement requires continuous experimentation, along with a process for quickly responding to bits of information.</li> <li>- collecting data and putting it visible within organization creates ideas such as fuel consumption savings in logistics</li> <li>- P6G PORTAL which emphasizes projections over historical data, lets teams quickly identify issues, such as declining market share, and take steps to address the problems.</li> </ul> <p>6. Follow the money</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Many organizations focus their digital investments on customer-facing solutions. But they can extract just as much value, if not more, from investing in back-office functions that drive operational efficiencies</li> <li>- At Starbucks, one of the leaders in customer-experience innovation, just 35 of 100 active IT projects in 2013 were focused on customer- or partner-facing initiatives.</li> <li>- One-third of these projects were devoted to improving efficiency and productivity away from the retail stores, and</li> <li>- one-third focused on improving resilience and security.</li> </ul> <p>7. Be obsessed with the customer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excellence in one channel is no longer sufficient; customers expect the same frictionless experience in a retail store as they do when shopping online, and vice versa.</li> <li>- Moreover, they are less accepting of bad experiences; one survey found that 89 percent of consumers began doing business with a competitor following a poor customer experience.</li> <li>- On the flip side, 86 percent said they were willing to pay more for a better customer experience.<sup>1</sup></li> </ul>	<p>Tunde Olanrewaju, Kate Smaje, and Paul Willmott</p>		<p>The seven traits of effective digital enterprises</p>	<p>Digital trans- formation</p>	<p>Continuous ex- perimentation, data driven de- cision making, operational effi- ciency, cus- tomer experi- ence, multi channel experi- ence</p>
-------------	---	--	--	--	-------------------------------------	---

<p>#106</p>	<p>The 10 Drivers of New Information Technologies: Inherent characteristics of product or service</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information intensity</li> <li>- Customizability</li> <li>- Electronic deliverability</li> <li>- Aggregation effects</li> </ul> <p>Interactions between company and its customers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Search costs</li> <li>- Real-time interface</li> <li>- Contracting risk</li> </ul> <p>Interactions between company and its partners and competitors</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Network effects</li> <li>- Standardization benefits</li> <li>- Missing competencies</li> </ul>	<p>Angela Andal-An- cion, Phillip A. Cartwright, George S. Yip</p>	<p>2003</p>	<p>The digital trans- formation of tradi- tional business</p>	<p>Historia</p>	<p>New information technologies A.K.A digital transformation</p>
-------------	---	--	-------------	---	-----------------	--



## Liite 2 : Käsiteinventariosta muodostettu käsitematriisi

Lähde	Alkuperäinen termi	Yläkäsite	Alakäsite
#1	Business model	Business model	
#1	business transformation,	Constantly changing environment	business transformation
#1	Changing habits of individuals	Constantly changing environment	changing habits of individuals
#1	Society transformation	constantly changing environment	society transformation
#2	operational efficiency, competition	operational efficiency	competition
#3	Business model improvement,	Business model	improvement
#3	Business model expansion	Business model	Expansion
#4	Magnitude,	Scope	
#4	scope,	Scope	
#4	pace,	Speed	
#4	transformative impact,	Scope	Transformative impact
#4	Data	strategic assets	data
#4	insight	strategic assets	insight (data)
#5	business model	Business model	
#5	end goal is about creating a winning business for the future - which is the true measure of digital transformation success.	Business model	business transformation
#6	digital workplace	User experience	Digital workplace
#6	customer experience	Customer experience	
#6	user experience	User experience	
#6	process integration	Operational efficiency	
#6	business models	Business model	
#6	ecosystems	Business ecosystems	
#7	pace	Speed	
#7	agility,	Agility	
#7	adapt quickly,	Constantly changing environment	Adaptation capability
#7	Risk tolerance	Management capabilities	Risk tolerance
#8	Networked organizations	Business ecosystems	Networked ecosystems
#8	interlinked enterprises	Business ecosystems	interlinked enterprises
#8	ecosystems	Business ecosystems	
#8	targeted offering	strategic assets	insight (data)
#9	modernization of Legacy IT	Operational efficiency	removal of legacy spaghetti

#9	strandardization of legacy IT	Operational efficiency	standardization, simplification
#9	Consolidation of legacy IT	Operational efficiency	Standardization of processes
#10	Business models	Business model	Technology enabled business model
#10	New products and services	Customer experience	New (digitized) products and services
#11	Customer experience	Customer experience	holistic approach from front-end to backend
#11	user experience	User experience	back end processes connected to customer experience
#11	process integration	Operational efficiency	Process integration
#12	Cloud computing	Agility	cloud computing
#12	agile methods	Agility	Agile methods
#12	speed	speed	
#12	agility	Agility	
#12	flexibility	Agility	flexibility
#12	reactivity	Agility	reactivity
#12	ability to innovate	management capabilities	Ability to innovate
#13	Working hour, working model and location flexibility,	Employee experience	changing the ways of working
#13	Employee skills and qualifications	employee experience	greater demand for employee skills and qualifications
#13	adaptivity to changing requirements	constantly changing environment	
#13	adaptivity to changing requirements	Employee experience	continually adapt their skills and qualifications to meet new and emerging technological needs.
#14	Networked value chains	Business ecosystems	value networks
#14	norms and standards	Operational efficiency	norms and standards
#14	norms and standards	connectivity	Norms and standards
#14	technology innovations	Technology	innovations
#14	Innovative business models	Business model	innovative digital models
#14	new training concepts	Employee experience	Digital workplace, training concepts
#15	Blurred industry lines	Business ecosystems	blurred industry lines
#15	Blurred company units	Operational efficiency	blurred company units
#15	Partner ecosystem	Business ecosystems	Connectivity
#15	Omni-channel marketing	customer experience	Omni-channel experience
#16	Performance improvements	Operational efficiency	performance improvements
#16	improvement of company reach	connectivity	improvement of company reach
#17	restructuring of business	management capabilities	Restructuring of business
#17	Restucturing organizational activities,	Operational efficiency	Restucturing organizational activities,
#17	Restructuring processes,	Operational efficiency	Restructuring processes,
#17	Restructuring competencies,	management capabilities	Restructuring competencies,
#18	systems-level restructuring of economies, institutions, and society	Constantly changing environment	systems-level restructuring of economies, institutions, and society

#18	New digital business models	Business model	New (digital) business models
#18	new digital processes	Operational efficiency	Processes
#19	Digital technologies are fundamentally changing business strategies	Business strategy	Digital opportunities, new business opportunities
#19	Digital technologies are fundamentally changing business processes	Operational efficiency	digital processes
#19	Digital technologies are fundamentally changing firm capabilities	management capabilities	Firm capabilities
#19	Digital technologies are fundamentally changing products and services	Customer experience	products and services
#19	Digital technologies are fundamentally changing key interfirm relationships in extended business networks	Business ecosystems	extended business networks
#20	technology	Technology	
#20	data	Strategic assets	Data
#20	communication	Communication	
#20	connectivity	Connectivity	
#20	Digital technologies are fundamentally reshaping traditional business strategy	Management capabilities	reshaping of traditional business strategy
#20	Modular, distributed and global business processes	Operational efficiency	modular, distributed and global business processes
#21	Constantly changing environment	Constantly changing environment	
#22	Business strategy,	Management capabilities	Business strategy
#22	leadership skills,	Management capabilities	leadership skills
#22	out of the siloes	Operational efficiency	out of the siloes
#24	business ecosystems,	Business ecosystems	Connectivity
#24	Cross-industry co-operation	Business ecosystems	Cross-industry co-operation
#25	Network effect	Business ecosystems	Network effect
#25	Multisided business model	Business model	Multisided business model
#26	time takes more central role in digital business setting	Speed	
#26	Management capabilities,	Management capabilities	
#26	Orchestration capabilities	Business ecosystems	orchestration capabilities
#26	faster decision making	Management capabilities	faster decision making
#26	Faster network formation	Business ecosystems	faster network formation
#27	Organization structure	management capabilities	structural changes regarding the organizational setup within the company
#27	changes in the company's value creation	Business model	Changes in company's value creation
#27	processes,	Operational efficiency	use of technology in process innovation and development
#27	financial aspects as transforming a business requires often major investments to technology	management capabilities	financial aspects / investment need
#28	Customer experience,	Customer experience	
#28	Process development,	Operational efficiency	process development

#28	organizational structures	Organization structure	
#28	Processes,	Operational efficiency	processes
#28	products,	Customer experience	products and services
#28	markets,	Markets	
#28	business models.	Business model	
#29	Operational efficiency,	Operational efficiency	process development
#29	Business model innovation,	Business model	business model innovation
#29	Customer experience,	Customer experience	
#29	engagement (=insights),	Customer experience	engagement and insights
#29	as it alters established Organizational structures	management capabilities	Organization structure
#29	as it alters established Organizational culture	management capabilities	organizational culture
#30	Holistic approach	management capabilities	Business strategy, holistic approach
#31	Internal and external processes	Operational efficiency	internal processes
#31	Internal and external processes	Business ecosystems	external processes
#31	improve physical products with digital services,	Customer experience	improve physical products with digital services,
#31	business models	Business model	
#32	Process development thru tech,	Operational efficiency	technology enabled process development
#32	product development,	Customer experience	product development
#32	business models	Business model	New (digital) business models
#33	Organizational problems,	management capabilities	organizational problem
#33	Managerial problems	Management capabilities	Managerial problem
#35	Adaptation capability	Constantly changing environment	adaptation capability
#35	Adaptation capability	Speed	adaptation capability
#36	Digital strategy vision, focus	Management capabilities	Digital strategy vision, focus
#42	externally, with a focus on digitally enhancing the customer experience	customer experience	digitally enhanced customer experience
#42	affecting <b>business operations</b> , decision-making and organizational structures;	operational efficiency	process efficiency
#42	affecting business operations, <b>decision-making</b> and organizational structures;	management capabilities	decision making
#42	affecting business operations, decision-making and <b>organizational structures</b> ;	management capabilities	Organization structure
#42	holistically, where all <b>business segments</b> and functions are affected, often leading to entirely new business models	constantly changing environment	blurred industry lines
#42	holistically, where all business segments and functions are affected, often leading to entirely new business models	constantly changing environment	blurred company units
#42	holistically, where all business segments and functions are affected, <b>often leading to entirely new business models</b>	business model	value networks
#48	Performance improvements	operational efficiency	performance improvements

#48	Improvement of company reach	customer experience	improvement of company reach
#50	Operational efficiency (internal-external-holistic firm),	Operational efficiency	Process development, process integration
#64	Strategic assets,	strategic assets	
#64	operational backbone,	operational efficiency	
#64	business agility	Agility	
#64	rapid innovations	management capabilities	Innovation capability
#46	Analytics,	technology	analytics
#46	social,	Social	
#46	mobile,	Mobile	
#46	iot,	IoT	
#46	blending of personal and corporate it environments	user experience	blending of personal and corporate it environments
#47	Digital technologies,	technology	new technology
#47	business processes,	Operational efficiency	
#49	Customer experience,	Customer experience	
#49	business operations,	Operational efficiency	business operations
#49	decision making,	Agility	decision making
#49	organizational structures,	management capabilities	Organization structure
#49	cross-silo effect,	management capabilities	cross-silo-effect
#49	business model	Business model	
#51	Managerial skills,	Management capabilities	manageria skills
#51	technological skills,	Employee experience	technological skills
#51	leadership challenges (lack of urgency, vision and direction, politics)	Management capabilities	leadership challenges (lack of urgency, vision and direction, politics)
#51	legacy technology	Operational efficiency	legacy spaghetti, standard core processes
#51	innovation fatigue	Innovation capability	innovation fatigue
#52	Resistance (refuse to accepts new state of affairs)	Management capabilities	resistance (company politics)
#53	Technology enabled business transformation,	Technology	technology enabled business transformation
#53	connectivity,	Business ecosystems	connectivity
#53	superior performance,	Operational efficiency	superior performance
#53	competetive advantage,	Operational efficiency	competetive advantage
#53	business model,	Business model	
#53	customer experience (cx+offering),	Customer experience	offering
#53	operations,	Operational efficiency	operations
#53	skills + talent,	employee experience	skills & talent
#53	business networks	Business ecosystems	business networks
#53	Connected customers,	Customer experience	connected customers
#54	expectations from the companies they interact with	Customer experience	expectations from the companies they interact with
#55	insights	Customer experience	insights

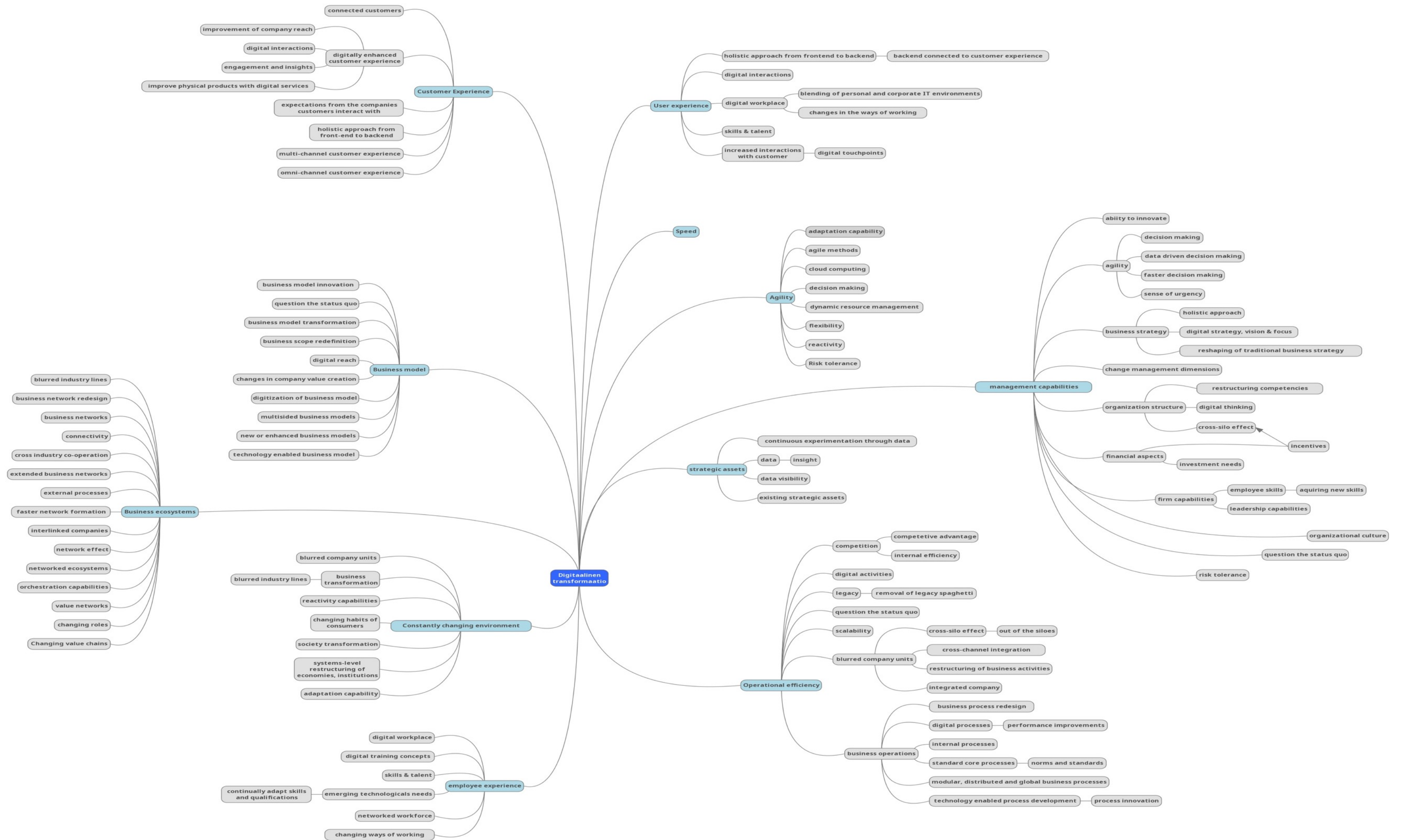
#58	it can be in the form of a digital modification to the existing business or the creation of an entirely new digitalized business model	Business model	extended business model
#58	it can be in the form of a digital modification to the existing business or the creation of an entirely new digitalized business model	business model	new business model (digital)
#59	Digital activities,	Operational efficiency	digital activities
#59	digitization of products and services,	customer experience	offering development
#59	Business models	Business model	new or enhanced business models
#63	Business model,	Business model	
#63	digitization of business models,	Business model	digitization of business model
#63	process efficiency,	Operational efficiency	process efficiency
#63	customer experience	Customer experience	
#67	Operational efficiency,	Operational efficiency	process development
#67	customer experience,	Customer experience	
#67	business models	Business model	
#68	Business model,	Business model	
#68	customer experience,	Customer experience	
#68	cross-channel integration,	Operational efficiency	cross-channel integration,
#68	insights,	strategic assets	insight (data)
#68	ecosystems,	Business ecosystems	
#68	networked workforce.	employee experience	networked workforce
#68	efficiency,	Operational efficiency	efficiency
#68	scalability,	operational efficiency	scalability
#68	rapid development,	Agility	adaptation capability
#68	dynamic resource mgmt,	Agility	dynamic resource mgmt,
#68	workforce,	User experience	competencies
#69	Business process redesign,	Operational efficiency	business process redesign
#69	business network redesign,	Business ecosystems	business network redesign
#69	business scope redefenition,	Business model	business scope redefenition
#69	customer experience transformation,	Customer experience	
#69	business model transformation	Business model	business model transformation
#70	Digital interactions,	Customer experience	digital interactions
#70	Digital interactions,	User experience	digital interactions
#70	digital distribution,	customer experience	improvement of company reach
#70	digital reach	Business model	digital reach
#71	Network,	Business ecosystems	networked workforce
#71	ecosystems	Business ecosystems	
#73	Ecosystem	Business ecosystems	
#74	customer experience,	Customer experience	
#74	operational efficiency,	Operational efficiency	Process development

#74	integrated company (cross-silo),	Operational efficiency	integrated company (cross-silo)
#74	existing strategic assets	Strategic assets	existing strategic assets
#75	Our research indicates that large traditional companies can outcompete fast-moving digital startups	Speed	
#75	Question the status quo	Business model	question the status quo
#75	Question the status quo	Operational efficiency	question the status quo
#84	changes in ways of working, roles, business offering	User experience	changes in ways of working, roles, business offering
#84	Process level,	User experience	Changing the ways of working
#84	Organization level,	Business model	offering new services and discarding obsolete practices and offering existing services in new ways;
#84	Business domain level	Business model	changing roles and value chains in ecosystems;
#84	society level,	Constantly changing environment	society level changes
#85	business model transformation	Business model	business model transformation
#85	operational processes	operational efficiency	operational processes
#86	Internal efficiency	<b>operational efficiency</b>	Internal efficiency
#86	External opportunities	<b>Business ecosystems</b>	
#86	Disruptive changes	<b>Business model</b>	
#91	change management dimensions	Management capabilities	change management dimensions
#92	capabilities required to react on transformation	Constantly changing environment	capabilities required to react on transformation
#92	Leadership capabilities	Management capabilities	leadership capabilities
#97	Technology enabled business models	<b>Business model</b>	<b>technology enabled</b>
#98	Business models,	<b>Business model</b>	
#98	operational processes,	Operational efficiency	operational processes
#98	user experience	User experience	User (interacts with customer)
#98	Employee,	employee experience	employee (back-office)
#102	business model transformation	Business model	Business transformation
#102	take advantage of the momentum	Agility	
#102	take advantage of the momentum	Agility	Risk tolerance
#102	business model	Business model	organization, process, system level transformation
#102	operational model	operational efficiency	cross-silo-effect
#102	cross-silo effect	Management capabilities	Organization structure, cross-silo effect
#102	demand of rapid development of new skills,	user experience	skills & talent
#102	investments that are different from business as usual	management capabilities	risk tolerance
#103	organization	Organization structure	
#103	hard wire' digital into Organization structures	management capabilities	digital thinking in organization structures
#103	digital into processes,	Operational efficiency	

#103	digital into systems,	Operational efficiency	
#103	digital into incentives	Management capabilities	incentives
#104	be quick and data driven	Agility	strategic capabilities
#104	digital strategy vision, focus	management capabilities	Digital strategy vision, focus
#104	acquiring capabilities of to digital skills	employee experience	Employee skills, acquiring of new skills
#104	acquiring capabilities of to digital skills	management capabilities	Employee skills, acquiring of new skills
#104	ring-fencing digital development and methods	management capabilities	agility
#104	challenge everything	management capabilities	question the status quo
#105	continuous experimentation	strategic assets	continuous experimentation through data
#105	continuous experimentation	strategic assets	data visibility to enable innovations and improvements
#105	be quick and data driven	management capabilities	data driven decision making
#105	be obsessed with the customer	customer experience	
#105	Operational efficiency,	operational efficiency	
#105	frictionless experience	customer experience	multi-channel customer experience



Liite 3 : Käsiteanalyysissä muodostettu digitaalisen transformaation mindmap



## Liite 4 : Tapaustutkimuksen haastattelukysymykset: iteraatio-1

## Haastateltava (6 kysymystä)

Nimi	
Aika	
Paikka	
Tehtävä	
Vastuualue	
Vuosia yrityksessä	
Digitaaliset kyvyt (1-10)	
Mitä digitaalisia palveluita käytät?	
Tekniset kyvyt (1-10)	

## Digitaalinen transformaatio (13 kysymystä)

<b>Pohjustus</b>	<p>Merkit, jotka ilmaisevat muutoksen alkaneen (muutos=collision)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jos kysymyksiin vastataan kyllä, pitäisi digitalisaation olla "fundamental driver of growth and profitability of your company"</li> </ul>
Kysymys	Ovatko toimialasi ulkopuoliset toimijat alkaneet haastaa liiketoimintamalliasi?
Vastaus	
Vastaus	Oletko nähnyt toimialallasi uusia arvon tuoton innovaatioita, jotka hyödyntävät digitaalisia teknologioita?
Kysymys	Oletko havainnut, että aikaisemmat digitaaliset kokeilut (markkinoilla) ovat kääntymässä hioituimmiksi liikeideoiksi, joka haastaa perinteisen toimintatavan?
Vastaus	
<b>Pohjustus</b>	<p>Digitaalisen transformaation ominaispiirteitä ovat muutoksen kiihtyvä nopeus, muutoksen epävarma suunta, uusien kilpailijoiden ilmestyminen toimialan ulkopuolelta. Digitaalisen transformaation kiihtyessä yritysten tarve adaptoitua ja reagoida muutokseen kasvavat koko ajan.</p> <p>Yritykset, jotka ovat syntyneet digitaalisiksi eivät katso tarpeelliseksi jakautua erilaisiin organisatorisiin rakenteisiin. Tämä vain hidastaa heidän toimintojaan, toisaalta he eivät näe tarpeelliseksi omaa CIO roolia sillä IT kuuluu heidän olemassa olonsa edellytykseksi eikä tukifunktioksi.</p>
Kysymys	Näkykö muutoksen nopeus ja epävarmuus yrityksen strategiassa sekä strategiatyössä; miten?
Vastaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ennakoidaanko yrityksessä digitalisaation vaikutuksia yrityksen liiketoimintamalliin ja liikevaihtoon? Miten?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessä tehty portfolion uudelleen järjestelyitä, mikäli ne on nähty liian vähän arvoa tuottavaksi yrityksen digitaalisessa tulevaisuudessa?
Vastaus	
Kysymys	Millaisia haasteita näet yrityksessäsi olevan muutokseen reagoinnissa?
Vastaus	
<b>Pohjustus</b>	<b>Menestystekijät:</b> Olette arvioineet mitkä ovat yrityksen nykyisen liiketoimintamallin menestystekijät ja heikkoudet tällä hetkellä.
Kysymys	Mitkä nämä tekijät ovat?
Vastaus	
Kysymys	Ovatko nämä tekijät vahvuuksia myös digitaalisessa tulevaisuudessa; pitääkö niitä päivittää?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka yrityksessä arvioidaan tulevaisuuden teknologioiden mahdollisia vaikutuksia liiketoimintaan?
Vastaus	
<b>Pohjustus</b>	<p>Yritykset ovat hyvin usein digitaalisia tai ainakin digitoineet toimintojansa.</p> <p>Niiden käsikirjat ovat usein kuitenkin vielä alkuperäisen toimintamallin mukaisia. Toisin sanoen teollisen ajan ideat ovat edelleen voimassa. Esimerkiksi organisaatorakenne ja toiminnat, näkemyksesi toimialastasi, osaamisen vaatimukset, onnistumisen metriikat ja rahoitus ovat yleensä kuitenkin ennallaan.</p>
Kysymys	Kuinka digitaalinen yrityksesi mielestäsi on ja kuinka tämä näkyy arjessasi?
Vastaus	
Kysymys	Mitä mielestäsi tarkoittaa "being digital"?
Vastaus	

Pohjustus	Digitaalinen transformaatio koskettaa yrityksen kaikkia osa-alueita esim. logistiikka, rakennustekniikka, sähkön tuotanto, mediatuotanto, jne... Siksi yrityksissä tulisi selvittää mitkä toimialat ovat yrityksellesi relevantteja digitaalisessa tulevaisuudessa.
Kysymys	Jos katsot omaa yritystäsi kokonaisuutena, mitä ”toimialoja” tunnistat?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä näistä ovat niin merkittäviä, että niiden kehitystä tulee seurata tarkemmin?
Vastaus	
Kysymys	Mihin toimijoihin vertaat näitä omia kyvykkyyksiäsi?
Vastaus	

## Asiakaskokemus (16 kysymystä)

<b>Pohjustus</b>	Hyvän asiakaskokemuksen toteuttaminen edellyttää asiakkaan laittamiseen keskiöön kaikessa mitä teemme
Kysymys	Kuinka läheisesti työskentelet/yksikkösi työskentelee asiakaskokemuksen parissa työskentelevien kanssa?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka asiakas ja asiakkaan tarpeet näkyvät jokapäiväisessä työssäsi?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka syvälle yksikössäsi tämä ajattelu on iskostunut?
Vastaus	
<b>Pohjustus</b>	Asiakkaiden odotukset yhtenäiselle <i>monikanavaiselle</i> asiakaskokemukselle kasvavat koko ajan. Asiakkaat eivät enää erottele digitaalista palvelua fyysisestä kohtaamisesta vaan kokevat ne holistisesti yhtenä palveluna.  Digitaalisten kanavien lisääntyessä, lisääntyvät myös asiakkaiden kohtaamispisteet yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen tavoitteet eivät voi tulla pelkästään yrityksen sisältä vaan tässä on huomioitava myös asiakkaiden tahtotila.  Asiakkaiden odotukset monikanavaiselle asiakaskokemukselle edellyttää tuotteiden, palveluiden sekä ja asiakkaan kulloiseenkin tarpeeseen kohdistettua ajankohtaista sisältöä.
Kysymys	Mitä hyvä monikanavainen asiakaskokemus mielestäsi tarkoittaa? <ul style="list-style-type: none"> <li>mitä tämä edellyttää yritykseltäsi?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi määritetty selkeät tavoitteet asiakaskokemukselle? <ul style="list-style-type: none"> <li>Onko yritykselläsi selkeä, kunnianhimoinen monikanavaisuuden visio? Miten se näkyy käytännössä?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Miten koordinoitua on eri kanavien johtaminen mielestäsi? <ul style="list-style-type: none"> <li>Toteutuuko asiakkaalle saumaton kokemus, riippumatta mitä kanavia hän asiointinsa aikana käyttää?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Mitä tavoitteita eri kanavilla on myynnin ja tuoton lisäksi? <ul style="list-style-type: none"> <li>muista data ja insight eikä vain myynti ja tuotto?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Kuinka saumattoman asiakaskokemuksen toteuttamisessa pitäisi mielestäsi organisoitua ja millaista talenttia se edellyttää? <ul style="list-style-type: none"> <li>Onko yrityksessäsi tätä talenttia?</li> </ul>
<b>Pohjustus</b>	Varmista, että tunnet miten asiakkaat toimivat yrityksesi kanssa (tuotteet, palvelut, kanavat, brandi, verkosto ja työntekijät). <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka asiakkaat toimivat yrityksesi kanssa interaktiota ennen, sen aikana ja jälkeen.</li> <li>Missä on vaikeuksia ja kuinka niitä voisi poistaa</li> <li>Minkä osan näistä kohtaamispisteistä voisit digitoida</li> </ul>
Kysymys	Onko yrityksessäsi määritetty tavoiteltavat asiakaspolut ja siihen tarvittavat front- ja backstage toiminnallisuudet?
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi valittu missä kohtaamispisteissä haluatte menestyä tulevaisuudessa?
Vastaus	
Kysymys	Kuka määrittää näiden kohtaamispisteiden tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> <li>ovatko tavoitteet kanavakohtaisia?</li> </ul>
Vastaus	

Kysymys	Onko nämä tavoitteet kaikkien kehitystiimien tiedossa vai huolehditaanko vain omasta osasta?
Vastaus	
Kysymys	Onko tavoiteltava asiakaspolku mukana roadmap suunnittelussa ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnistetaan asiakaskokemuksen tavoitteiden kannalta tärkeimmät kehityskohteet</li> <li>• Onko tärkeimmät asiakkaalle näkyvät prosessit tunnistettu?</li> <li>• Onko ne dokumentoitu ja kaikkien tiimien tiedossa?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Houkuttelevan asiakaskokemuksen tuottamiseksi tulee olla datalähtöistä. Analyysien avulla yritykset voivat sekä helpottaa asiakkaan arkea digitaalisissa palveluissa, kohdentaa sisältöjä asiakkaiden mieltymysten mukaan sekä johdattaa asiakkaita haluttuun suuntaan ostospolun aikana, jne.. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan tukeminen kohtaamispisteiden läpi edellyttää datan keräämistä niistä jokaisesta (jotka summataan taustalla)</li> <li>• Sujuvan tiedonvälityksen ja asiakaskommunikoinnin mahdollistaminen edellyttää asiakkaan e2e-prosessin tuntemusta.</li> </ul>
Kysymys	Kuinka yrityksessäsi huomioidaan data osana päätöksentekoa? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko data mukana eri kohtaamispisteiden suunnittelussa ja asiakaskokemuksen kehittämisessä?</li> <li>• Käyttääkö yrityksesi tätä dataa aidosti vai sisältyykö päätöksentekoon enemmän mutua ja tai poliitiikkaa?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Asiakkaat vertaavat saamaansa asiakaskokemusta muihin toimijoihin. <ul style="list-style-type: none"> <li>- globaalilla tasolla eikä enää vertailla vain paikallisiin kilpailijoihin.</li> <li>- Haku pitää olla kuten googlella,</li> <li>- valikoiman ja toimitusten kuten amazonilla sekä</li> <li>- käytettävyyden kuten applella.</li> </ul>
Kysymys	Nimeä tärkeimmät kilpailijat parhaan asiakaskokemuksen tuottamisessa.
Vastaus	
Pohjustus	Milleniaalit (80-90 luvulla syntyneet) ovat pian vahvin asiakasryhmä. Heistä 77% on päivittäin online yli 3 tuntia, joista 56% käyttää puhelinta tärkeimpänä ostosvälineenä.
Kysymys	Kuinka näet tämän vaikuttavan tulevaisuudessa asioimiseen yrityksesi kanavissa?
Vastaus	

## Työntekijäkokemus (4 kysymystä)

Taustoitus	Työntekijäkokemus (=käyttäjäkokemus) voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asiakkaan kanssa palvelua tuottavien työntekijöiden kokemus</li> <li>2) ns. valkokaulus työntekijäkokemus</li> </ol>
Pohjustus	Hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi tarvitaan saumaton yhteys asiakkaan ja palvelua tuottavan työntekijän kanssa. Puhutaan front-stage ja back-stage prosesseista. Front-stagesessa annetaan asiakkaalle lupaus, jota back-stagesessa pyritään toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla.
Kysymys	Miten yrityksessäsi on huomioitu näiden back-stage prosessien vaatimien työkalujen kehitys; Ovatko näiden työkalujen kehitys linjassa digitaalisten palveluiden kehittämisen kanssa (laadullisesti ja priorisoinnin vuoksi)?
Vastaus	
Kysymys	Osallistuvatko asiakkaan kohtaavat työntekijät näiden palveluiden kehitykseen?
Vastaus	
Kysymys	Tukevatko asiakaskohtaamisissa käytettävissä olevat työkalut monikanavaisuutta? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onko asiakkaalla ja työntekijällä saatavilla sama informaatio.</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko asiakaskohtaamisissa käytettävissä helposti saatavilla oleva työkalupakki erilaisiin asiakastarpeisiin? <ul style="list-style-type: none"> <li>- onko nämä asiakastarpeet tunnistettu, dokumentoitu ja priorisoitu?</li> </ul>
Vastaus	

## ”Valkokaulustyöntekijän” työntekijäkokemus (8 kysymystä)

Pohjustus	Ihmiset ovat tottuneet lisääntyvään läpinäkyvyyteen, joka johtaa siihen että työntekijät odotukset tuottavalle, sitouttavalle ja työstä nauttimiselle lisääntyvät. Tyypillisesti yrityskulttuuri joko energisoi tai kuluttaa, motivoi tai lannistaa, valtuuttaa / tukehduuttaa.  Yrityksen työskentelykulttuuri koetaan joka päivä, oli se sitten negatiivinen tai positiivinen.
Kysymys	Millaisena koet yrityskulttuurin?
Vastaus	

Kysymys	Miten koet yrityksesi johtamiskulttuurin ja organisaatorakenteen voimaannuttavan (empower) työntekijöitä?
Vastaus	
Kysymys	Onko johtamiskulttuuri yrityksessä keskusteleva vai enemmän komentoketjumainen? - Miten ketteryyden vaatimusten lisääntyminen vaikuttaa mielestäsi tähän?
Vastaus	
Kysymys	Millaiset asiat pitäisi olla työntekijöiden / tiimin päätettävissä itsenäisesti?
Vastaus	
Kysymys	Millaiset asiakokonaisuudet pitää käsitellä johdossa? - Millainen on päätöksentekoprosessi ja kuinka se koetaan alaitesi keskuudessa?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä seikat nousevat esille työtyytyväisyyskyselyissä positiivisina asioina?
Vastaus	
Kysymys	Entä negatiivisina?
Vastaus	
Kysymys	Asteikolla 1-5 suositteleeko alaisesi yritystäsi työntekijänä? (1 ei lainkaan, 5 erittäin paljon)
Vastaus	

## Operatiivinen tehokkuus (19 kysymystä)

Pohjustus	Operatiivinen tehokkuutta voidaan tarkastella monelta eri näkökulmalta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulujen vähentäminen</li> <li>• päätöksenteon nopeuttaminen datan pohjalta,</li> <li>• tiedon läpinäkyvyys,</li> <li>• työntekijöiden collaboraatio,</li> <li>• ajasta ja paikasta riippumaton yhteistyö eri toimijoiden kanssa</li> <li>• prosessin nopeuttaminen,</li> <li>• laadun parantaminen,</li> <li>• yhteensopivuuden lisääminen,</li> <li>• väärinkäytösten estäminen</li> </ul>
Kysymys	Miltä näkökulmista yrityksessäsi pohditaan operatiivista tehokkuutta?
Vastaus	
Kysymys	(läpikäy edellinen lista vastauksen jälkeen) Millä em., osa-alueilla yrityksesi/yksikkösi toimintaa tulisi erityisesti tehostaa?
Vastaus	
Pohjustus	Uusien teknologioiden avulla voidaan toteuttaa uusia tapoja toteuttaa yrityksen perustoimintoja. On tärkeää katsoa olemassa olevia käytäntöjä uusin silmin eikä ottaa näitä annettuina tekijöinä. Ovatko käytännöt edelleen päteviä (rajoitteineen) vai voiko uusi teknologia edesauttaa uusien toimintatapojen toteuttamisessa?
Kysymys	Kyseenalaistetaanko yrityksessäsi olemassa olevia prosesseja ja toimintatapoja?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka mahdollisiin uusiin ajatuksiin olemassa olevien tehtävien suorittamiseksi suhtaudutaan (avoimesti, epäillen, ei noin voi tehdä)
Vastaus	
Pohjustus	Analytiikan hyödyntäminen
Kysymys	Käytetäänkö yrityksessäsi analytiikkaa operatiivisen tehokkuuden seurantaan? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko analytiikka järjestelmällistä ja millaisesta analytiikasta on kyse?</li> <li>• Millä intervallilla analyysyjä tehdään (ajoittain/kuukausi/viikko/päivä/tunti)?</li> </ul>

Vastaus	
Kysymys	Onko olemassa ennakoivaa analytiikkaa tai suunnitelmissa toteuttaa sitä?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka hyvin tapahtumadata on saatavilla analytiikalle? - ja käytettävissä e2e seurantaan?
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi prosessien tehostamiseen dedikoituja resursseja, joiden tehtävänä on etsiä analytiikan avulla kehityskohteita? <ul style="list-style-type: none"> <li>• onko näitä resursseja riittävästi ja onko resurssien käyttö rutiinia?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Yrityksen prosessien tehostaminen - prosessien standardointi
Kysymys	Kuinka standardeja yrityksesi prosessit ovat? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voidaanko pitkien prosessin osat erottaa toisistaan, ulkoistaa/siirtää toisiin järjestelmiin?</li> <li>• Edellyttääkö prosessien läpivienti manuaalisia toimia, mitä ne ovat ja kuinka paljon niitä on?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Tunnista toimintasi pullonkaulat; pohdi miten uudet teknologiat voivat auttaa tässä asiassa
Kysymys	Onko yrityksesi/yksikkösi kulurakenne dokumentoitu ja näkyväkö tämä tehokkuuden tavoittelussa?
Vastaus	
Kysymys	Millä osa-alueilla esiintyy potentiaalisia kehityskohteita näiden toimintojen automatisoimiseksi ja tehostamiseksi?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka aktiivisesti uusia teknologioita toiminnan tehostamiseksi seurataan ja kokeillaan?
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi otettu käyttöön uutta teknologiaa prosessien tehostamisessa; millaisia?
Vastaus	
Pohjustus	Integroituvassa maailmassa yritysten tulee laajentaa omaa prosessiajatteluansa (yli oman yksikkönsä ja organisaatorajojen yli).
Kysymys	Kuvaile mihin oman yksikkösi prosessiajattelu ylettyy.
Vastaus	
Kysymys	Kuinka tavallista on suunnitella prosessimuutoksia useamman eri yksikön rajojen yli? Kuinka yli organisaatioyksiköiden tarvittavat tehostustoimet saadaan ajettua läpi?
Vastaus	
Pohjustus	Yrityksen prosessikehityksen näkökulma on usein throughputin ja laadun parantamisessa. Data as a asset näkökulma puuttuu tästä ajattelusta hyvin usein.
Kysymys	Miten data on läsnä yrityksesi prosessiajattelussa? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnetäänkö tapahtumadataa osana prosessikehitystä?</li> <li>• Kuuluuko kiinteänä osana prosessikehitykseen tapahtumadatan kehittäminen?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Missä ja miten tätä kerättyä dataa hyödynnetään? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko data mukana aktiivisesti päätöksenteossa?</li> </ul>
Vastaus	

Kysymys		Kuinka saatavilla e2e prosessin analysointiin data on (onko data siiloissa vai saatavilla)?
Vastaus		
Kysymys		Onko prosesseista vastaavilla työntekijöillä prosessien analysointiin tarvittavat työkalut käytössä; mitä työkalut ovat?
Vastaus		

## Liiketoimintamallit (27 kysymystä)

Pohjustus	Yrityksissä, joissa on vahva ydinliiketoiminta ei välttämättä näe ulkoisia muutostekijöitä tai koe niitä merkittävaksi. Perehdytään mieluummin nykyisen liiketoiminnan vahvistamiseen, kuin uusien mahdollisuuksien etsimiseen.
Kysymys	Mikä on yrityksesi liiketoimintamalli? (näytä kuva) <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuotteiden toimittaja, Palveluiden tuottaja, Tuotantolaitos, Ratkaisutoimittaja, Platformi</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Kuinka elinvoimaisena näet nykyisen liiketoimintamallin?
Vastaus	
Kysymys	Pärjääkö nykyinen malli tulevaisuudessa (5-10 vuoden perspektiivillä)?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä ovat liiketoimintamallia uhkaavat tekijät, kuinka relevantteja ne ovat mielestäsi?
Vastaus	
Kysymys	Millaisia nämä muutokset mielestäsi ovat? <ul style="list-style-type: none"> <li>Radikaaleja, inkrementaalisia?</li> <li>Kuinka näihin tekijöihin pitäisi mielestäsi varautua (muutoksilla vai uusiutumalla)?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Mihin suuntaan nykyinen liiketoimintamalli on siirtynyt & siirtymässä (näytä kuva)?
Vastaus	
Kysymys	Kun yrityksessä tehdään kilpailija-analyysyjä; kuinka laaja-alaisesti tätä tehdään / mihin toimijoihin keskitytään? <ul style="list-style-type: none"> <li>onko hahmotettu myös oman toimialan ulkopuolelta tulevat liiketoiminta innovaatiot?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Seurataanko yrityksessäsi uusia liiketoimintamalleja, jotka esiintyvät eri teollisuudenalojen risteyskohdissa?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka tarkasti yrityksessä seurataan suurten digitaalisten toimijoiden (apple, samsung, facebook, google, yms) innovaatioita ja niiden liiketoiminnan laajentumisia maailmalla?
Vastaus	
Pohjustus	Yritysten liiketoimintamallien hyllyikä on lyhenemässä kyseenalaistaen jatkuvan kilpailukyyn käsitteen. Useimmat disruptiiviset liiketoimintamallit perustuvat välikäden poistamiseen teknologian avulla (Uber, Air-Bnb, Hailo, Trivago)
Kysymys	Kyseenalaistetaanko yrityksessäsi nykyistä liiketoimintamallia?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka herkästi reagoidaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin vai odotetaanko muiden toimijoiden reagointia ensin?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka markkinoilla tapahtuvia signaaleja seurataan; kuinka usein, globaalisti vai lokaalisti? <ul style="list-style-type: none"> <li>mitä digitaalisen transformaation osa-alueita seurataan?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Miten kannibalisaatioon suhtaudutaan yrityksessäsi yleisesti? <ul style="list-style-type: none"> <li>Jos joku keksii uuden toimintatavan joka on pois ydinliiketoiminnan tuloksesta, millaisia reaktioita tämä aiheuttaa?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Pohditaanko kuinka itse voisi luoda uusia toimintamalleja, joka tuhoaisi nykyisen

	(tai mietitään kuinka Google, Apple, Amazon, yms. tekisivät sen)?
Vastaus	
Pohjustus	Nykyisten omaisuuserien (aineelliset ja aineettomat) inventaario auttaa yritystä varautumaan mahdollisiin muutoksiin. On tärkeää tunnistaa tulevaisuuden kannalta tärkeät assetit. Mikäli visio ei perustu olemassa oleviin vahvuuksiin, ei ole järkeä toteuttaa sitä.  - competence based assets - intangible assets (brand, reputation, company culture) - Physical assets - Data assets  Muista VRIO (Valuable, Rare, inimitable, Organization)
Kysymys	Onko yrityksessäsi tehty tärkeimpien assettien inventaario (aineelliset ja aineettomat)?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä näistä omaisuuseristä koetaan vahvuudeksi/heikkoudeksi digitaalisessa tulevaisuudessa?
Vastaus	
Kysymys	Voidaanko vahvuuksien avulla luoda kokonaan uutta liiketoimintaa tai laajentaa nykyistä tai käydäänkö tällaista keskustelua yksikkösi johdon kanssa?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä assetit vaativat päivitystä, jotta ne ovat relevantteja myös tulevaisuudessa?
Vastaus	
Kysymys	Onko joitain olemassa olevia asetteja, jotka ovat jäämässä tarpeettomiksi? • Miten tämä näkyy käytännössä?
Vastaus	
Pohjustus	Nykyiset vahvuudet mahdollistajana uusia liiketoimintamalleja vastaan taistellessa. Ne todennäköisesti ovat vahvuuksia myös digitaalisessa maailmassa; ehkä hieman muunneltuna. Se joka keksii tavan näitä hyödyntää on etulyöntiasemassa muihin nähden.
Kysymys	Mitkä erottavat sinut kilpailijoistasi (vanhat ja uudet toimijat)? • Teknologia tuotteessa tai palvelussa? • Vahva asiakasuskollisuus? • Brandin houkuttelevuus? • valikoima, hintataso, saavutettavuus ja saatavuus • muut tekijät?
Vastaus	
Pohjustus	Hyvin toteutetut liiketoimintamallit ovat paitsi menestyviä, mutta myös vaikeasti kopioitavissa.
Kysymys	Pohdi millaisia vahvuuksia yrityksessäsi / yksikössäsi on tarjolla ja voidaanko näiden vahvuuksien avulla luoda kokonaan uutta liiketoimintaa tai laajentaa nykyistä?
Vastaus	
Kysymys	Arvioidaanko yrityksessäsi/yksikössäsi miten voisi hyödyntää uusien (varsinkin globaalien) toimijoiden aiheuttamaa muutosta? • esimerkiksi Amazonin saapuminen Suomeen mahdollisesti tehostaa logistiikkapalveluita tarjoavien yritysten toimintaa (lisääntyvät reitit, vajaiden autojen täytön maksimointi, alentuvat hinnat)
Vastaus	
Pohjustus	Digiaikakautena yritysten tulee jatkuvasti miettiä rooliansa muuttuvassa ympäristössä, jotka sisältävät tuotteita ja palveluita. Lähes kaikkien yritysten tulee uudelleen luoda oma liiketoimintansa. Yritysten tulee oppia olemaan muutakin kuin vain tuotteiden ja palveluiden tuottaja. Yritysten tulee pyrkiä olevansa jotain, jonka kanssa halutaan tehdä liiketoimintaa.
Kysymys	Mikä on se asiakkaiden (mitkä asiakkaat) ongelma, jonka yrityksesi haluaa ratkaista? (who, what)
Vastaus	
Kysymys	Kuinka yrityksesi aikoo ne ratkaista hyödyntämällä uutta teknologiaa? (how)
Vastaus	
Pohjustus	Menestyäkseen muuttuvassa maailmassa pitää olla intohimoisen utelias tulevaisuudesta ja nykyinen tilanne pitää kyseenalaistaa koko ajan. Kuitenkin ne, jotka näin tekevät sen liian kapeakatseisesti nykyisen mukavuusalueen sisällä tai lähellä sitä • esimerkki: jos olet maatalouslaitteiden tuottaja, olet varmasti kiinnostunut mekaanisesta suunnittelusta. Mutta oletko myös kiinnostunut sensoreista ja softasta?
Kysymys	Jos Katsot yritystäsi laajana ekosysteeminä (tukkukauppa, varastointi, logistiikka, kaupat, kiinteistöt, talous, jne), mitä osa-alueita tunnistat, joilla on merkitystä tulevaisuuden menestyvässä liiketoiminnassa?
Vastaus	



Kysymys	Seurataanko näiden toimialojen kehitystä ja niistä mahdollisesti löytyviä mahdollisuuksia & uhkia?
Vastaus	
Pohjustus	Omien liiketoimintojen yhdistäminen uusien liiketoimintamallien luomiseksi ja olemassa olevien laajentamiseksi
Kysymys	Miten yrityksessäsi huomioidaan ristipölytyksen eri liiketoimintamallien kehittämisen suhteen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. pohditaanko miten voitaisiin luoda uutta markkinaa/liikevaihtoa lähentämällä B2B ja B2C markkinoita (ja luoda b2b2c markkina).</li> <li>• yrityksen toimialojen yhteistoiminta?</li> </ul>
Vastaus	

## Ekosysteemit ja arvoketjut (13 kysymystä)

Pohjustus	Asiakkaalle tuotetaan arvoa (ja asiakaskokemusta) arvoketjussa, johon osallistuu useita toimijoita yrityksen sisällä ja ulkopuolella.
Kysymys	Jos katsot yritystäsi laajana ekosysteeminä, mitä osa-alueita tunnistat joilla on merkitystä tulevaisuuden menestyvässä liiketoiminnassa? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitkä ovat tärkeimmät asiakasarvoa tuottavat toimijat?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Missä kohtaa arvoketjua näet suurimmat muutostarpeet ja millainen rooli yritykselläsi on tässä kehityksessä?
Vastaus	
Kysymys	Mitä annettavaa yritykselläsi on tähän ekosysteemiin, jotta se pysyy elinvoimaisena?
Vastaus	
Kysymys	Mitä odotat saavasi muilta toimijoilta tästä ekosysteemistä?
Vastaus	
Kysymys	Onko tälle ekosysteemille annettu visio, jota kohden sitä johdetaan?
Vastaus	
Kysymys	Onko pohdittu, voisiko tämän ekosysteemin avulla luoda uutta liiketoimintaa / liikevaihtoa?
Vastaus	
Kysymys	Mitä dataa jo nyt kerätään tästä ekosysteemistä; Miten sitä voisi hyödyntää omassa liiketoiminnassasi ja/tai ekosysteemin ohjauksessa?
Vastaus	
Pohjustus	Operatiivisen tehokkuuden tavoittelussa yritysten tulisi laajentaa omaa prosessiajatteluaan oman yrityksensä ulkopuolelle. Yritysten, Markkinoiden, toimialojen integroitua yhä lähemmin toisiinsa on tärkeää ajatella arvoketjun tehokkuutta oman tehokkuuden sijaan/lisäksi.
Kysymys	Minne yrityksesi/yksikkösi prosessiajattelu ulottuu (Yksikkö, yritys, kauppa, kumppanit)? <ul style="list-style-type: none"> <li>• onko termi extended enterprise tuttu?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Tunnistetaanko yrityksen arvoketjun palat ja toimijoiden rooli siinä ketjussa? <ul style="list-style-type: none"> <li>• millä tavoin tätä verkostoa ohjataan?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Millä tavalla tämän verkoston kyvykkyyksiä, tietämystä ja osaamista voisi käyttää tehokkaammin?
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi pohdittu ekosysteemien perustamista esim. nykyisten kumppaneiden kanssa (logistiikka, mediatilat, softatilat, jne)? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä olisi yrityksesi rooli siinä (participant, leader)?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Käsitelläänkö yrityksessäsi toimittajia toimittajina vai kumppaneina? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten tämä näkyy arjessa yrityksessäsi?</li> <li>• Miten tämä näkyy arjessa toimittajilla?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Voisitko kuvitella yrityksen työskentelevän verkostossa muiden toimijoiden ja jopa kilpailijoiden kanssa? Millaisessa roolissa yrityksesi silloin toimisi ekosysteemissä? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apple ja Samsung ja Google</li> <li>• Daimler, Volkswagen, BMW and Here</li> </ul>
Vastaus	

## Johtamisen käytännöt (46 kysymystä)

Pohjustus	<p>Maailma muuttuu nopeasti, inkrementaalinen muutos ei ole välttämättä riittävä. Inkrementaalisesti ajatteleva johto saa aikaan inkrementaalisia tuloksia.</p> <p>Digitaalista transformaatiota voidaan käsitellä kolmen eri kategorian kautta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Substitution</b> : nykyisen toiminnan digitointi</li> <li>• <b>Extension</b> : laajentaa nykyistä toimintaa tai prosessia, muttei muuta sitä radikaalisti. Yrityksen kyvykkyydet eivät muutu, mutta paranevat</li> <li>• <b>Transformation</b> : prosessin tai tuotteen uudelleen muotoilu. Asiakkaiden ja/tai yrityksen toimintatapa muuttuu merkittävästi</li> </ul>
Kysymys	Millaisia muutoksia yrityksesi toimintaympäristössä on tapahtumassa ?
Vastaus	
Kysymys	Onko kyseessä inkrementaalinen vai transformatiivinen muutos?
Vastaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kumpaa on enemmän tai todennäköisemmin?</li> </ul>
Kysymys	Kuinka nopeasti näet tämän muutoksen tapahtuvan?
Vastaus	
Kysymys	Vastaako yrityksen visio ja strategia näihin haasteisiin oikealla tavalla (incremental/transformative)
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi selkeä digitaalinen visio, jolla on määrittämätön tavoitetilä?
Vastaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko digitaalinen visio erillinen vai osa kokonaisuutta?</li> <li>• mitä konkreettista hyötyä se tuo yrityksellesi?</li> </ul>
Kysymys	Mitkä nykyiset vahvuudet korostuvat tämän vision luonnissa?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä asiat hidastavat vision toteuttamista?
Vastaus	
Kysymys	Yrityksen toimintaympäristö, kilpailukenttä ja teknologia mullistuvat hurjalla vauhdilla. Tämä näkyy mm. Fortune 500 listalla olevien yritysten radikaalina nuortumisena.
Vastaus	Kuinka meneillä olevaan turbulenssiin (muutoksen kiihtyvä nopeus, epävarma suunta) pitäisi mielestäsi varautua?
Kysymys	Kuinka ketterä/nopea yrityksesi mielestäsi on?
Vastaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onko yritys adaptiivinen, proaktiivinen, responsiivinen? Riittääkö se?</li> </ul>
Kysymys	Millainen on yrityksen strategiaprosessi; ketkä siihen osallistuvat ja kuinka digitaalisesti he ajattelevat?
Vastaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka varmistetaan uusien ideoiden syntyminen strategiaprosessissa?</li> </ul>
Kysymys	Näkökö organisaatorakenne oman yrityksesi strategian tuotoksissa? Miten?
Vastaus	
Kysymys	Hyödynnetäänkö strategiaprosessissa muiden toimialojen yritysten kokemuksia / toteutuksia ideoinnin mahdollistajana?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka huolehditaan mahdollisesta muutosvastarinnasta, kuinka huolehditaan työntekijöiden sitouttaminen?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka usein strategiaa uudelleen arvioidaan?
Vastaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko skenaariotyöskentely tässä mukana; tehdäänkö sitä aktiivisesti?</li> </ul>
Pohjustus	Liiketoiminnan ja IT:n välinen. yhteistyö: Digitaalisen transformaation aiheuttamat muutokset edellyttävät IT- ja liiketoimintakyvykkyyksien tehokasta yhdistämistä. IT tutkimuksessa on tunnettu käsite shared-understanding (liiketoiminnan ja IT johdon yhteinen asennoituminen IT yksikköön)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen johdossa ymmärretään IT:n rooli yhteisellä tavalla (liiketoiminnoissa ja IT:ssä)</li> <li>- Yrityksessä käsitellään IT:tä kilpailukyvyyn mahdollistajana (competetive weapon)</li> <li>- Yrityksessä ajatellaan, että IT:n avulla voidaan parantaa tuottavuutta</li> <li>- Yrityksessä ymmärretään, että priorisointi tehdään yhteisesti (koko organisaatiossa)</li> </ul>
Kysymys	Millainen on luottamuksesi IT johdon toimintaan ja IT:n kykyyn tuottaa palveluita yksiköllesi? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidastaako vai nopeuttaako yhteistyö kehitystöitäsi?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko sinulla käynnissä selvitystöitä/hankkeita, joissa IT ei ole mukana? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä syyt ovat johtaneet tähän?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Kuinka läheinen yhteistyösuhde sinulla on IT yksikön kanssa?
Vastaus	
Kysymys	Koetko, että sinulla on kontrolli omien tavoitteidesi saavuttamiseksi?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä ovat mielestäsi suurimmat kehityskohteet liiketoiminnan ja IT:n yhteistyön parantamiseksi?
Vastaus	
Kysymys	Millä osa-alueilla yhteistyö on hyvällä tasolla?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka lähellä IT:n pitäisi olla jokapäiväisessä toiminnassa, jotta yhteistyö olisi hedelmällisempää?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka innovatiiviseksi koet yrityksesi IT yksikön? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuunnellaanko/tarjoaako IT ratkaisu/innovaatioehdotuksia liiketoiminnassa?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Kykyjen rekrytointi vs. ulkoiset resurssit:  Millainen rooli IT toimittajilla on organisaatiossasi - jääkö projektin jälkeen tarvittava osaaminen taloon vai oletteko toimittajien varassa? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä oman vastualueesi prosesseista ovat strategisia, joiden kehittäminen edellyttää vahvaa omaa osaamista tai ulkoistaminen on riski?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko vastualueellasi sellaista kehitystä, jotka edellyttävät jatkuvaa kehittämistä esim. asiakaspalautteen pohjalta? Miten tällaisen kehitystyön osalta pitäisi mielestäsi organisoiua?
Vastaus	
Pohjustus	<p>Muutoksen esteiden tunnistaminen hyvissä ajoin on tärkeää mille tahansa muutokselle. Digitaalisen transformaation ravistellessa yrityksen rakenteita, toimintamalleja ja mahdollisesti jopa valtasuhteita tämä on erityisen tärkeää.</p> <p>Monet tehokkaat yritykset ovat erityisen vastustuskykyisiä muutoksille. Siksi on tärkeää löytää tunnistaa nämä muutoksen esteet. Usein menestyvien johtajien agendalla on muutoksen vastustaminen, mikäli tällä on lyhyellä tähtäimellä vaikutuksia tulokseen (negatiivisesti).</p>
Kysymys	Millaiseksi koet yrityksen päätöksentekokyvyn? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopeus, mihin päätökset perustuvat, kuinka päätökset viestitään organisaatiossa ja kuinka päätökset jalkautuvat tekemiseksi?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Ketkä osallistuvat päätöksentekoon (suuret kokonaisuudet)?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka lähellä itse tekemistä nämä päättäjät ovat? Entä asiakasta? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millä tiedoilla päätökset tehdään?</li> <li>- Kuka tämän materiaalin esittelee?</li> <li>- Kuka tämän materiaalin tekee?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Suurten kokonaisuuksien johtaminen kohti yrityksen kannalta yhteistä maalia Onko mielestäsi eri yksiköillä (=johdolla) samaan suuntaan johtavat tavoitteet? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidastavatko nämä tavoitteet mahdollisesti päätöksentekoa? onko siis ristiriitoja?</li> </ul>
Vastaus	

Kysymys	Kuinka eristettyjä koet eri yksiköiden olevan (esim. markkinointi-tavarakauppa-logistiikka-scm-kauppa-talous)? <ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnistatko näille yksiköille yhteisiä tavoitteita ja päämääriä?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksen johdon palkitseminen kiinnitetty tulokseen vai myös muutokseen? <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka koet palkitsemismallin vaikuttavan muutos- ja yhteistyöhalukkuuteen oman toimialasi sisällä?</li> <li>Entä toimialojen yli?</li> <li>Toteutuuko johdon tavoiteasetannassa koko yrityksen etu?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Yritysrakenne ja olemassa olevat hallinnolliset prosessit (administrative) vanhentuvat ketterän kehityksen laajentuessa, jolla pyritään vastaamaan alati kiihtyvän muutoksen aiheuttamaan paineeseen. Budjetointi (vuosittainen vs. milestone pohjainen), Tulosohjaus (kulut vs vaikutus, hankintaprosessit (projektit vs. jatkuva kehitys, kulut vs. läpivirtaus), jne.  Yritysten tulee ketteröidä itseänsä, koska markkinoilla tapahtuvat muutokset ovat suurempia ja nopeampia ja monimutkaisempia kuin koskaan aikaisemmin. Vanha tapa johtaa (organisoida) yrityksiä on vanhentunut digitaalisessa ajassa tai ainakin paineen alla.
Kysymys	Onko yrityksessäsi prosesseja tai toimintatapoja, jotka hidastavat / vaikeuttavat päätöksentekoa?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka koet nykyisen organisaatorakenteen tässä asiassa? <ul style="list-style-type: none"> <li>Voisiko organisaatorakennetta keventämällä parantaa yrityksen ketteryyttä?</li> <li>Minkä kustannuksella tämä tapahtuisi?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko Hukka(waste) tuttu käsite? <b>esitä tässä apudia</b> Missä osassa yritystä/yksikköäsi luodaan eniten hukkaa tällä hetkellä?  T - Transport - Moving people, products & information I - Inventory - Storing parts, pieces, documentation ahead of requirements M - Motion - Bending, turning, reaching, lifting  W - Waiting - For parts, information, instructions, equipment O - Over production - Making more than is IMMEDIATELY required O - Over processing - Tighter tolerances or higher grade materials than are necessary D - Defects - Rework, scrap, incorrect documentation S - Skills - Under utilizing capabilities, delegating tasks with inadequate trainingn
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi laskettu, kuinka paljon hallinnolliset kerrokset tuottavat meille hukkaa?
Vastaus	
Kysymys	Millaista hukkaa organisaatiossa tapahtuu <ul style="list-style-type: none"> <li>Budjetoinnissa</li> <li>Päätöksenteossa</li> <li>Projektin ohjauksessa</li> <li>Organisaation ohjauksessa (työtehtävät, priorisointi, resurssien ohjaus)</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää test-fail-learn kulttuuria. Mitä enemmän epävarmuus-, muutos- tai teknologian kehittymistä osa-alueeseen liittyy, sitä ketterämmin kehitykseen pitäisi suhtautua.
Kysymys	Onko test-fail-learn yksikössäsi käytössä? <ul style="list-style-type: none"> <li>Milloin on viimeksi tehty FAIL osuus tästä (toteutuuko fail often, fast, cheap)?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Talusohtaus on muutoksen alla. Turbulenssin lisääntyessä nopeatkin suunnan- ja painopisteiden muutokset voivat tulla tarpeeseen. Uusien teknologioiden käyttöönottoon sisältyy myös paljon riskejä, koska aihepiiri on tuntematon, tarvittavaa talenttia ei välttämättä ole saatavilla. Toisaalta tekemättä jättäminen saattaa olla jopa suurempi riski kuin innovoinneissa / kokeiluissa epäonnistuminen.
Kysymys	Kuinka paljon aikaa yksikössäsi käytetään erilaisiin business case laskelmiin ja budjetointiin yleensä? <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka usein budjetointia tehdään? Mikä on suunnittelun horisontti</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Näytä tässä prosessikerrokset kuvasta

	Ohjataan kaikki kehityskohteita samojen talousperiaatteiden mukaisesti? <ul style="list-style-type: none"> <li>• onko kaikissa business case laskelmissa samat periaatteet?</li> <li>•</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Kuinka budjetointia / rahoitusmalleja tulisi mielestäsi kehittää, jotta yrityksen tehokas päätöksentekokyky muutostilanteissa varmistetaan, kustannustietoisuutta unohtamatta? <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Link budgets to milestones</a></li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Kuinka kehitystä johdetaan yksikössäsi; Puhutaanko yrityksessä teknisistä roadmapeista, projekteista vai mieluummin ominaisuuksista ja kyvykkyyksistä? <ul style="list-style-type: none"> <li>• jos on hankkeissa, onko rahat ja resurssit kiinni niissä?</li> <li>• Jos halutaan reagoida nopeasti muutokseen, kuinka helppoa on siirtää rahat hankkeelta toiselle?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko feature roadmap tuttu asia? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voisiko se toimia yrityksessäsi budjetoinnin pohjana?</li> <li>• Miksi?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Data is a strategic asset; tästä puhutaan paljon, mutta mitä tämä oikeasti tarkoittaa?
Kysymys	Mitä mielestäsi tarkoittaa "data is an strategic asset"? <ul style="list-style-type: none"> <li>• miten tämä näkyy yksikkösi tavoitteissa?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi selkeä visio, miten muuntauudutaan data-driven yritykseksi <ul style="list-style-type: none"> <li>• näkykö tämä visio strategiassa?</li> <li>• Portfoliossa?</li> <li>• Ohjaavina tekijöinä kehitykselle ja tiimeille?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Yritykset ovat epäonnistuneet yleensä kahdessa eri asiassa IT ja muutosjohtaminen. Digitaalinen transformatio osuu juuri näille kahdelle vaikealle osa-alueelle.
Kysymys	Onko onnistuneen digitaalisen transformaation edellyttämä muutosjohtaminen yrityksen ja yksikkösi agendalla?
Vastaus	

## Liite 5 : Tapaustutkimuksen haastattelukysymykset: lopullinen versio

## Haastateltava (6 kysymystä)

Nimi	
Aika	
Paikka	
Tehtävä	
Vastuualue	
Vuosia yrityksessä	
Digitaaliset kyvyt (1-10)	
Tekniset kyvyt (1-10)	
Mitä digipalveluita käytät?	

## Digitaalinen transformaatio (6 kysymystä)

Kysymys	<b>(älä näytä kuvaa vielä)</b> Kuvaile omin sanoin mitä digitaalinen transformaatio mielestäsi tarkoittaa? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä osa-alueita digitaaliseen transformatioon liittyy?</li> <li>- Miten digitaalinen transformaatio näkyy yritysten toimintaympäristössä?</li> <li>- Kuinka ajankohtaisena pidät digitaalista transformatiota omalle yrityksellesi (ja vastuualueellesi)?</li> <li>- Mihin yrityksesi toimintoihin digitaalinen transformaatio kohdistuu? Mihin erityisesti?</li> </ul>
Vastaus	
	<b>Vastauksen jälkeen näytä kuva ja läpikäy se.</b>
<b>Pohjustus</b>	Yritykset ovat hyvin usein digitaalisia tai ainakin digitoineet toimintojansa.  Niiden käsikirjat ovat usein kuitenkin vielä alkuperäisen toimintamallin mukaisia. Toisin sanoen teollisen ajan ideat ovat edelleen voimassa. Esimerkiksi organisaatorakenne ja toiminnot, näkemykset toimialasta, osaamisen vaatimukset, onnistumisen metriikat ja rahoitus ovat yleensä kuitenkin ennallaan.
Kysymys	Jos arvioit digitaalisuutta niiden osa-alueiden kautta, kuinka digitaalinen yrityksesi mielestäsi on?
Vastaus	
<b>Pohjustus</b>	Digitaalinen transformaatio koskettaa yrityksen kaikkia osa-alueita esim. logistiikka, rakennustekniikka, sähkön tuotanto, mediatuotanto, jne...  Menestyäkseen muuttuvassa maailmassa pitää olla hyvin utelias tulevaisuudesta ja nykyinen tilanne pitää kyseenalaistaa koko ajan. Kuitenkin ne, jotka näin tekevät tekevät sen usein liian kapeakatseisesti nykyisen mukavuusalueen sisällä tai lähellä sitä  esimerkki: jos olet maatalouslaitteiden tuottaja, olet varmasti kiinnostunut mekaanisesta suunnittelusta. Mutta oletko myös kiinnostunut sensoreista ja softasta?  Siksi yrityksissä tulisi selvittää mitkä toimialat voivat olla yrityksellesi relevantteja digitaalisessa tulevaisuudessa.
Kysymys	Jos laajennetaan perspektiiviä hieman ja katsotaan yritystäsi laajana ekosysteeminä (tukku-kauppa, varastointi, logistiikka, kaupat, kiinteistöt, talous, toimittajat, jne), mitä osa-alueita tunnistat, joilla on merkitystä tulevaisuuden menestyvässä liiketoiminnassa?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä näistä ovat niin merkittäviä, että niiden kehitystä tulee seurata tarkemmin?
Vastaus	
Kysymys	Mihin toimijoihin vertaat näitä omia kyvykkyyksiäsi?
Vastaus	
Kysymys	(Mitä mielestäsi tarkoittaa "being digital")
Vastaus	

## Asiakaskokemus (10 kysymystä)

<b>Pohjustus</b>	Hyvän asiakaskokemuksen toteuttaminen edellyttää asiakkaan laittamiseen keskiöön kaikessa mitä teemme
<b>Kysymys</b>	Kuinka läheisesti työskentelet/yksikkösi työskentelee asiakaskokemuksen parissa työskentelevien kanssa?
<b>Vastaus</b>	
<b>Kysymys</b>	Kuinka asiakas ja asiakkaan tarpeet näkyvät jokapäiväisessä työssäsi?
<b>Vastaus</b>	
<b>Pohjustus</b>	Asiakkaiden odotukset yhtenäiselle <i>monikanavaiselle</i> asiakaskokemukselle kasvavat koko ajan. Asiakkaat eivät enää erottele digitaalista palvelua fyysisestä kohtaamisesta vaan kokevat ne holistisesti yhtenä palveluna.  Digitaalisten kanavien lisääntyessä, lisääntyvät myös asiakkaiden kohtaamispisteet yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen tavoitteet eivät voi tulla pelkästään yrityksen sisältä vaan tässä on huomioitava myös asiakkaiden tahtotila.  Asiakkaiden odotukset monikanavaiselle asiakaskokemukselle edellyttää tuotteiden, palveluiden sekä ja asiakkaan kulloiseenkin tarpeeseen kohdistettua ajankohtaista sisältöä.
<b>Kysymys</b>	Mitä hyvä monikanavainen asiakaskokemus mielestäsi tarkoittaa?
<b>Vastaus</b>	
<b>Kysymys</b>	Onko yrityksessäsi määritetty selkeät tavoitteet asiakaskokemukselle?
<b>Vastaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko yritykselläsi selkeä monikanavaisuuden visio? Miten se näkyy käytännössä?</li> </ul>
<b>Kysymys</b>	Miten koordinoitua on eri kanavien johtaminen mielestäsi?
<b>Vastaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toteutuuko asiakkaalle saumaton kokemus, riippumatta mitä kanavia hän asiointinsa aikana käyttää?</li> </ul>
<b>Pohjustus</b>	Varmista, että tunnet miten asiakkaat toimivat yrityksesi kanssa (tuotteet, palvelut, kanavat, brandi, verkosto ja työntekijät). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka asiakkaat toimivat yrityksesi kanssa interaktiota ennen, sen aikana ja jälkeen.</li> <li>• Missä on vaikeuksia ja kuinka niitä voisi poistaa</li> <li>• Minkä osan näistä kohtaamispisteistä voisit digitoida</li> </ul>
<b>Kysymys</b>	Onko yrityksessäsi määritetty tavoiteltavat asiakaspolut ja siihen tarvittavat front- ja backstage toiminnallisuudet?
<b>Vastaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• service blueprint</li> </ul>
<b>Kysymys</b>	jotta saavutetaan näkyviä tuloksia, on hyvä aloittaa järjellisellä määrällä kohtaamispisteitä priorisoidut kohtaamispisteet ja niihin tarvittavat työkalut myyjille, data analysoitavaksi. Onko yrityksessäsi valittu missä kohtaamispisteissä halutaan menestyä tulevaisuudessa?
<b>Vastaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuka määrittää näiden kohtaamispisteiden tavoitteet?</li> <li>• mitä nämä tavoitteet ovat?</li> <li>• ovatko nämä tavoitteet kanavakohtaisia?</li> </ul>
<b>Kysymys</b>	Onko tavoiteltava asiakaspolku mukana roadmap suunnittelussa ?
<b>Vastaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnistetaan asiakaskokemuksen tavoitteiden kannalta tärkeimmät kehityskohteet</li> <li>• Onko tärkeimmät asiakkaalle näkyvät prosessit tunnistettu?</li> </ul>
<b>Pohjustus</b>	Asiakkaat vertaavat saamaansa asiakaskokemusta muihin toimijoihin. <ul style="list-style-type: none"> <li>- globaalilla tasolla eikä enää vertailla vain paikallisiin kilpailijoihin.</li> <li>- Haku pitää olla kuten googlella,</li> <li>- valikoiman ja toimitusten kuten amazonilla sekä</li> <li>- käytettävyyden kuten applella.</li> </ul>
<b>Kysymys</b>	Nimeä tärkeimmät kilpailijat parhaan asiakaskokemuksen tuottamisessa.
<b>Vastaus</b>	

Pohjustus	Milleniaalit (80-90 luvulla syntyneet) ovat pian vahvin asiakasryhmä. Heistä 77% on päivittäin online yli 3 tuntia, joista 56% käyttää puhelinta tärkeimpänä ostosvälineenä.
Kysymys	Kuinka näet tämän vaikuttavan tulevaisuudessa asioimiseen yrityksesi kanavissa? - muuttaako tämä yrityksessä kehityksen painopistealuetta?
Vastaus	

## Käyttäjäkokemus (4 kysymystä)

<b>Taustoitus</b>	Työntekijäkokemus (=käyttäjäkokemus) voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta 3) Asiakkaan kanssa palvelua tuottavien työntekijöiden kokemus 4) ns. valkokaulus työntekijäkokemus
Pohjustus	Hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi tarvitaan saumaton yhteys asiakkaan ja palvelua tuottavan työntekijän kanssa. Puhutaan front-stage ja back-stage prosesseista. Front-stagessa annetaan asiakkaalle lupaus, jota back-stagessa pyritään toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla.
Kysymys	Miten yrityksessä on huomioitu näiden back stage prosessien vaatimien työkalujen kehitys; Ovatko näiden työkalujen kehitys linjassa digitaalisten palveluiden kehittämisen kanssa (laadullisesti ja priorisoinnin vuoksi)?
Vastaus	
Kysymys	Osallistuvatko asiakkaan kohtaavat työntekijät näiden palveluiden kehitykseen? - kuinka yleistä tämä on?
Vastaus	
Kysymys	Tukevatko asiakaskohtaamisissa käytettävissä olevat työkalut monikanavaisuutta? - Onko työntekijöillä saatavilla asiakkaan näkemä informaatio - Onko työntekijöillä näkyvyys verkkokaupan/mobiilipalveluiden/kivijalan asiointidataan?
Vastaus	
Kysymys	Jos eivät saatavilla nyt, kuinka helposti saatavilla nämä tiedot olisivat?
Vastaus	

## "Valkokaulustyöntekijän" työntekijäkokemus (4+2)

Pohjustus	Ihmiset ovat tottuneet lisääntyvään läpinäkyvyyteen, joka johtaa siihen että työntekijät odotukset tuottavalle, sitouttavalle ja työstä nauttimiselle lisääntyvät. Tyypillisesti yrityskulttuuri joko energisoi tai kuluttaa, motivoi tai lannistaa, valtuuttaa / tukehduuttaa. Yrityksen työskentelykulttuuri koetaan joka päivä, oli se sitten negatiivinen tai positiivinen.  <b>Näihin palataan tarkemmin johtamiskäytäntöjen kysely osuudessa.</b>
Kysymys	Millaisena koet yrityksesi kulttuurin? - miten luulet alaitesi kokevan sen?
Vastaus	
Kysymys	Puhutaan paljon työntekijöiden voimaannuttamisesta (empowerment).  Miten koet yrityksesi johtamiskulttuurin (ja organisaatorakenteen) vaikuttavan työntekijöiden voimaantumiseen? Mitkä asiat turhauttavat työntekijöitä?
Vastaus	
Kysymys	Ketteryyden tavoittelussa tarvitaan nopeampaa päätöksentekoa "suorittavassa portaassa" - Millaiset asiat pitäisi olla työntekijöiden / tiimin päätettävissä itsenäisesti tulevaisuudessa?
Vastaus	
Kysymys	Millaiset asiat pitää edelleen käsitellä johdossa, ketteryyden tavoittelusta huolimatta? - millä tasolla sisältö pitää määritellä johdon kanssa? - riittäisikö feature taso ja feature MVP?
Vastaus	
Kysymys	(Mitkä seikat nousevat esille työtyytyväisyyskyselyissä positiivisina asioina?)
Vastaus	



Kysymys	(Entä negatiivisina?)
Vastaus	

## Operatiivinen tehokkuus (16 kysymystä)

Pohjustus	Operatiivinen tehokkuutta voidaan tarkastella monelta eri näkökulmalta (mm. kulujen vähentäminen ja prosessin nopeuttaminen)
Kysymys	Mistä eri näkökulmista yrityksessäsi pohditaan operatiivista tehokkuutta? <ul style="list-style-type: none"> <li>• kts. lista alla; mainitse kuitenkin vain pari esimerkkiä, mikäli kysytään.</li> </ul>
Vastaus	Operatiivinen tehokkuutta voidaan tarkastella monelta eri näkökulmalta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulujen vähentäminen</li> <li>• päätöksenteon nopeuttaminen datan pohjalta,</li> <li>• tiedon läpinäkyvyys,</li> <li>• työntekijöiden collaboraatio,</li> <li>• ajasta ja paikasta riippumaton yhteistyö eri toimijoiden kanssa</li> <li>• prosessin nopeuttaminen,</li> <li>• laadun parantaminen,</li> <li>• yhteensopivuuden lisääminen,</li> <li>• väärinkäytösten estäminen</li> </ul>
Kysymys	Millä em., osa-alueilla yrityksesi/yksikkösi toimintaa tulisi erityisesti tehostaa ?
Vastaus	
Pohjustus	Uusien teknologioiden avulla voidaan toteuttaa uusia tapoja toteuttaa yrityksen perustoimintoja. On tärkeää katsoa olemassa olevia käytäntöjä uusin silmin eikä ottaa näitä annettuina tekijöinä. Ovatko käytännöt edelleen päteviä (rajoitteineen) vai voiko uusi teknologia edesauttaa uusien toimintatapojen toteuttamisessa?
Kysymys	Kyseenalaistetaanko yrityksessäsi olemassa olevia prosesseja ja toimintatapoja?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka mahdollisiin uusiin ajatuksiin olemassa olevien tehtävien suorittamiseksi suhtaudutaan (avoimesti, epäillen, ei noin voi tehdä)
Vastaus	
Pohjustus	Yrityksen prosessien tehostaminen - prosessien standardointi
Kysymys	Kuinka standardeja yrityksesi prosessit mielestäsi ovat? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka helposti pitkien prosessin osat voidaan erottaa toisistaan, ulkoistaa/siirtää toisiin järjestelmiin?</li> <li>• Edellyttääkö prosessien läpivienti manuaalisia toimia, mitä ne ovat ja kuinka paljon niitä on?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Tunnista toimintasi pullonkaulat; pohdi miten uudet teknologiat voivat auttaa tässä asiassa
Kysymys	Onko yrityksesi/yksikkösi kulurakenne dokumentoitu ja näkykö tämä tehokkuuden tavoittelussa?
Vastaus	
Kysymys	Millä osa-alueilla esiintyy potentiaalisia kehityskohteita toimintojen automatisoimiseksi ja tehostamiseksi?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka aktiivisesti uusia teknologioita toiminnan tehostamiseksi seurataan ja kokeillaan?
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi otettu käyttöön uutta teknologiaa prosessien tehostamisessa; millaisia?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka tavallista on suunnitella prosessimuutoksia useamman eri yksikön rajojen yli ja kuinka tällaiset tehostustoimet saadaan ajettua läpi?
Vastaus	

Kysymys	Käytetäänkö yrityksessäsi analytiikkaa operatiivisen tehokkuuden seurantaan? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko analytiikka järjestelmällistä ja millaisesta analytiikasta on kyse?</li> <li>• Millä intervallilla analyysyjä tehdään (ajoittain/kuukausi/viikko/päivä/tunti)?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Onko yrityksessäsi prosessien tehostamiseen dedikoituja resursseja, joiden tehtävänä on etsiä analytiikan avulla kehityskohteita? <ul style="list-style-type: none"> <li>• onko näitä resursseja riittävästi ja onko resurssien käyttö rutiinia?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Miten data on läsnä yrityksesi prosessiajattelussa? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnetäänkö tapahtumadataa osana prosessikehitystä?</li> <li>• Kuuluuko kiinteänä osana kehitykseen tapahtumadatan kerääminen ja parantaminen?</li> <li>• Onko prosesseista vastaavilla työntekijöillä tarvittavat työkalut käytössä? mitkä ne ovat?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Kuinka saatavilla e2e prosessin analysointiin data on (onko data siloissa vai helposti saatavilla)?
Vastaus	
Pohjustus	Data is a strategic asset; tästä puhutaan paljon, mutta mitä tämä oikeasti tarkoittaa?
Kysymys	Kuinka tärkeää data on yrityksellesi tulevaisuudessa? Mitkä datat erityisesti?
Vastaus	
Kysymys	Mitä mielestäsi tarkoittaa "data is an strategic asset"?
Vastaus	

#### Liiketoimintamallit (20 kysymystä)

Pohjustus	Yrityksissä, joissa on vahva ydinliiketoiminta ei välttämättä näe ulkoisia muutostekijöitä tai koe niitä merkittäväksi. Perehdytään mieluummin nykyisen liiketoiminnan vahvistamiseen, kuin uusien mahdollisuuksien etsimiseen.  Maailma kuitenkin muuttuu nopeasti, inkrementaalinen muutos ei ole välttämättä riittävä. Inkrementaalisesti ajatteleva johto saa aikaan inkrementaalisia tuloksia.  Digitaalista transformaatiota voidaan käsitellä kolmen eri kategorian kautta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Substitution</b> : nykyisen toiminnan digitointi</li> <li>• <b>Extension</b> : laajentaa nykyistä toimintaa tai prosessia, muttei muuta sitä radikaalisti. Yrityksen kyvykkyydet eivät muutu, mutta paranevat</li> <li>• <b>Transformation</b> : prosessin tai tuotteen uudelleen muotoilu. Asiakkaiden ja/tai yrityksen toimintatapa muuttuu merkittävästi</li> </ul>
Kysymys	Mikä on yrityksesi liiketoimintamalli? (näytä kuva) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden toimittaja, Palveluiden tuottaja, Tuotantolaitos, Ratkaisutoimittaja, Platformi</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Kuinka elinvoimaisena näet nykyisen liiketoimintamallin?
Vastaus	
Kysymys	Pärjääkö nykyinen malli tulevaisuudessa (5-10 vuoden perspektiivillä)?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä ovat liiketoimintamallia uhkaavat tekijät, kuinka relevantteja ne ovat mielestäsi?
Vastaus	
Kysymys	Millaisia nämä muutokset mielestäsi ovat? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radikaaleja, inkrementaalisia?</li> <li>• Kuinka näihin tekijöihin pitäisi mielestäsi varautua (muutoksilla vai uusiutumalla)?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Mihin suuntaan nykyinen liiketoimintamalli on siirtynyt & siirtymässä (näytä kuva)?
Vastaus	
Kysymys	Kyseenalaistetaanko yrityksessäsi nykyistä liiketoimintamallia?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pohditaanko kuinka itse voisi luoda uusia toimintamalleja, joka tuhoaisi nykyisen (tai mietitään kuinka Google, Apple, Amazon, yms. tekisivät sen)?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Miten kannibalisaatioon suhtaudutaan yrityksessäsi? <ul style="list-style-type: none"> <li>Jos joku keksii uuden toimintatavan joka on pois ydinliiketoiminnan tuloksesta, millaisia reaktioita tämä aiheuttaa?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Kun yrityksessä tehdään markkina/kilpailija-analyysyjä; kuinka laaja-alaisesti tätä tehdään / mihin toimijoihin keskitytään?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka tarkasti yrityksessä seurataan suurten digitaalisten toimijoiden (apple, samsung, facebook, google, yms) innovaatioita ja niiden liiketoiminnan laajentumisia maailmalla?
Vastaus	

Pohjustus	Yritysten liiketoimintamallien hyllyikä on lyhenemässä kyseenalaistaen jatkuvan kilpailukyvyn käsitteen. Useimmat disruptiiviset liiketoimintamallit perustuvat välikäden poistamiseen teknologian avulla (Uber, AirBnb, Hailo, Trivago)
Kysymys	Kuinka herkästi reagoidaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin vai odotetaanko muiden toimijoiden reagoitua ensin?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka markkinoilla tapahtuvia signaaleja seurataan; kuinka usein, skannataanko globaalisti vai lokaalisti? <ul style="list-style-type: none"> <li>mitä digitaalisen transformaation osa-alueita seurataan?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Nykyisten omaisuususerien (aineelliset ja aineettomat) inventaario auttaa yritystä varautumaan mahdollisiin muutoksiin. On tärkeää tunnistaa tulevaisuuden kannalta tärkeät assetit. Mikäli visio ei perustu olemassa oleviin vahvuuksiin, ei ole järkeä toteuttaa sitä.  - <b>competence based assets</b> - <b>intangible assets (brand, reputation, company culture)</b> - <b>Physical assets</b> - <b>Data assets</b>  <b>Muista VRIO (Valuable, Rare, inimitable, Organization)</b>
Kysymys	Onko yrityksessäsi tehty tärkeimpien assettien inventaario (aineelliset ja aineettomat)?
Vastaus	
Kysymys	Mitkä näistä aseteista koetaan vahvuudeksi/heikkoudeksi digitaalisessa tulevaisuudessa?
Vastaus	
Kysymys	Voidaanko vahvuuksien avulla luoda kokonaan uutta liiketoimintaa tai laajentaa nykyistä? <ul style="list-style-type: none"> <li>Käydäänkö tällaista keskustelua yksikkösi johdon kanssa ylipäätään?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Mitkä assetit vaativat päivitystä, jotta ne ovat relevantteja myös tulevaisuudessa?
Vastaus	
Kysymys	Onko joitain olemassa olevia asetteja, jotka ovat jäämässä tarpeettomiksi?
Vastaus	
Pohjustus	Nykyiset vahvuudet mahdollistajana uusia liiketoimintamalleja vastaan taistellessa. Ne todennäköisesti ovat vahvuuksia myös digitaalisessa maailmassa; ehkä hieman muunneltuna. Se joka keksii tavan näitä hyödyntää on etulyöntiasemassa muihin nähden.
Kysymys	Mitkä erottavat sinut kilpailijoistasi (vanhat ja uudet toimijat)? <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologia tuotteessa tai palvelussa?</li> <li>Vahva asiakasuskollisuus?</li> <li>Brandin houkuttelevuus?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valikoima, hintataso, saavutettavuus ja saatavuus</li> <li>• muut tekijät?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Digiaikakautena yritysten tulee jatkuvasti miettiä rooliansa muuttuvassa ympäristössä, jotka sisältävät tuotteita ja palveluita. Lähes kaikkien yritysten tulee uudelleen luoda oma liiketoimintansa. Yritysten tulee oppia olemaan muutakin kuin vain tuotteiden ja palveluiden tuottaja. Yritysten tulee pyrkiä olevansa jotain, jonka kanssa halutaan tehdä liiketoimintaa.
Kysymys	Käydäänkö yrityksessä keskustelua : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä on se asiakkaiden (mitkä asiakkaat) ongelma, jonka yrityksesi haluaa ratkaista? (who, what)</li> <li>- Kuinka yrityksesi aikoo ne ratkaista hyödyntämällä uutta teknologiaa? (how)</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	Omien liiketoimintojen yhdistäminen uusien liiketoimintamallien luomiseksi ja olemassa olevien laajentamiseksi
Kysymys	Miten yrityksessä huomioidaan ristipölytyksen eri liiketoimintamallien kehittämisen suhteen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. pohditaanko miten voitaisiin luoda uutta markkinaa/liikenvaihtoa lähentämällä B2B ja B2C markkinoita (ja luoda b2b2c markkina).</li> <li>• yrityksen toimialojen yhteistoiminta?</li> </ul>
Vastaus	

## Johtamisen käytännöt (23 kpl)

Pohjustus	Yritysten tulee ketteröidä itseänsä, koska markkinoilla tapahtuvat muutokset ovat suurempia ja nopeampia ja monimutkaisempia kuin koskaan aikaisemmin. Vanha tapa johtaa (organisoida) yrityksiä on vanhentunut digitaalisessa ajassa tai ainakin muutospaineen alla.
Kysymys	Näkykö muutoksen nopeus ja epävarmuus yrityksen strategiassa sekä strategiatyössä; miten? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ennakoitaanko yrityksessä digitalisaation vaikutuksia yrityksen liiketoimintamalliin ja liikenvaihtoon? Miten?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Yrityksen toimintaympäristö, kilpailukenttä ja teknologia mullistuvat hurjalla vauhdilla. Tämä näkyy mm. Fortune 500 listalla olevien yritysten radikaalina nuortumisena.  Kuinka meneillä olevaan turbulenssiin (muutoksen kiihtyvä nopeus, epävarma suunta) pitäisi mielestäsi varautua yrityksissä?
Vastaus	
Kysymys	Kuinka <b>strategisesti ketterä/nopea</b> yritys yrityksesi mielestäsi on? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptiivinen, proaktiivinen, responsiivinen?</li> <li>• rahojen ja resurssien liikuteltavuus</li> <li>• priorisointi- ja päätöksenteko kyky</li> <li>• Miten pitkälle tämä riittää tulevaisuudessa?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Sanotaan, että yrityksen strategia on sen organisaatorakenteen näköinen (hyvässä ja pahassa). Miten organisaatorakenne näkyy oman yrityksesi strategiatyön tuotoksissa? katsotaanko strategiatyössä aidosti uusia mahdollisuuksia vai ohjaako ydinliiketoiminta strategiatyötä liikaa?
Vastaus	
Kysymys	Toimialan strategiatyö yrityksessä <ul style="list-style-type: none"> <li>• ketkä siihen osallistuvat?</li> <li>• Kuinka varmistetaan uusien ideoiden syntyminen strategiaprosessissa?</li> <li>• Millaista digitaalista &amp; teknistä osaamista tässä työssä on käytettävissä?</li> <li>• Onko digitaalisuus oma kokonaisuus vai osa koko yrityksen strategiaa?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	Yrityksen strategiaprosessi kokonaisuutena <ul style="list-style-type: none"> <li>• ketkä siihen osallistuvat ja kuinka eri yksiköiden strategiat nivotaan yhteinen näkemys</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toteutuuko yrityksen kannalta paras strategia vai tulosityksiköiden kannalta paras kompromissi?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	<p>Liiketoiminnan ja IT:n välinen yhteistyö: Digitaalisen transformaation aiheuttamat muutokset edellyttävät IT- ja liiketoimintakyvykkyyksien tehokasta yhdistämistä. IT tutkimuksessa on tunnettu käsite shared-understanding (liiketoiminnan ja IT johdon yhteinen asennoituminen IT yksiköön)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityksen johdossa ymmärretään IT:n rooli yhteisellä tavalla (liiketoiminnoissa ja IT:ssä)</li> <li>Yrityksessä käsitellään IT:tä kilpailukyvyyn mahdollistajana (competitive weapon)</li> <li>Yrityksessä ajatellaan, että IT:n avulla voidaan parantaa tuottavuutta</li> <li>Yrityksessä ymmärretään, että priorisointi tehdään yhteisesti (koko organisaatiossa)</li> </ul>
Kysymys	<p>Millainen on luottamuksesi IT johdon toimintaan ja IT:n kykyyn tuottaa palveluita yksiköllesi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hidastaako vai nopeuttaako yhteistyö kehitystötäsi?</li> <li>Onko sinulla käynnissä selvitystöitä/hankkeita, joissa IT ei ole mukana? <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitkä syyt ovat johtaneet tähän?</li> </ul> </li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	<p>Kuinka läheinen yhteistyösuhde sinulla on IT yksikön kanssa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koetko, että sinulla on kontrolli omien tavoitteiden saavuttamiseksi?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	<p>Mitkä ovat mielestäsi suurimmat kehityskohteet liiketoiminnan ja IT:n yhteistyön parantamiseksi?</p>
Vastaus	
Kysymys	<p>Millä osa-alueilla yhteistyö on hyvällä tasolla?</p>
Vastaus	
Kysymys	<p>Kuinka lähellä IT:n pitäisi olla liiketoimintaa, jotta yhteistyö olisi hedelmällisempää?</p>
Vastaus	

Pohjustus	<p>Muutoksen esteiden tunnistaminen hyvissä ajoin on tärkeää mille tahansa muutokselle. Digitaalisen transformaation ravistellessa yrityksen rakenteita, toimintamalleja ja mahdollisesti jopa valtasuhteita tämä on erityisen tärkeää.</p> <p>Monet tehokkaat yritykset ovat erityisen vastustuskykyisiä muutoksille. Siksi on tärkeää löytää tunnistaa nämä muutoksen esteet. Usein menestyvien johtajien agendalla on muutoksen vastustaminen, mikäli tällä on lyhyellä tähtäimellä vaikutuksia tulokseen (negatiivisesti).</p>
Kysymys	<p><b>(näytä kuva organisaation siiloista)</b></p> <p>Millaiseksi koet yrityksen reagoitavuuden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>esimerkiksi ilmiön havaitsemisesta toteutuksen go-liveen.</li> <li>missä ovat suurimmat pullonkaulat? Mistä ne johtuvat?</li> <li>Nopeus, mihin päätökset perustuvat, kuinka päätökset viestitään organisaatiossa ja kuinka päätökset jalkautuvat tekemiseksi?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	<p>Suurten kokonaisuuksien johtaminen kohti koko yrityksen kannalta yhteistä maalia</p> <p>Onko mielestäsi eri yksiköillä (=johdolla) samaan suuntaan johtavat tavoitteet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hidastavatko nämä tavoitteet mahdollisesti päätöksentekoa? onko siis ristiriitoja?</li> <li>Toimialan sisällä / koko konsernin sisällä?</li> <li>Kuinka priorisoinneista sovitaan koko yrityksen tasolla?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	<p>Onko yrityksen johdon palkitseminen kiinnitetty tulokseen vai myös muutokseen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka koet palkitsemismallin vaikuttavan muutos- ja yhteistyöhalukkuuteen oman toimialasi sisällä?</li> <li>Entä toimialojen yli?</li> <li>Toteutuuko johdon tavoiteasetannassa koko yrityksen etu?</li> </ul>
Vastaus	

Pohjustus	<p>Yritysrakenne ja olemassa olevat hallinnolliset prosessit (administrative) vanhentuvat ketterän kehityksen laajentuessa, jolla pyritään vastaamaan alati kiihtyvän muutoksen aiheuttamaan paineeseen. Budjetointi (vuosittainen vs. milestone pohjainen), Tulohjaus (kulut vs vaikutus, hankintaprosessit (projektit vs. jatkuva kehitys, kulut vs. läpivirtaus), jne.</p> <p>Yritykset, jotka ovat syntyneet digitaalisiksi eivät katso tarpeelliseksi jakautua erilaisiin organisaatorisiin rakenteisiin. Tämä vain hidastaa heidän toimintojaan, toisaalta he eivät näe tarpeelliseksi omaa CIO roolia sillä IT kuuluu heidän olemassa olonsa edellytykseksi eikä tukifunktioksi.</p>
Kysymys	<p>Kuinka koet nykyisen organisaatorakenteen toimivuuden tässä ajassa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voisiko organisaatorakennetta keventämällä parantaa yrityksen ketteryyttä?</li> <li>• Minkä kustannuksella tämä tapahtuisi?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	<p><b>(näytä dia organisaation hukasta).</b></p> <p>Onko hukka (waste) tuttu käsite LEAN ajattelusta? Missä osassa yritystä/yksikköäsi luodaan eniten hukkaa tällä hetkellä?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MUISTA:</b> Budjetointi, Päätöksenteko, Priorisointi, Muutosten hallinta, päällekkäinen tekeminen</li> </ul> <p>T - Transport - Moving people, products &amp; information I - Inventory - Storing parts, pieces, documentation ahead of requirements M - Motion - Bending, turning, reaching, lifting</p> <p>W - Waiting - For parts, information, instructions, equipment O - Over production - Making more than is IMMEDIATELY required O - Over processing - Tighter tolerances or higher grade materials than are necessary D - Defects - Rework, scrap, incorrect documentation S - Skills - Under utilizing capabilities, delegating tasks with inadequate trainingn</p>
Vastaus	
Kysymys	<p>Onko yrityksessäsi arvioitu, kuinka paljon hallinnolliset kerrokset tuottavat hukkaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• millaista tämä hukka on / mielestäsi on?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	<p>Asiakaskokemuksen ja innovaatioiden johtaminen edellyttää test-fail-learn kulttuuria. Mitä enemmän epävarmuus-, muutos- tai teknologian kehittymistä osa-alueeseen liittyy, sitä ketterämmin kehitykseen pitäisi suhtautua.</p>
Kysymys	<p>Onko test-fail-learn yksikössäsi käytössä?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milloin on viimeksi tehty FAIL osuus tästä (toteutuuko fail often, fast, cheap)?</li> </ul>
Vastaus	
Pohjustus	<p>Talousohjaus on muutoksen alla. Turbulenssin lisääntyessä nopeatkin suunnan- ja painopisteiden muutokset voivat tulla tarpeeseen. Uusien teknologioiden käyttöönottoon sisältyy myös paljon riskejä, koska aihepiiri on tuntematon, tarvittavaa talenttia ei välttämättä ole saatavilla. Toisaalta tekemättä jättäminen saattaa olla jopa suurempi riski kuin innovoinneissa / kokeiluissa epäonnistuminen.</p>
Kysymys	<p>Kuinka paljon aikaa yksikössäsi käytetään erilaisiin business case laskelmiin ja budjetointiin yleensä?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka usein budjetointia tehdään?</li> <li>• Mikä on suunnittelun horisontti (Kuinka hyvin kulutaso osataan ennustaa?)</li> <li>• Onko budjetoidut rahat tiukasti kiinni hankkeissa ja organisaatioissa? Onko helposti siirrettävissä?</li> </ul>
Vastaus	
Kysymys	<p>Päätöksenteko business case laskelmien pohjalta.</p> <p>Kuinka lähellä itse tekemistä päättäjät ovat? Entä asiakasta?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millä tiedoilla päätökset tehdään (takaisinmaksuaika, ROI, riskit).</li> <li>- Kuka tämän materiaalin esittelee?</li> <li>- Kuka tämän materiaalin tekee?</li> </ul>
Vastaus	

Kysymys	Onko yrityksessä tehty portfolion uudelleen järjestelyitä, mikäli ne on nähty liian vähän arvoa tuottavaksi yrityksen (digitaalisessa) tulevaisuudessa?
Vastaus	
Kysymys	Näytä tässä prosessikerrokset kuvasta Ohjataanko kaikkia kehityskohteita samojen (talous/riski) periaatteiden mukaisesti?
Vastaus	
Pohjustus	Yritykset ovat epäonnistuneet yleensä kahdessa eri asiassa IT ja muutosjohtaminen. Digitaalinen transformatio osuu juuri näille kahdelle vaikealle osa-alueelle.
Kysymys	Onko onnistuneen digitaalisen transformaation edellyttämä muutosjohtaminen yrityksen ja yksikösi agendalla?
Vastaus	