



Kun hype haihtuu ja arki alkaa

**16 JOHTAJAN KOKEMUKSIA
DIGITAALISESTA TALOUDESTA**

Syyskuu 2018 – Marko Luhtala – Ajantasalla Oy

Sisällysluettelo

Johdanto - Vieläkö digitalisaatiosta jauhetaan?	3
Vain kaikki muuttuu	5
Kokemuksen silmälaput eli voiko menestyksestä selvitä?	6
Onko tiimi hereillä?.....	8
Tee ekskursio tulevaisuuteen.....	10
Mieti paras Plan A	13
Älä peippaa asiakasta.....	13
Muutoksen Parasta Ennen -päiväys.....	15
Onnistumisen kriittinen massa.....	16
Jäävätkö Ebita-louhoksen sankarit junasta?	19
Digijohtaja on liiketoiminnan muotoilija	21
Piirrä yrityksesi vuonna 2023	22
Kysy datalta neuvoa.....	25
Yhteenveto – Milloin digitalisaatiosta tulee arkipäivää?	27

JOHDANTO - VIELÄKÖ DIGITALISAATIOSTA JAUHETAAN?

Törmään säännöllisesti toteamukseen; "Vieläkö joku puhuu digitalisaatiosta? Eikö se ole jo ihan menneen talven lumia?". On totta, että terminä digitalisaatio on puhkikulunut, väärinymmärretty ja näännyksiin saakka hypetetty. Samalla se on meidän työuramme suurin murros, joka koskettaa kaikkia toimialoja ja yrityksiä.

Kuten monissa hypetyksissä aikaisemmin, valtavirrassa olevien yritysten työ on vasta edessä, kun hätäisimmät asiantuntijat julistavat trendin jo vanhentuneeksi ja siirtyvät eteenpäin. Olen nähnyt henkilökohtaisesti tämän käyvän aikoinaan verkkokauppojen, mobiilin ja big datan kohdalla. Ja nyt näin on käymässä digitalisaation kohdalla. Harva suomalainen yritys väittää olevansa tässä lajissa maailman huippua. Päinvastoin. Esimerkiksi Paltan elokuussa julkistaman tutkimuksen mukaan vielä lähes puolet kotimaisista palveluyrityksistä ovat joko digikieltäjiä tai -sopeutujia, jotka tyytyvät digitalisoimaan sen mitä on pakko (Lähde: Digitaloudesta kasvua -tutkimus 2018, Palta).

Jos digitalisaatiota ajattelee yksittäisenä IT-hankkeena, voidaan toki sanoa sen olevan jonain päivänä valmis. Itse näen digitalisaation kilpailukyyn ja asiakasarvon rakentamisena digitaalisen teknologian avulla. Tuotteita, myyntiä, asiakaspalvelua, huoltoa jne. voidaan tehdä eri tavalla ja paremmin digitalisaation ansiosta. Vaikka kaikista yrityksistä ei tule facebookeja tai ubereita, muuttuu kilpailukyyn rakentaminen ilman digitalisaation hyödyntämistä koko ajan vaikeammaksi ja tehottomammaksi. Puhunkin digitalisaatiosta mieluummin siirtymisenä digitaaliseen talouteen, jolloin sillä ei ole loppumispäivää.

Haastattelin 16 kokenutta yritysjohtajaa eri toimialoilta selvittääkseni konkreettisesti, miltä tuntuu olla johtajana digitaalisessa taloudessa, kun hype on haihtunut. Osallistujat edustivat tarkoituksella ns. perinteisiä toimialoja, joissa yrityksen historia on fyysisessä maailmassa. Mukana on yrityksiä muun muassa graafiselta alalta, henkilöstövuokrauksesta, kiinteistöalalta ja valmistavasta teollisuudesta. Heille digitalisaatio on aidosti transformaatio toisin kuin esimerkiksi verkkokaupoille tai SaaS-palvelujen tarjoajille, jotka ovat syntyneet digitaaliseen talouteen.

Tapasin erinomaisen joukon ihmisiä, joilla on vankka yhdistelmä johtoryhmä-, toimitusjohtaja- ja hallituskokemusta. Keskustelimme kaikkien kanssa, miten johtaminen, johtoryhmätyö ja yrityksen kehittäminen ovat käytännössä muuttuneet, kun toimiala ja yritys siirtyvät kohti digitaalista taloutta. Haastatellut johtajat edustavat yrityksiä, jotka ovat eri vaiheissa digitalisaatiota. Kaikki olivat matkalla, mutta kukaan ei kertonut, että digitalisaatio on tehty ja taputeltu.

"Ei digitalisaatio ole missään nimessä ohi, eikä muuten kukaan ole immuuni."

Olen kiteyttänyt tähän raporttiin niitä huomioita, joita yritysjohtajat nostivat keskusteluissa. Tavoitteena on jakaa kokeneiden yritysjohtajien näkemyksiä ja oppeja, miten ottaa loikka digitaaliseen talouteen ja selviytyä siitä voittajana. Olen myös nostanut tekstin sekaan keskusteluista suoria lainauksia ja suosituksia, joita yritysjohtajat halusivat erityisesti antaa kollegoilleen.

Tämä raportti voi olla sinulle joko matkaopas digitalisaatioon, terapeutista lukemista kohtalotovereiden kokemuksista, tarkastuslista oman tekemisen arviointiin tai yksinkertaisesti yksi inspiraation lähde matkallanne digitaalisen talouden voittajaksi.

Haastatellut yritysjohtajat:

Jouni Arolainen, Toimitusjohtaja, Carrot Palvelut Oy

Adel Hattab, Toimitusjohtaja, Helvar Oy

Ari Hietamäki, Chief Digital Officer, Secto Automotive Oy

Juhani Järvenpää, Toimitusjohtaja, Dieta Group Oy

Pertti Korhonen, Hallituksen puheenjohtaja, DNA ja Business Finland

Ari Lehtoranta, Toimitusjohtaja, Caverion Oyj

Minna Nissinen, Chief Growth Officer, Touhula Varhaiskasvatus Oy

Heikki Norta, President/ Connected Devices and Digital Services, Amer Sports Oyj

Kari Onniskä, Toimitusjohtaja, Ramboll Oy

Juha Pankakoski, EVP Technologies, Konecranes Oyj

Esa Pensala, Head of Private Clients, Evli Pankki Oyj

Juha Sarsama, Toimitusjohtaja, Panostaja Oyj

Antti Vasara, Toimitusjohtaja, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy

Jukka-Pekka Vuori, Kaupallinen johtaja, Grano Oy

Tutu Wegelius-Lehtonen, Toimialajohtaja / Kiinteistöpalvelut, Lassila & Tikanoja Oyj

Juha Äkräs, Executive Chairman, Hints Performance Oy

Espoossa 27.9.2018

Marko Luhtala

Digitaalisen talouden asiantuntija, yrittäjä, yritysjohtaja

marko.luhtala@ajantasalla.fi

Ajantasalla Oy

VAIN KAIKKI MUUTTUU

Yritysjohtajana voi olla puuduttavaa kuunnella puheita, joissa väitetään digitalisaation muuttavan kaiken. Väitteessä on kuitenkin perää, vaikka "kaikki" on kirjaimellisesti ottaen liioittelua. Haastatellut yritysjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että digitalisaation vaikutuksesta esimerkiksi asiakkaiden tarpeet ja heidän odotuksensa hyvästä palvelusta sekä yritysten tarjonta, ansaintalogiikka, kilpailukeinot, osaamistarpeet ja toiminnan automatisointi muuttuvat seuraavan 10 vuoden aikana niin paljon, että "vuoden 2018 mallinen yritys" kuolisi nopeasti pois vuonna 2028. Muutos ei kuitenkaan tule olemaan dinosaurukset tappa-
neen meteoriitin kaltainen kertajysäys, vaan koko ajan kiihtyvä kehitys kohti digitaalista taloutta.

"Teimme tänä keväänä strategian pidemmän kaavan mukaan. Meillä digitaalisuus vaikuttaa myytäviin palveluihin, datan käyttöön, loppukäyttäjäkontaktiin, sisäisten siilojen integrointiin, tiedonvaihtoon, myyntiprosessiin... eli aika lailla kaikkeen."

On itseasiassa hämmästyttävää, kuinka valtavan nopeasti uusista teknologiainnovaatioista ja toimintatapojen iduista tulee itsestäänselvyyksiä. 15 vuotta sitten meillä ei ollut älypuhelimia, sosiaalista mediaa tai Google Mapsia. Nyt nämä ja monet muut tuoreet innovaatiot ovat lähes jokaiselle ihmiselle perusarkea, joista luopuminen tuntuisi erittäin kivuliaalta.

"Ennen yritysjohtajana oli tunne, että markkina ja bisnes oli hallussa. Nyt ei voi olla enää varma."

Mutta kuka osaa ennustaa, miltä maailma, toimiala tai edes oma yritys näyttää 10 vuoden päästä? Harva, jos kukaan. Varmaa on kuitenkin se, että muutos tulee, ja se tekee yritysjohtajan elämästä erityisen haastavaa. Toisaalta, samalla se luo aktiiviselle ja uteliaalle yritysjohtajalle ainutlaatuisia mahdollisuuksia kehittää yhtiötä ja rakentaa uudenlaisia tuotteita, palveluja ja toimintamalleja.

"Meidän pitäisi puhua johtoryhmässä enemmän tulevaisuudesta. Toisaalta se on vaikea laji, on paljon helpompi katsoa historiaa."

Käytännössä yritykset hakevat digitalisaation avulla uutta kilpailuetua, lisää asiakasarvoa ja parempaa asiakaskokemusta neljällä alueella:

- Miten tuotteisiin ja palveluihin voi lisätä älykkyyttä
- Miten asiakaskokemusta ja kilpailukykyä voi parantaa muuttamalla bisnesmallia tai täydentämällä tarjontaa digitaalisilla palveluilla
- Miten myyntiä, markkinointia, asiakaspalvelua, tuotantoa ja muita operaatioita voi skaalata ja tehostaa radikaalisti
- Miten yritykseen kerääntynyttä ja ulkopuolelta saatavaa tietoa voi jalostaa ja hyödyntää liiketoiminnassa

Palveluliiketoiminnan merkityksen kasvu, arvon siirtyminen fyysisestä tuotteesta ohjelmistoihin, teknologian tuoma skaalaetu, asiakaspalvelun monikanavaistuminen ja työnjaon uudelleenmäärittely ihmisten ja koneiden välillä tuovat toimialoille väistämättä uusia pelisääntöjä, jotka sekoittavat perinteisiä voimasuhteita ja toimintatapoja. Samalla strategioista tulee luonteeltaan epälineaarisia: muutoksen

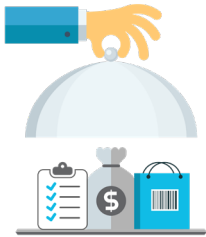
DIGITALISAATIOILLA KILPAILUETUA JA ASIAKASARVOA



1
ÄLYKKÄÄT TUOTTEET
JA PALVELUT



2
DIGITAALISET BISNESMALLIT
JA PALVELUT



3
TOIMINNAN RADIKAALI
SKAALAUUS JA TEHOSTUS



4
TIEDOLLA JOHTAMINEN,
DATASTA ARVOA

nopeuden lisäksi sen suunta voi yllättää. Tätä voisi verrata urheilutermein tilanteeseen, jossa kilpailija toisi jalkapallo-otteluun kilparatsastajia, vaihtaisi pelivälineen hiekkasäkkiin ja kantaisi vielä oman maalinsa pois stadionilta. Paraskaan jalkapallojoukkue ei voisi menestyä tässä ympäristössä. Jos "vanhaan hyvään aikaan" strategiset vaihtoehdot olivat yrityksille melko selviä ja yrityksen opittu Secret Sauce eli menestysresepti toimi vuodesta toiseen, ovat tulevaisuuden skenaariot digitaalisen talouden johtajalle merkittävästi epäselvempiä.

"Mistä sitä tietää, kuka on ensi vuonna kilpailija?"

Samalla, kun korostetaan muutoksen voimaa, on todettava, että monet yrityksen johtamisen perusasiat ovat edelleen valideja myös digitaalisessa taloudessa. Opit toimivasta johtoryhmästä, asiakasfokuksesta, muutosjohtamisesta, tehokkaasta kehityshankkeiden läpiviennistä, kassavirran tärkeydestä jne. ovat täysin relevantteja.

KOKEMUKSEN SILMÄLAPUT ELI VOIKO MENESTYKSESTÄ SELVITÄ?

Yksi mielenkiintoisimmista keskusteluista yritysjohtajien kanssa oli aiheesta: vaatiiko digitalisaation kokoinen muutos ensin totaalisen kriisin, vai saako joku muu kuin pakko yritykset muuttumaan. Yrityksellä, joka on "atomibisneksessä" ja tekee hyvin rahaa, voi olla todella vaikeaa nähdä rinnakkaista "bittimaailmaa". Tämä on hyvin inhimillistä. Uusien digitaalisten bisnesmallien miettiminen on haasteellista, jos yritys on toiminut samalla tavalla menestyksellisesti vuosikausia. Tällöin ei välttämättä ole tarvetta muuttaa liiketoimintaa lyhyellä tähtäimellä ja ajatus investoida uudenlaiseen tuntemattomaan bisnekseen, joka pahimmillaan kannibalisoisi nykyistä lypsylehmää, tuntuu kaukaiselta ja epäloogiselta. Jos ei siis ole pakottavaa tarvetta, uusia asioita siirretään helposti eteenpäin. Usein yritysten strategiaprosessit eivät

myöskään noteeraa disruptiivisia trendejä, jos nykyinen markkina ja liiketoiminta ovat terveellä pohjalla.

"Muutoksen tarpeen tunnistaminen voi olla ok, mutta sen tunnustaminen puuttuu."

Menestyksen kääntöpuolena on se, että se muuttaa ajan kuluessa kokemuksen jämähdykseksi ja markkinaoletukset luonnonlaeiksi, joita ei enää osata kyseenalaistaa. Edellisen kappaleen jalkapallovertausta käyttäen ei nähdä, että pelin sääntöjä voisi muuttaa – kunnes joku muu tekee sen. Herätääkö yrityksissä muutoksen välttämättömyyteen ajoissa vai vasta pakon edessä?

"Yhden toimialan bisnes alkoi sulaa nopeasti, kun asiakas lähti ottamaan toimintoja itselleen. Se pakotti miettimään, tulisiko digitalisaatiosta uusia palveluja tai palvelualueita."

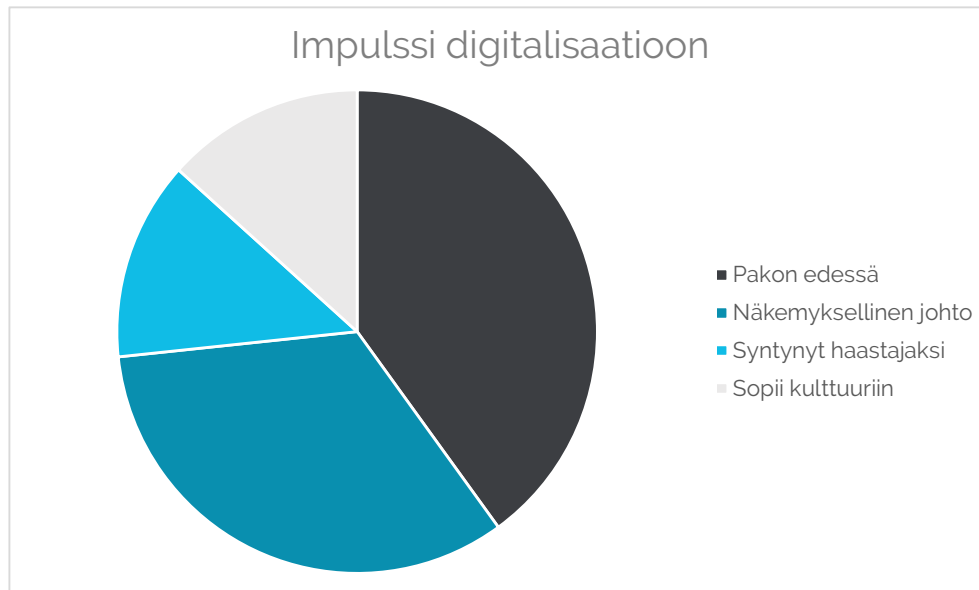
Oli mielenkiintoista ja positiivista huomata, että yritykset voivat herätä digitalisaation muutokseen myös ennen kuin seinä tulee vastaan. Keskusteluissa läpikäytyjen yritysten otos ei ole ehkä tilastollisesti merkittävä, mutta siitä nousi **pakon** lisäksi kolme muuta impulssia, jotka olivat käynnistäneet digitalisaation:

- **Näkemyksellinen johto**, jolla on vahva visio toimialan kehityksestä ja ymmärrys digitalisaation potentiaalista. Johto on valmis ajamaan muutosta omalla esimerkillään ja tekemään tarvittavia päätöksiä uusien liiketoimintojen ja toimintamallien synnyttämiseksi. Tämä on tarpeen, koska alkuvaiheen investointien perusteena on usein ennemmin usko kuin ROI-laskelma.
- **Yritys on syntynyt alun perin haastajaksi**. Haastajat etsivät aktiivisesti uusia keinoja rakentaa kilpailuetua ja ravistella perinteisten markkinajohtajien asemaa. Haastajat ovat tottuneet olemaan joustavia ja tekemään isojakin muutoksia tarpeen niin vaatiessa. Strategiassaan haastajat haluavat kyseenalaistaa toimialan nykyisiä menestystekijöitä eivätkä pidä niitä kiveen hakattuina.
- **Digitalisaatio ja sen lainalaisuudet sopivat yrityksen kulttuuriin**. Joillakin yrityksillä on kulttuuri, joka tukee uusien asioiden kokeilua ja kannustaa koko organisaatiota jatkuvaan oppimiseen. Tähän liittyy usein halu ja kyky tehdä faktapohjaisia päätöksiä, toimia sisäisesti sujuvasti eri funktioiden välillä ja hajauttaa vastuuta toiminnan kehittämisestä kaikille organisaatiotasolle. Näin muutoksen johtamisesta ei tule toimintaa halvaannuttavaa keskusjohtoista rypistystä, vaan sille on yrityksessä luonnollinen imu ja toteutuskanava. Ei ole yllätys, että tällaiseen kulttuuriin törmää useimmiten yrittäjävetoisissa yrityksissä.

"Kun tulin yritykseen uutena toimitusjohtajana, huomasin heti, että digitalisaatio puuttui keskustelusta kokonaan. Se oli ongelma, jonka halusin korjata välittömästi."

"Digijohtajan toimeksianto oli suoraviivainen: ota homma haltuun ja mieti uudenlaista bisnestä. Ei siinä ollut aluksi sen enempää suuntaa.
Meillä haetaan aina uusia juttuja aktiivisesti."

"Yrityksen kulttuuri on dataohjautuva ja lean. Tästä syystä meillä ei ollut ongelmaa sopeutua digitalisaatioon. Kokeilun kulttuuri on sisäänrakennettuna."



"Meillä on aina osattu hyödyntää skaalautuvia yhteisiä toimintatapoja tuotekehityksessä ja asiakasrajapinnassa. Tästä syystä digitalisaatio sopi siihen hyvin jatkoksi. Se on hyvä up-sell ja cross-sell mahdollisuus ja tarjoaa suoran kontaktin asiakkaisiin."

"Ylimmällä johdolla oli näkemys toimialan kehityksestä. Esimerkiksi uuden digibisneksen vetäjälle annettiin lupa kannibalisoida nykyistä liiketoimintaa. Se oli siihen aikaan rohkea veto."

Oli myös mielenkiintoista huomata, että keskikokoisten yritysten koettiin olevan sopivimman kokoisia murrokseen. Isot ovat hitaita ja pienillä ei ole toteutuskykyä. Usein puhutaan, että keskikokoiset yritykset ovat *stuck in the middle*, mutta digitalisaatiossa se nähtiin jopa etuna.

Toki lähes puolet yrityksistä oli herännyt digitalisaatioon vasta pakon edessä. Osalla oli tullut kasvussa ja kannattavuudessa seinä vastaan, osa oli ajautunut syvempään olemassaolon kriisiin. Tällöin muutoksen keinovalikoima supistuu merkittävästi ja niiden välittömät vaikutukset ovat sekä henkilöstön että asiakkaiden kannalta negatiivisia. Samalla voi helposti jäädä muutoksen junasta, jos kilpailijat ovat edenneet liian pitkälle digitaalisessa taloudessa.

ONKO TIIMI HEREILLÄ?

Muutos lähtee aina ihmisistä, vaikka kyse olisi teknologian hyödyntämisestä. Kun muutos lisäksi porautuu yrityksen läpi tarjonnasta, ansaintamallista ja asiakaskokemuksesta ydinprosesseihin ja toiminnan rakenteisiin, on selvää, että se edellyttää sitoutumista ylimmältä johdolta.

Tästä syystä ensimmäisenä yritysjohtajien työlistalla digitalisaatiossa onkin kysymys: onko tiimi hereillä? Tätä hallitus kysyy toimitusjohtajalta, ja toimitusjohtaja johtoryhmältä ja muulta organisaatiolta.

Hereilläololla tarkoitetaan kolmea asiaa:

- **Mikä on tiimin ymmärrys digitalisaatiosta ja sen merkityksestä?** Tätä voi testata esimerkiksi avoimella kysymyksellä: kerro, mitä digitalisaatio merkitsee toimialalle ja yritykselle. Tarkoitus on, että toimiva johto pystyy hahmottamaan murroksen suuntaa ja nopeutta, ja piirtämään mahdollisimman konkreettisesti houkuttelevan vision digitaalisesta taloudesta.
- **Onko tiimillä riittävä kiireen tuntu?** Kun muutoksen vaikutukset ymmärretään, vaaditaan myös sen toteutukselle riittävä vauhti ja prioriteetti. Tätä varten pitää selvittää muun muassa, löytyykö yritykseltä selkeä tiekartta digitaaliseen talouteen, onko hankkeet organisoitu uskottavasti sekä miten tuloksia mitataan ja seurataan ylimmässä johdossa. On toisaalta tärkeää, että johto saa tiimin katseen pidettyä samanaikaisesti nykyisessä liiketoiminnassa, kun rakennetaan uutta innostavaa digitaalista tulevaisuutta.
- **Laittaako ylin johto "kroppaa likoon"?** Digitalisaation kokoinen murros vaatii yrityksen johdolta henkilökohtaista mielenkiintoa digitaalista taloutta kohtaan. Koska olemme uudenlaisten ja erilaisten asioiden äärellä, pelkkä rationaalinen sitoutuminen ei riitä. Alkuvaiheessa muutoksia raivaamaan tarvitaan uskavaisia yrityksen johdosta. Ilman aitoa uteliaisuutta ja mielellään myös intohimoa digitaalinen visio jää laimeaksi ja johdon viesti ei välity asiakkaille ja organisaatiolle uskottavasti. Ulkoa opeteltu tarina on väistämättä päälle liimatun laastarin oloinen. Näiden seurauksena digitaalinen tulevaisuus jää nykybisneksen jalkoihin päivittäisessä päätöksenteossa.

"Kehottaisin ylintä johtoa seuraamaan maailmaa uteliaana. Pitää olla itsekkin digipalvelujen käyttäjä, jotta ymmärtää mitä kaikkea voi tehdä."

"Aika usein näkee yritysjohton sanovan, että haemme kasvua digitalisaatiosta, tekoälystä tai jostain muusta muutoksesta. Minulle se kertoo, ettei johdolla ole vielä hajuakaan, mitä aiotaan tehdä."

On huomattava, ettei koko hallituksen tai johtoryhmän ole välttämätöntä olla "hereilläolijoita" muutoksen käynnistämiseksi. Riittää, että johdossa on muutoksen ajureina muutama avainhenkilö, joilla on kyky saattaa yritys matkalle kohti digitaalista taloutta ja tukea muuta tiimiä oppimiskäyrällä. Tätä ydinjoukkoa voidaan ja kannattaa täydentää digiosaajilla organisaation muilta tasoilta.

"Pitää uskaltaa hallituksessa tunnustaa, ettei ymmärrä. Ei se ole heikkoutta, vaan siitä alkaa oppiminen."

Kaikki yritysjohtajat korostivat kuitenkin toimitusjohtajan merkitystä. Ilman hereillä olevaa toimitusjohtajaa muutos jää lähtökuoppiin. Eri tilanteet voikin kiteyttää seuraavasti:

HALLITUS HEREILLÄ

Kyllä
Kyllä
Ei
Ei

TOIMITUSJOHTAJA HEREILLÄ

Kyllä
Ei
Kyllä
Ei

TULOS

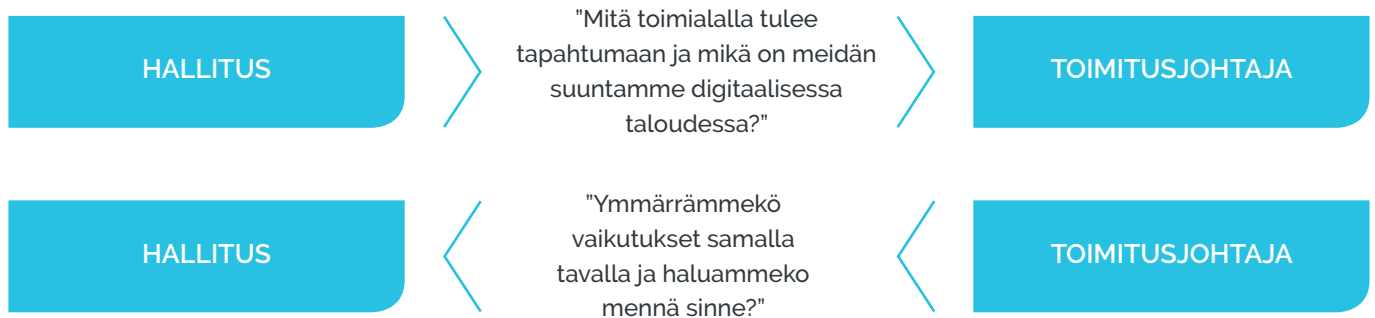
Muutos etenee
Toimitusjohtaja vaihdetaan?
Muutos etenee, mutta hitaammin
Edessä vaikea tulevaisuus

"Toimitusjohtajalla on iso rooli. Digimuutos voi toimia, vaikka hallitus ei ymmärtäisi.
Jos hallitus hiffaa, mutta toimitusjohtaja ei, mitään ei tapahdu."

"Meillä hallitus on digiuskovainen ja siellä on myös softataustaisia ihmisiä. Tästä syystä
se päätti hakea toimitusjohtajan ulkopuolelta, että saadaan tiimiä herätettyä."

"Hallituksessa ei ole palavaa intohimoa digitalisaatioon,
koska siellä ei valitettavasti ole osaamista."

Keskusteluissa korostettiin syvän yhteisymmärryksen tärkeyttä hallituksen ja toimitusjohtajan välillä. Samalla, kun hallitus haastaa toimitusjohtajaa digitaalisen talouden suunnasta, toimitusjohtajan pitää varmistaa, että hallitus ymmärtää suunnan vaikutukset ja haluaa mennä sitä kohti. Muuten matkasta tulee poukkoilevaa, eikä toimiva johto voi olla varma, että valitun strategian toteutukseen löytyy pitkäjänteistä sitoutumista hallituksesta.



Digitalisaation käynnistyminen näkyy yleensä nopeasti johtoryhmän toiminnassa. Toimitusjohtaja hakee tiimiin uusia jäseniä, joilla on erilaista, täydentävää osaamista ja kokemusta digitaalisesta taloudesta. Isotkin muutokset johtoryhmän rakenteessa ovat yleisiä. Lisäksi keskustelua siirretään historian raportoinnista kohti tulevaisuuden mietintää. Johtoryhmissä käytetään enemmän aikaa esimerkiksi seuraaviin aiheisiin:

- Toimialan ja ekosysteemien tulevaisuus
- Uusien asiakasryhmien ja kilpailijoiden liiketoiminnan ymmärtäminen
- Teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa
- Keskeisten kehityshankkeiden seuraaminen
- Digitalisaation vaikutus asiakaskokemukseen
- Digitaalisen talouden oppien jakaminen johtoryhmän jäsenten välillä

TEE ESKKURSIO TULEVAISUUTEEN

Koska digitalisaation tuoma muutos on merkittävä eikä tavoitetilaa voi piirtää nykytilasta viivoittimen kanssa, on yritysjohtajan tarpeellista tehdä "ekskursio tulevaisuuteen". Aikakoneen puuttuessa johdon pitää käyttää muita menetelmiä ymmärtää ja nähdä käytännössä, mitä digitaalinen talous voi tuoda toimialalle ja yritykselle tullessaan.

Keskusteluissa tuli esille lukuisia eri tapoja, millä yritysjohtajat ovat kartoittaneet ja kirkastaneet tulevaisuuttaan. Yhteistä näille keinoille on se, että yritykset hakevat uusia kokemuksia ja näkemyksiä oman mukavuusalueensa ulkopuolelta sen sijaan, että käytetään enemmän energiaa toimialan ja yrityksen nykytilan analysointiin tulevaisuuden ennustamisen pohjaksi. Tutustumalla yrityksiin, jotka ovat pidemmällä digitaalisessa taloudessa tai edustavat erilaisia ansaintamalleja tai ydinosaamista, yritysjohto näkee konkreettisesti vaihtoehtoisia tulevaisuuden skenaarioita. Törmäyttämällä johtoa toimialan ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa, pystytään haastamaan omia oletuksia ja tuomaan täydentäviä näkökulmia keskusteluun.

"Me toimimme milleniaaleja hallituksen jäseniksi. He tuovat keskusteluun täysin uusia näkemyksiä, joita muu hallitus ei ollut aikaisemmin ajatellut."



"Johdolle pitää antaa digikylvetykset, joka pitää sisällään kiistattomia esimerkkejä ja kunnianhimoisia tavoitteita."

Vierailu- ja benchmark-kohteina suosikkeina ovat yritykset, jotka:

- osaavat palveluliiketoiminnan
- ovat ketteriä ohjelmistoalan toimijoita
- kasvavat ja skaalautuvat nopeasti globaalisti
- ovat disruptoineet omaa markkinaansa
- ohjaavat toimintaansa vahvasti datan avulla
- tarjoavat älykkäitä tuotteita ja palveluja

- ovat edelläkävijöitä digitaalisessa asiakaskokemuksessa
- ovat onnistuneet muuttamaan liiketoimintamalliansa

"Johtoryhmämme kävi Piilaaksossa tutustumassa yrityksiin,
jotka elävät meidän tulevaisuutta."

"Meillä on joka johtoryhmässä external voice -puheenvuoro,
joka voi olla asiakas tai kumppani."

"Tulevaisuusekskursioilla" on useita tavoitteita. Niiden avulla tunnistetaan:

- toimialalle ja yritykselle relevantteja kehitystrendejä, jotka muovaavat asiakkaiden tarpeita ja toimialan rakennetta mukaan lukien kilpailijakenttä
- mahdollisia disruption lähteitä ja keinoja olla itse ravistelemassa toimialaa
- erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää digitalisaatiota kilpailuedun rakentamiseen ja markkinoiden laajentamiseen
- käytännön haasteita, joihin yritykset tyypillisesti törmäävät matkalla digitaaliseen talouteen
- uusia kyvykkyksiä, joita yritys tarvitsee valitun strategian toteutukseen

"Uutta bisnestä ei voi seurata hallituksessa vanhoilla mittareilla. Haen tähän virikkeitä puhtaasti digitaalisessa liiketoiminnassa olevilta yrityksiltä."

"Hallitus on meillä hyvin digiuskovainen. Tästä syystä järjestämme neljä kertaa vuodessa useiden tuntien sparrauksen tulevaisuudesta hallituksen ja toimitusjohtajan kesken."

Yritysjohtajat totesivat, että tulevaisuuden ymmärtäminen on prosessi, ei kertaluonteinen matka. Sen lopputuloksena syntyy ajan myötä täydentyvä yhtenäinen tulevaisuudenkuva ja houkutteleva visio digitaalisesta taloudesta, joka pystytään kommunikoimaan koko organisaatiolle selkeästi ja konkreettisesti. Samalla digitalisaatiosta ja sen osa-alueista muodostuu yhteinen kieli, jonka kaikki ymmärtävät.

"Kokemus, tarinat, onnistumiset ja epäonnistumiset avaavat silmiä.
Tästä syystä kannattaa hakea erilaisia ihmisiä sparraamaan."

Käytäntö on osoittanut lukemattomia kertoja, että mitä kirkkaampi ja konkreettisempi visio yrityksellä on digitaalisesta taloudesta, sitä nopeammin muutos tapahtuu. Ihmiset myös pystyvät päättämään, onko muutos heille henkilökohtaisesti houkutteleva eli haluavatko he olla siinä mukana vai eivät.

EKSKURSION TULEVAISUUTEEN

- Yhteinen tulevaisuudenkuva
- Kirkas ja houkutteleva visio
- Yhteinen kieli
- Nopeampi muutos
- Ihmiset osaavat päättää sitoutumisestaan

MIETI PARAS PLAN A

Tulevaisuuden suunnitteluun liittyvät oleellisesti tavoitteet. Keskusteluissa korostettiin rohkeutta tavoiteasetantaan ja suositeltiin olemaan keskittymättä tässä vaiheessa liikaa teknologian asettamiin rajoituksiin. Yritysjohtajia kannustettiin miettimään paras Plan A.

"Kaikki, mitä voidaan kuvitella, voidaan toteuttaa."

"Olen oppinut, että riskianalyysi tappaa luovuuden. Tästä syystä uusia ajatuksia ei saa aluksi kritisoida. Kokeillaan uteliaasti ja asetetaan riittävän rohkeita tavoitteita."

On melko suoraviivaista listata digitalisaatiohankkeita, joilla laitetaan sisäistä tehokkuutta kuntoon, parannetaan asiakaskokemusta ja rakennetaan kilpailukykyä. Tämä kaikki on hyvää ja hyödyllistä, mutta tulevaisuuden suunnittelussa pitää kunnianhimon rima nostaa ainutlaatuisen kilpailuetuun ja miettiä, mikä olisi se disruptiivinen idea, jolla yritys voisi ravistella markkinaa. Digitalisaatio tarjoaa varmasti keinot sen toteuttamiseen.



"Älä stressaannu epämukavuusalueesta, yritä nauttia ja olla utelias."

"Disruptiiviset ideat vaativat irtautumista arjesta ja riittävän leveää pensseliä keskusteluun. Hallituksen pitää myös olla tiiviisti mukana johtoryhmän kanssa ja ottaa visiosta vastuuta."

ÄLÄ PEIPPAA ASIAKASTA

Kun houkutteleva tulevaisuus on nähty ja tavoitteissa vain taivas on rajana, on johtoryhmällä tai digitiimillä suuri kiusaus lähteä keksimään erilaisia digipalveluja. Riskinä on se, että innokas tiimi kehittää tunnissa kymmenen ideaa, joista vähintään yhdeksän ratkaisee ongelmia, joita asiakkaalla ei oikeasti ole. Varmista siis, ettet vahingossa unohda asiakasta.

Asiakkaisiin liittyy digitalisaatiossa kolme erittäin oleellista kysymystä:

- Mitkä ovat asiakkaan tärkeimmät ongelmat ja tavoitteet, joita yrityksen kannattaa ratkaista?
- Mikä on asiakkaan halu ja kyky käyttää digitaalisia palveluja?
- Miten varmistetaan, ettei hypätä liian nopeasti uuteen maailmaan ja tapeta nykyistä lypsylehmää liian aikaisin?

Uudenaisten palvelujen ideointiin ja kehitykseen sopivat startup-maailman opit loistavasti:

- **Älä kysy asiakkaalta, mitä he haluavat uudelta palvelulta.** Saat vastaukseksi vain sen hetken mielenpiteitä, et suuntaviivoja, joita voi käyttää kehitystyössä. Selvitä sen sijaan, mitkä ovat heidän ratkaisemattomat ongelmansa ja saavuttamattomat tavoitteensa. Valitse sieltä ne, jotka ovat riittävän isoja ja sellaisia, jotka pystyt ratkaisemaan. Olisi vielä parempaa, jos pääset vierestä seuraamaan asiakkaan nykyistä työtä ja tekemistä. Tällöin ymmärrät varmuudella ongelman nykytilan ja oman ratkaisusi vaikutuksen asiakkaan elämään. Muista myös opetella asiakkaan kieli ja terminologia: oma ratkaisusi pitää argumentoida samoilla sanoilla.
- **Kehitä ensin minimituote eli Minimum Viable Product.** MVP on versio, joka ratkaisee valitun ongelman riittävän hyvin, mutta se on saatu tehtyä nopeasti karsimalla kaikki muu pois. Kukaan ei kuvittele lanseeraavansa tätä versiota koko markkinalle, mutta se on riittävä ensimmäisiin asiakaspilotteihin. MVP on tärkeä vaihe, koska vasta siinä alkaa todellinen oppimiskäyrä.
- **Hae kuumeisesti Product Market Fitiä.** Eli älä lähde skaalaamaan palvelua tai tuotetta ennen kuin olet todistanut, että se oikeasti ratkaisee riittävän ison asiakasryhmän ongelman ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä sen arvon mukaisesti. On hyvin todennäköistä, että joudut muuttamaan ja muokkaamaan palvelua tai tuotetta ensimmäisten asiakkaiden kokemusten perusteella. Sopivia mittareita tähän vaiheeseen ovat liikevaihdon lisäksi palvelun käyttömäärä, asiakaspoistuma ja asiakasliidien onnistumisprosentti.

Jos jäät lupaavien pilottien ikuiseen kierteeseen, et ole tehnyt edellä mainittuja vaiheita kunnolla.

"Jälkikäteen ajatellen me teimme uusista palveluista liian valmiita, siihen meni paljon aikaa ja jouduimme loppupeleissä kuitenkin tekemään paljon muutoksia."

"Selvittääkää asiakkaiden aidot ongelmat ja tarve.
Se ei kahlitse digi-ihmisten luovuutta, päinvastoin."

Yhtä tärkeää kuin asiakkaan tarve, on hänen halukkuutensa ja kyvykkyytensä ottaa uusia digitaalisia palveluja ja tuotteita käyttöön. Vaativatko yrityksenne uudet palvelut asiakkaalta esimerkiksi merkittäviä toimintatapojen muutoksia, huomattavaa ajankäyttöä, kouluttautumista, jatkuvaa tukea tai muita investointeja? Tässä kannattaa hyödyntää ohjelmistopalvelujen kultaisia sääntöjä:

- helppo on parempi kuin monipuolinen
- aika ja vaiva ovat arvokkaampaa kuin raha
- laserin tarkka on parempi kuin maailmaasyleilevä
- käyttöönottoprojekti on kirosana

"Pitää muistaa mikä on asiakaskunta. Ei saa tehdä palvelua, jota ei haluta käyttää."

"Ei kannata mennä paljon nopeammin kuin asiakkaat."

Kannattaa myös pitää mielessä, että esimerkiksi hyvä asiakaskokemus on aina muodissa, vaikka itse palvelu tai tuote ei muuttuisi. Ainutlaatuinen asiakaskokemus voi olla monella toimialalla aito kilpailuetu.

"Itse palvelu ei mullistunut, mutta asiakaskokemus mullistui.
Se oli toimialalla kova juttu ja toi valtavasti kauppaa."

MUUTOKSEN PARASTA ENNEN -PÄIVÄYS

Digitalisaation toteutukseen kohdistuu aina suuria odotuksia. Se on ehkä nostettu yrityksen strategiasa korostetusti keskiöön, ihmiset ovat nähneet toimialalla uudenlaista toimintaa ja kilpailua, asiakkaille on annettu lupauksia digitaalisesta tulevaisuudesta tai digihankkeisiin on investoitu rohkeasti ihmisiä ja rahaa. Pitää siis saada tuloksia.

Tässä vaiheessa johto ja henkilöstö ovat jakautuneet muutamaan ryhmään:

- **Ymmärtäjät** tietävät, että siirtyminen digitaaliseen talouteen on tapahtumassa ja he ymmärtävät digitalisaation vaikutukset asiakasarvoon ja liiketoimintamalliin. Vaikka heilläkään ei ole kaikkia vastauksia, he ovat innostuneita ja sitoutuneita muutokseen. Ymmärtäjille lankeaa luonnostaan vetovastuu hankkeista muutoksen alkuvaiheessa. Ymmärtäjät, jotka näkevät muutoksen välttämättömyyden, mutta eivät ole sydämellään mukana siinä, voivat toisaalta olla muutoksen suurena hidasteena. Ymmärtäjien joukossa on aina myös **Keulijoita**, jotka innostuksissaan saattavat maalata tulevaisuutta liian leveällä pensselillä ja laukata karkuun muulta organisaatiolta ja asiakkailta.
- **Uskovaiset** näkevät, että muutos on tapahtumassa ja he ovat intuitiivisesti sen takana. Rationaalisella tasolla he eivät vielä ymmärrä, mitä on tapahtumassa ja miltä tulevaisuus näyttää. He haluavat kuitenkin olla mukana muutoksessa ja oppia lisää.
- **Epäilijät** eivät usko, että digitalisaatio vaikuttaa heidän toimialaansa tai yritykseensä merkittävästi. Heille digitalisaatio on vain hieno nimi IT-hankkeille ja yrityksen kilpailukykyyn rakentaminen tapahtuu muualla - kuten tähänkin saakka. Epäilijät eivät halua olla mukana muutoksessa ja he vastustavat sitä joko aktiivisesti tai passiivisesti.

Kun lupaukset on annettu ja ihmiset valinneet paikkansa, käynnistyy kello. On aika siirtyä puheista ja kalvoista tekemiseen. Tässä vaiheessa on tärkeää saada nopeasti jotain konkreettisia tuloksia. Koko maailman ei tarvitse muuttua, mutta tulosten pitää olla hyödyllisiä ja mitattavia. Ne ovat ensimmäisiä ituja digitaalisen talouden kasvimaalla, jotka kertovat, että valittu suunta on oikea.

"Valitse pieni, mutta relevantti ongelma ja ratkaise se nopeasti."

"Me valitsimme yhden toimipisteen pilotiksi. Pitää saada uudet ajatukset toimimaan jossain, jotta ihmiset näkevät, mistä on kyse."

"Olisi pitänyt päästä kalvoista vielä nopeammin kokeilemaan eli käynnistämään oppiminen."

Jos vuoden pakertamisen jälkeen on käsissä pelkkä demo tai yksinkertainen mobiiliappi, alkaa muutos hapantua. Epäilijöiden käsitys vahvistuu, ettei muutos koske heitä ja yrityksen pitäisi keskittyä perustekemiseen. Uskovaiset alkavat horjua ja palata takaisin tuttuun arkeen. Ymmärtäjien on vaikea pitää innostusta yllä ja he alkavat itsekin turhautua etenemisen hitauteen. Tässä vaiheessa on suuri riski, että muutos romahtaa kasaan. Johdon on haettava kasvua ja kannattavuutta muilla keinoilla, eikä uusia investointeja resursseihin tai teknologiaan ole helppo perustella. Myyjät eivät halua puhua uusista palveluista asiakkaille, koska he pelkäävät nolaavansa itsensä, jos palvelut eivät koskaan oikeasti toteudu. Pahimmillaan kilpailija on ehtinyt toteuttaa samanlaisen palvelun ja yritys on menettänyt etulyöntiaseman. Muutoksen Parasta Ennen -päiväys on koittanut.

"Kaikki tajuavat, että digitalisaatiolla on merkitystä.
Miten saa ihmiset olemaan positiivisia muutoksessa?"



Jos yritys onnistuu ensimmäisissä kokeiluissaan ja saadaan lupaavia tuloksia, on edessä vielä toinen Parasta Ennen -päiväys. Onnistuneista piloteista ja kokeiluista pitää kasvattaa skaalautuvaa liiketoimintaa, josta tulee oikeasti osa yrityksen ydintoimintaa. Tämä on merkittävästi vaikeampaa kuin saada kokeiluista lupaavia tuloksia. Kokeilut voidaan tehdä eristyksissä yrityksen pääprosesseista ja järjestelmistä, ja niiden tekemiseen löytyy yleensä riittävästi Ymmärtäjiä ja Uskovaisia. Kokeilujen kääntäminen liiketoiminnaksi vaatii koko organisaation mukanaoloa ja se väistämättä vaikuttaa merkittävästi yrityksen rakenteisiin ja toimintatapoihin.

"Miten saisi enemmän nopeutta toimintaan? Ollaan edelleen
liikaa hardware-yritys, kun liiketoiminta on menossa softaan."

ONNISTUMISEN KRIITTINEN MASSA

Onnistuminen kokeiluissa ja kokeilujen kääntämisessä liiketoiminnaksi vaatii hyvää johtajuutta, kuten mikä tahansa muutos. Tässä suhteessa digitalisaatio ei ole poikkeus. Muutosjohtamiseen tulee kuitenkin uusia painotuksia johtuen muutoksen suuruudesta ja suunnasta. Esimerkiksi tavallisten, ns. lineaaristen muutosten kommunikointi henkilöstölle ja asiakkaille on yleensä suoraviivaista ja sitä varten yrityksissä

on valmiit prosessit. Jos perustetaan uusi toimipiste tai tehdas, laajennutaan uudelle markkinalle, rekrytoidaan lisää myyjiä tai lanseerataan uusi tuotesukupolvi vanhojen tilalle, se ei vaadi johdolta määräänsä enempää perusteluja tai selityksiä. Henkilöstö ymmärtää muutokset ja osaa toimia niiden mukaisesti, koska muutokset ovat loogista jatkumoa totutulle tekemiselle. Toisin on epälineaaristen muutosten kanssa, joita digitalisaatio on pullollaan.

Digitalisaatio eroaakin muutoksena totutusta ainakin seuraavilla tavoilla:

- Digitalisaatio tuo bisneksenteon työkalupakkiin **uusia keinoja, joiden käyttöä yritysjohto ei vielä osaa ja vaikutuksia tunne**. Asiakasarvoa ja kilpailuetua voidaan rakentaa osa-alueilla ja tavoilla, joihin ei olla toimialalla totuttu. Uudet työkalut eivät tee yritysjohdosta automaattisesti superihmisiä, vaan niiden opiskelu vaatii jatkuvaa työtä.
- **Muutokset ovat usein epälineaarisia**. Esimerkiksi liiketoimintamalli muuttuu tuotemyynnistä palvelumyyntiin, ydinosaaminen siirtyy fyysisestä tuotteesta ohjelmistoihin ja alustoihin, PK-yritykset voivat yhtäkkiä skaalata toimintansa globaaliksi, uudenlaiset kilpailijat heiluttavat nykyisten markkinajohtajien asemaa tai ohjelmistorobotit ja tekoäly muuttavat merkittävästi yrityksen osaamistarvetta ja rakennetta. Epälineaaristen muutosten hahmottaminen on suurimmalle osalle ihmisistä tutkitusti hyvin haastavaa.
- **Strategia sisältää enemmän epävarmuuksia** ja edellyttää kuulijalta uskoa suuntaan, vaikka yksityiskohdat ovat tuntemattomia. Liiketoiminnan suunnittelusta tulee skenaarioiden hallintaa ja iterointia, jossa aikahorisontti on totuttua lyhyempi. Digitaalisen murroksen keskellä vuosi on pitkä aika.
- **Digitalisaatio haastaa yrityksen kulttuurin**. Pitkä toimialakokemus ei olekaan enää senioriteetin tae, kokeilun kulttuuri epäonnistumisineen pitää hyväksyä, uuden oppiminen on jokaisen velvollisuus ja markkinajohtajan pitää pukea haastajan liivi päälle.

"Johtoryhmässä maali ei ole vielä täysin kirkas, mutta päälinjat ovat selvillä.
Sillä ollaan päästy hyvin liikkeelle."

"Yrityksen johto oli vakuuttunut suunnasta, vaikei sitä osattu yksityiskohtaisesti laskea."

"Kulttuurimuutos pitää aloittaa heti. Pitää hyödyntää sitä, että on koko ajan uusia ihmisiä ja lähtijöitä. Sopeutujatkin tulevat nopeammin mukaan."

DIGITALISAATIO MUUTOSHAASTEENA

Uusia bisneksenteon työkaluja, joiden käyttöä ei vielä osata

Muutokset ovat epälineaarisia

Strategiassa paljon enemmän epävarmuutta

Yrityksen kulttuuri haastetaan

Digitalisaatiota ei voikaan toteuttaa yhtenä isona kokonaisuutena, vaan se pitää vyöryttää pienissä nopeissa paloissa läpi organisaation. Tarvitaan positiivinen kierre, joka kerää momenttia ja vie yritystä eteenpäin digitaaliseen talouteen.

Yritysjohtajat listasivat keskusteluissa neljä ainesosaa, joista tämä **onnistumisen kriittinen massa** koostuu:

- sitoutuminen
- osaaminen
- kommunikointi
- investoinnit

Johdon sitoutuminen konkretisoituu esimerkiksi siten, että hallitus laskeutuu lähemmäksi liiketoimintaa isossa muutoksessa. Hallituksen ja johtoryhmän välillä tarvitaan jatkuvaa tiivistä keskustelua, jotta muodostuu yhteinen tulevaisuudenkuva, kieli ja ymmärrys. Hallitukselle tämä voi olla isompi haaste kuin johtoryhmälle. Tähän auttaa aiemmin mainittu "ekskursio tulevaisuuteen" ja ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla toteutetut "digikylvetykset". Tarvitaan hallitus, joka ymmärtää digitalisaatiota ja uskoo toimialamurrokseen, sekä pystyy haastamaan ja sparraamaan toimitusjohtajaa. Johdossa pitää myös olla rohkeutta sanoa, ettei ymmärrä tai ole samaa mieltä. Pahinta on hiljaisesti hyväksyä strategia, johon ei ole sitoutunut.

**"Hallitustyössä muutoksen haaste on potenssiin kolme.
On helppoa katsoa vanhan bisneksen mittareita."**

**"Liiketoiminnan vetäjillä pitää olla buy-in. Muuten muutos ei tule onnistumaan,
koska digitalisaatio tarkoittaa uutta tapaa toimia asiakkaiden kanssa."**

Osaamisessa on kaksi ulottuvuutta:

- **Mitä osaamista tarvitaan liikkeellelähntöön.** Tähän yritysjohtajilla oli hyvin yhtenäinen resepti: kerää organisaatiosta ydintiimi, jolla on halua ja osaamista. Varmista onnistuminen täydentämällä tiimiä ulkopuolisilla osaajilla. Varmista myös johtoryhmätasolla, että bisnesvastuu ja digitalisaation omistajuus ovat samoilla henkilöillä. Pidä myynti ja asiakkaat lähellä tekemistä alusta saakka.
- **Miten rakennetaan osaamista pitkällä tähtäimellä.** Yritysjohtajat näkivät, että koko johtoryhmän pitää loppupeleissä osata hyödyntää digitalisaation työkalupakkia liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Osa oppii sen, osa pitää korvata uusilla henkilöillä usein toimialan ulkopuolelta.

Koko organisaatiota varten tarvitaan suunnitelma, mitä uusia kompetensseja vaaditaan ja miten ne rakennetaan. Yritysjohdolla pitää olla ymmärrys, mitä uudet roolit, kuten ohjelmistoarkkitehti tai data scientist, käytännössä tekevät ja miten heidän työtään tulee johtaa ja mitata. Lisäksi pitää kirkastaa esimerkiksi, miten ja kenelle yritys myy jatkossa tuotteitaan ja miten tämä muuttaa myyntitiimiä. Osa yritysjohtajista näki yritysostot loogisena tapana hankkia ulkopuolista osaamista, osa suosi rekrytointeja ja kumppanuuksia.

**"Johtoryhmä pitää pystyä rakentamaan sopivaksi. Siinä pitää
uskaltaa tehdä myös rohkeita ihmismuutoksia."**

"Strategian kirkastamisen jälkeen tarvitaan toteutukseen taitava keskiö."

"Toimitusjohtajan pitää ensin muodostaa oma käsitys digitalisaatiosta.
Tämän jälkeen pitää hankkia johtoryhmään asiantuntemusta
nimenomaan bisnesnäkökulmasta, ei ICT-gurua."

"Hämmäntävän vähän mietitään ihmisasioita. 90%:lla firmoista
ei ole strategista workforce-suunnitelmaa."

Jatkuvan kommunikoinnin merkitystä on mahdotonta ylikorostaa. Yritysjohtajat nostivat digitalisaation osalta esille erityisesti kolme asiaa:

- Miten saa viestittyä digitalisaation tulevaisuuden, merkityksen ja konkreettiset muutokset niin, että viesti on kaikkien kannalta selkeä ja houkutteleva?
- Miten löydetään sellainen yhteinen kieli, jota ymmärtävät nörtit ja duunarit?
- Miten vältetään tilanne, jossa tarinat ja suunnitelmat ovat niin hienoja, että luullaan kaiken olevan hyvin ja unohdetaan toteutus?

Investointien osalta yritysjohtajilla oli filosofinen ohje: investointien pitää olla riittäviä ja uskottavia, muttei liian suuria. Mitä se tarkoittaa käytännössä? Startup-maailmassa rahaa verrataan joskus happeen: ilman sitä ei ole elämää, mutta liian isoina pitoisuuksina siitä tulee myrkyllistä. Absoluuttisen laskentakaavan sijaan ohje voisi olla ohjata rahoitusta uusille hankkeille kuin startup-yritykselle: myönnetään rahoitus esimerkiksi 6-9 kuukauden jaksoille, joilla on selkeät mitattavat tavoitteet. Kustannustasoa hallitaan hyödyntämällä omien resurssien lisäksi ulkopuolisia asiantuntijoita ja kumppaneita. Tavoitteiden saavuttaminen laukaisee seuraavan "rahoituskierron". Vastaavasti tavoitteista jääminen johtaa tekemisen kriittiseen analysointiin, suunnitelmien tarkistamiseen ja ehkä jopa "pivottiin" eli liiketoimintamallin muuttamiseen. Erityisesti yrityksissä, joissa on jäykkä vuotuinen budjettiprosessi, hankkeiden rahoituksen ohjaaminen joustavammin on pakollista. Kukaan ei pysty ennustamaan, miltä maailma näyttää vuoden päästä.

JÄÄVÄTKÖ EBITA-LOUHOKSEN SANKARIT JUNASTA?

Aina välillä törmää tapauksiin, missä yrityksessä on selvästi yli-investoitu digitalisaatioon ja tulee "happi-myrrytys". Kun resurssit ja budjetti kasvavat liian nopeasti verrattuna toteutuskykyyn, on lopputuloksena erittäin kalliita pilotteja ja kehitystiimi, joka irtaantuu yrityksen arjesta ja alkaa elää omaa elämäänsä. Nämä ovat kuitenkin vähemmistöissä. Paljon tyypillisempää on liian pienellä liekillä kokkaaminen eli digitalisaatioon allokoidaan pari kehitysresurssia, jotka ovat jo ennestään täystyöllistettyjä, ja ohjeistetaan, ettei nykyistä budjettia saa ylittää. Liian varovainen alkuinvestointi estää järkevien kokeilujen toteutuksen ja minkäänlaisten tulosten saamisen. Pahimmillaan yritysjohto toteaa vuoden kärvistelyn jälkeen, ettei digitalisaatiosta ole heille mitään hyötyä.

"Meidän kulttuuriin kuuluu, että kehittää saa, jos ehtii ja laittaa ensin luvut kuntoon."

"Visio älykkäästä tuotteesta ja tiedolla johtamisesta oli jo viisi vuotta sitten. Silloin ei ollut rahaa ja rohkeutta lähteä tekemään. Nyt tyrkylä on muita kilpailijoita, eikä tässä ole enää etulyöntiasemaa."

Pankkikriisin jälkeinen 10 vuoden tehostamiskuuri on karsinut kautta linjan suomalaisista yrityksistä kehitysresursseja ja -hankkeita kannattavuuden parantamiseksi. Kun myynnin kasvattaminen on ollut haastavaa, on turvauduttu kustannusleikkauksiin katteen kohentamiseksi. Tämä on yleisesti hyväksytty käytäntö, jonka jokainen suoritusorientoitunut toimitusjohtaja ymmärtää. "Ebita-louhoksen sankareiden" pitää tuoda johdolle ja omistajille sovittu tuotto joka kuukausi ja kvartaali. Samalla globaalisti on kuitenkin käynnissä kiihtyvällä vauhdilla etenevä digitalisaatiomurros, joka vaatii kasvavan osan yritysjohton huomiosta sekä investointeja uudenlaiseen liiketoimintaan, teknologiaan ja osaamiseen. Tämä ristiriita aiheuttaa haasteita isossa osassa yrityksiä. Miten lypsää perinteistä liiketoimintaa ja samalla kasvattaa uutta? Tilanne kärjistyy erityisesti, jos vastuu nykyliiketoiminnasta ja digitalisaatiosta on johtoryhmässä eri henkilöillä.



Digitalisaatio vaatii uudenlaisia investointeja teknologiaan, osaamiseen ja palveluihin, joiden takaisinmaksu vie aikaa.



"Vanha bisnes" valittaa, että "uusi bisnes" syö heidän katteensa.



Yritysjohdolla on paineita leikata digitalisaatio-budjetteja.

"Hallitukselta tarvittaisiin viiden vuoden investointilupa. Digin rahoittaminen nykyliiketoiminnan katteella on hidasta ja vaikeaa."

"Pitää alkaa satsata myös uuteen bisnekseen, vaikka vanha vielä vetäisi."

Investointilaskelmien ja budjetin tekeminen digitaaliselle liiketoiminnalle aiheuttaa yrityksissä myös käytännön ongelmia. Digitalisaatio muuttaa yrityksen kustannusrakennetta, kun investoidaan fyysisten tuotantotekijöiden sijaan teknologiaan ja pilvipalveluihin. Uudet ihmiset ovat usein kiinteiksi kuluiksi laskettavia asiantuntijoita, eivätkä operatiivista henkilöstöä, jonka takaisinmaksuaika osataan laskea tarkasti. Tehokkuusmittareina käytetyt tuotannon käyttöaste tai asiantuntijoiden laskutusaste eivät sovellu digitaalisiin palveluihin, jotka periaatteessa skaalautuvat rajattomasti. Tämä aiheuttaa päänvaivaa toimitusjohtajan lisäksi yrityksen taloushallinnon järjestelmille, jotka eivät välttämättä tue uudenlaista liiketoimintaa. Kustannusrakenteen lisäksi digitaalisen liiketoiminnan kassavirta käyttäytyy eri tavalla kuin liiketoiminnassa, missä myydään tuotteita tai ihmisten työpanosta. Siirrytään transaktiopohjaisesta kaupankäynnistä jatkuvaan palveluliiketoimintaan, jossa liikevaihto alkaa kerääntyä hitaasti, mutta se skaalautuu lopulta nopeasti ja erittäin kustannustehokkaasti.

"Varsinkin pörssiyritysten hallitukset ovat hyvin kvartaaliorientoituneita. Halutaan ostaa nopeasti valmiita ratkaisuja. Mutta miten suojellaan pidemmän aikavälin kehitysaiheita?"

"Jälkikäteen ajatellen olisi pitänyt käynnistää hankkeita aikaisemmin ja vahvemmin."

Keskusteluissa yritysjohtajien kanssa nousi esille myös toinen huoli. Kun resurssit on vedetty tiukille ja kaikilla on **krooninen kiire, se tappaa innovatiivisuuden** ja kyvyn miettiä pitkän tähtäimen asioita. Kumpikin kyky olisi digitaalisen talouden kannalta äärettömän tärkeitä yrityksille juuri nyt. Useat yritysjohtajat korostivatkin management-prosessien kehittämistä uuden liiketoiminnan kehittämisen rinnalla. Miten yrityksen johdon ja organisaation **hallinnollista kuormitusta saataisiin radikaalisti pudotettua** digitalisaation ja automaation avulla? Ajankäyttöä voisi ohjata uuteen liiketoimintaan ja asiakastyöhön sisäisten kokousten, raportoinnin ja sähköpostikurimuksen sijaan.

"Suosittelen ehdottomasti resursoimaan hankkeet uskottavasti ja riittävästi. Ei otona!"

Oikean tasapainon löytäminen nykyliiketoiminnan kannattavuuden ja digitaalisen liiketoiminnan investointien välillä vaatii hyvää johtajuutta ja yhteistyötä. Hallituksella ja johtoryhmällä pitää olla yhteinen näkemys tulevaisuudesta, aito sitoutuminen strategiaan ja selkeät mittarit "vanhan" ja "uuden" liiketoiminnan seurantaan. Toimitusjohtaja voi piilottaa digitalisaatiohankkeet hetken aikaa muiden kustannusten sekaan, mutta yksikään yritys ei tee transformaatiota digitaaliseen talouteen otona.

"Yrityksen pitää investoida aitoihin osaajiin, ei voi vain kierrättää ihmisiä ja antaa uusia oto-rooleja."

"Hallitus sanoi, että tähän saa niin paljon rahaa kuin haluaa. Tosin eihän hallituksella ole rahaa, yrityksen pitää se tienata. Mutta otan sen merkinä sitoutumisesta."

DIGIJOHTAJA ON LIKETOIMINNAN MUOTOILIJÄ

Kävin yritysjohtajien kanssa myös keskustelun siitä, minkälainen digijohtaja yritykseen tarvitaan muutoksen ajuriksi ja mikä on hänen roolinsa. Yritysjohtajat korostivat, että digijohtajan rooli on ensisijaisesti bisnesrooli, ei laajennettu IT-päällikön pesti. Digijohtajan pitää myös katsoa laajasti koko liiketoimintaa sen sijaan, että digitalisaatiosta tulee itsenäinen kehitysfunktio yrityksen organisaatioon.

"Digijohtaja innostuu bisnesmahdollisuuksista, ei teknologiasta."

"Me teimme ensimmäisen digisuunnitelman IT-vetoisesti eikä se toiminut ollenkaan."

Digitalisaatio itsessään ei ole strategia, vaan se on yritysjohtajan moderni työkalupakki parempien strategioiden tekemiseen. Digitalisaatio on toimitusjohtajalle kuin hyvin varusteltu ammattikeittiö huipukokille. Tosin moderni keittiö ei vielä tee kotikokista Michelin tähden ravintoloitsijaa.

Tässä digijohtajalla on keskeinen rooli. Hänen tehtävänä on

- herättää koko organisaation mielenkiinto digitalisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin
- kasvattaa yritysjohton osaamista muotoilla liiketoimintaa uudella tavalla teknologian avulla
- ymmärtää ja viestiä, miten digitaalinen talous muuttaa yrityksen kulttuuria, johtamista ja toimintaa

"Digijohtajan nimittäminen on signaali yritykselle. Hän on myös muutoksessa toimitusjohtajan oikea käsi."

"Meille palkattiin Chief Digital Officer kolmesta syystä. Skaalautuva kasvu tulee moderneista kanavista, kuten verkkokaupasta, nähtiin mahdollisuus tehdä digituotteita ja haluttiin johtoryhmään sen asian ymmärtäjä, joka osaa esimerkiksi perustella IT-investointien vaikutuksen bisnekseen."

"Digijohtajan pitää muistaa myös hallitus, joka ei seuraa yrityksen toimintaa päivittäin. Hallituksen näkökulmasta digitalisaatio jää helposti yhdeksi projektiksi muiden joukossa ja positioituu IT-hankkeeksi."

Digijohtaja on siis liiketoiminnan uudelleenmuotoilija, joka ymmärtää teknologiaa, mutta puhuu liiketoiminnan kieltä. Hän on tässä roolissaan määrääkäs muutosjohtaja, joka ei saa jämähtää institutioksi. Digitalisaatiosta pitää tehdä koko organisaatioon arkista tekemistä ja siihen liittyvä hype ja mystifointi pitää riisua pois. On myös erittäin tervettä, että digijohtajalla on liiketoimintavastuuta. Muuten rooli kasvattaa helposti sisäistä vääntöä ja aiheuttaa turhaa kitkaa erityisesti akselilla myynti-markkinointi-IT. On tärkeää, ettei johtoryhmä delegoi digijohtajalle vastuuta miettiä ja toteuttaa digitaalisia ratkaisuja muun organisaation puolesta. Muuten digijohtaja tulee epäonnistumaan muutoksen läpiviennissä ja digitalisaatio jää erilliseksi IT-hankkeeksi yksittäisiin funktioihin.

"Digitalisaatio on ajattelumalli. Tehdään teknologiaa hyödyntämällä parempaa bisnestä."

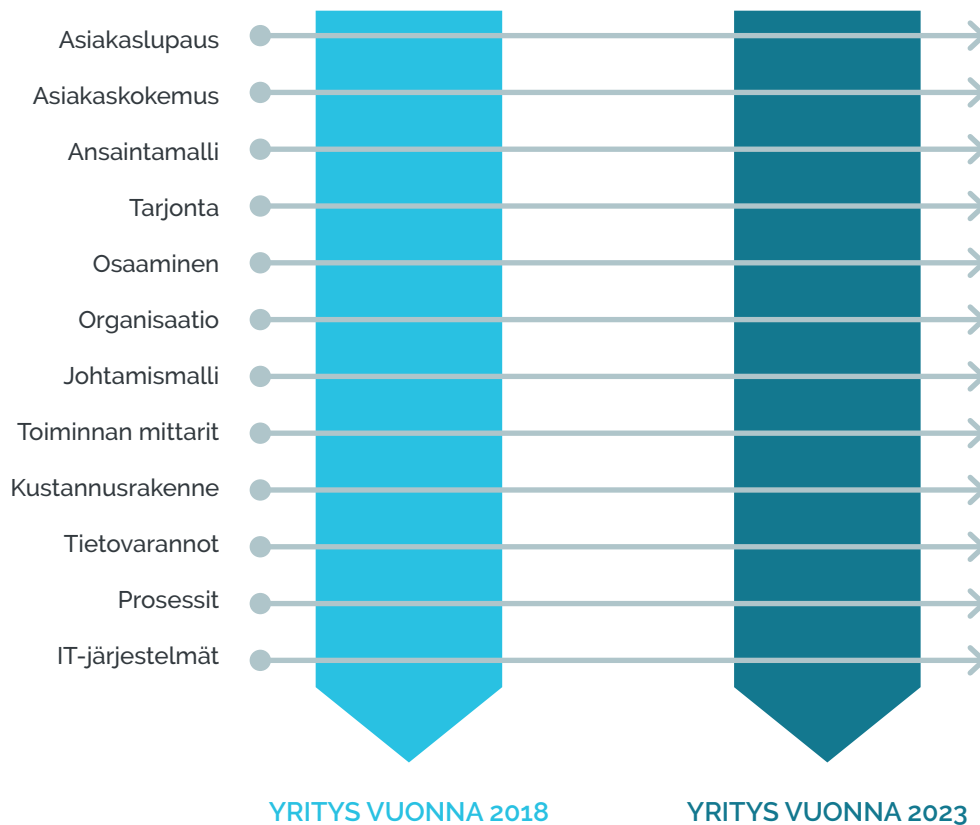
Kuten aiemmin todettiin digijohtajalla kannattaa olla liiketoimintavastuuta. Tästä syystä moni yritys ei palkkaa erillistä Chief Digital Officeria, vaan digijohtajan roolin ottaa sellainen johtoryhmän jäsen, jolla on osaamista ja mahdollisuus oman vastuualueensa kautta ajaa digitalisaatiota eteenpäin.

"Me ei pienenä yrityksenä haluttu dedikoitua CDOta, joka olisi erillinen kommandojoukkue. Koko johtoryhmä pitää saada uuden ajattelun taakse."

PIIRRÄ YRITYKSESI VUONNA 2023

Digitalisaatio leikkaa arvonluonnin näkökulmasta läpi koko yrityksen, ja se vaikuttaa merkittävästi ansaintalogiikkaan, rakenteeseen ja toimintatapaan. Jos kiinteistö peruskorjataan, siitä laaditaan aluksi selkeät piirustukset, joista käy ilmi tulevat rakenteet, materiaalit, laitteet, LVIS-järjestelmät ja taloauto-maatio. Ilman tällaista kuvaa talon remontointi olisi mahdotonta. Pitääkö yrityksestäkin piirtää "arkkiteh-

tuurikuva" digitaalisen remontin aluksi? Kyllä pitää. Sitä voi kutsua enterprise arkkitehtuuriksi, business canvasiksi, value creation malliksi tai miksi haluaa. Kuvaamiseen voi käyttää monia työkaluja ja niiden tulee olla mieluummin käytännöllisiä kuin liian monimutkaisia. Oleellista on, että arkkitehtuurikuva vastaa **asiakasrajapinnasta lähtien** kysymykseen: **miltä yrityksemme näyttää ja miten se toimii, kun siirrymme digitaaliseen talouteen?** Eli arkkitehtuurikuva ei ole pelkkä staattinen kuvaus, vaan se kertoo myös muutokset yrityksen pääprosesseissa ja toiminnassa.



"Digitalisaatio tuo meille täysin uudenlaiset palvelut ja ansaintalogiikan, jossa astumme ison askeleen kohti alustataloutta. Se vaikuttaa myös vahvasti toiminnan automatisointiin, mittareihin ja esimerkiksi sisäiseen viestintään. Kokonaisuutta on aika haastavaa hahmottaa ja palastella toteutusta varten."

"Meillä on monia positiivisia hankkeita. Seuraavaksi pitää selvittää, miten ne integroitaisiin yhteen."

Vaikka digitaalisen talouden visio ja strategia olisivat ylätasolla houkuttelevia, muutosta on vaikea konkretisoida ja lähteä toteuttamaan ilman arkkitehtuurikuva yrityksen toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa. Vasta tämän kuvan nähtyään ihmiset ymmärtävät, mitä muutos tarkoittaa käytännössä yritykselle ja heille itselleen.

"Asioiden käsittely automatisoituu, mutta vastaavasti tarvitaan enemmän asiakaspalveluihmisiä."

"Hallituksen pitää haastaa johtoa ja vaatia murroksen selvittämistä koko arvonluonnin näkökulmasta. Vaatii ideointia, piirtämistä, keskustelua ja iterointia."

Arkkitehtuurikuva on myös välttämätön digitalisaation bisnes casen laskemista varten, koska se kertoo riittävällä tasolla vaikutukset ansaintaan, kustannusrakenteeseen, prosesseihin, organisaatioon ja järjestykseen. Arkkitehtuurikuva antaa myös vastauksen siihen, mitä EI kannata digitalisoida. ROI-laskenta on jatkossakin hyvä idea, koska teknologia saa usein liian ison roolin muutoshankkeissa.

"Yritämme parhaillaan hahmottaa, miltä yritys näyttää, kun jatkossa kaikki arvo on ohjelmistoissa."

Digitalisaatio ei koskaan tapahdu vain funktioiden sisällä, vaan se muuttaa end-to-end prosesseja. Arkkitehtuurikuvan avulla voidaan varmistaa, että tämä muutos huomioidaan ja se aidosti toteutetaan. Muuten uudet toimintatavat helposti vain liimataan nykyisen toiminnan päälle. Tämä vesittäisi asiakas-
hyötyjä ja lisäisi pahimmillaan kokonaiskustannuksia ja manuaalista työtä, kun vanha toiminta jatkaa edelleen pohjalla.

"Ennen kuin etenee liian pitkälle digitalisaatiossa kannattaa selvittää, mitkä ovat yrityksen pääprosessit ja mikä on niiden status."

Arkkitehtuurikuvan rakentaminen lähtee digitaalisen talouden visiosta ja strategiasta. Se kertoo oleellisia osia, miten yritys lisää asiakasarvoa ja rakentaa ainutlaatuista kilpailuetua. Se on johtoryhmällä työkalu suunnitella ja toteuttaa systemaattisesti funktioiden yli menevää muutosta. Koska tulevaisuus on epävarmaa, kannattaa eri osa-alueilta tunnistaa isoimmat muutoksen draiverit ja disruption lähteet ja rakentaa 2-3 skenaariota yrityksen tulevaisuudesta. Yksityiskohtien taso riippuu muutoksen suuruudesta: asiat, jotka pysyvät suunnilleen samana, voidaan kuvata yleisellä tasolla ja päinvastoin. Aikahorisontin voi myös pilkkoa esimerkiksi 12 tai 24 kk paloihin kehityksen tiekartan pohjaksi. Samalla, kun piirretään yrityksen toimintaa, kannattaa huomioida mahdolliset muutokset asiakaskunnassa ja kilpailussa. Arkkitehtuurikuva on elävä dokumentti, jota päivitetään markkinamuutosten, hankkeiden etenemisen ja strategian päivitysten mukaan.

"Piirrä kaksi kuvaa: miten meidän tuotteet menevät asiakkaille tänään ja miten se tapahtuu 2-3 vuoden päästä. Vertaa kuvia kilpailijoihin, jotka ovat tulleet viime aikoina toimialalle. Siitä näkee aika nopeasti, kuinka iso toimialamurros on käynnissä."



Arkkitehtuurikuvasta näkee, mikä yrityksen toiminnassa säilyy, mitä pitää rakentaa ja mistä luovutaan. Se myös kertoo, mitkä toimintatavat, prosessit ja järjestelmät pitää yhtenäistää ja laittaa kuntoon ennen kuin digitalisaation asiakashyödyt saadaan esille. Yritysjohtajat korostivat, että tämä vaihe on pakollinen, vaikka se on usein hidas, uuvuttava ja kallis. Johdon pitää varmistaa, että organisaation ymmärrys, usko ja energia perusasioiden kuntoon laittamiseen säilyy loppuun saakka.

"Olemme investoineet aika paljon rahaa ja aikaa ERPiin ja projektihallintajärjestelmään. Toisaalta ne luovat puitteet sähköiselle asiakaskokemukselle."

"Meillä on 100 verkkokauppaa, mutta vain yksi ecommerce platform."

"Työn kulkua on vakioitu ja siirretty järjestelmiin, jotka vähentävät paperityötä ja nopeuttavat toiminnanohjausta kautta linjan."

KYSY DATALTA NEUVOA

Kun haluat yritysjohtajana ymmärtää, ennustaa tai automatisoida liiketoimintaa, on parasta kysyä datalta neuvoa. Näin tulevat jatkossa tekemään kaikki menestyvät yritykset. Tiedolla johtaminen ja koneoppi-minen ovat aina esillä, kun digitalisaatiosta keskustellaan, mutta niiden valtavaa merkitystä tavallisten

yri­tysten päätöksentekoon ja johtamiseen ei vielä­kään kunnolla ymmärretä. Kyse ei ole vain sisäisen tehokkuuden parantamisesta, vaan tiedolla johtaminen on aidon kilpailuedun lähde asiakassuhteen hallinnassa.

"Tiedolla johtamista tarvitaan, koska haluamme siirtyä aidosti asiakasvetoiseen johtamiseen ja rakentaa jatkuvan dialogin asiakkaan kanssa."

"Datan kerääminen on tuonut meille paljon lisäarvoa asiakaskeskusteluihin."

Kuten muutenkin digitalisaatiossa, teknologia on renki, ei isäntä. Esimerkiksi tekoälyssä algoritmit eivät ole uutta, datan määrä on. Jos yritys on tottunut datan hyödyntämiseen jo aikaisemmin, niin tekoäly on siihen looginen uusi työkalu. Esimerkiksi verkkokauppa on lähtökohtaisesti bisnesmalli, jota ohjataan täysin datan pohjalta. Jos taas yritys ei ole luonnostaan dataohjautuva, on tekoäly heille hyödytön. Onkin arvioitu, että tiedolla johtaminen ja siihen liittyvät teknologiat mukaan lukien tekoäly tulevat jakamaan yritykset kahden kerroksen väkeen, joiden kilpailukyvyssä on huikea ero.

"Meillä on nyt paljon strukturoimatonta dataa. On valtava potentiaali saada se jotenkin järjestettyä ja hyötykäyttöön."

Useiden tutkimusten mukaan tiedolla johtamisen kulttuuria ei voi ostaa, pakottaa tai rekrytoida, vaan se pitää kehittää. Se tapahtuu herättämällä ihmiset huomaamaan, että datasta löytyy vastauksia moneen yrityksen ns. Isoon Kysymykseen ja hyödyntämällä dataa eri tavoin voidaan nopeuttaa ja parantaa päivittäistä päätöksentekoa merkittävästi. Samalla ihmiset oppivat keräämään hyödyllistä dataa ja arvostamaan sen laatua sekä analysoimaan mittareita kriittisemmin. Kuten liiketoimintaa, myös kehityshankkeita tulee mitata. Paras tapa kääntää epäilijöitä tukemaan digitalisaatiota on osoittaa konkreettisia tuloksia selkeillä mittareilla.

"Yritysjohdon kannattaa tarkistaa nykyiset tietovarannot ja niiden laatu. Jos sieltä saadaan nopeasti vastauksia joihinkin isoihin kysymyksiin, niin se nostaa tiimin muutosvalmiutta."

"Pitää ajatella: mitä tässä voisi mitata? Jos ei ajattele näin, niin dataa ei kerätä eikä sen laatuun panosteta."

Monessa yrityksessä bisnesanalytiikka on valitettavasti lähes muutoseikka. Historian talousluvut raportoidaan tarkasti, mutta muuten data on joutokäynnillä. Johtoryhmässä tai hallituksessa ei haasteta mittareita, ei tiedetä mitä mittarit oikeasti tarkoittavat tai mistä niiden data tulee, ja luotetaan omaan intuitioon enemmän kuin analytiikkaan.

Yhtenä syynä on historian painolasti. Digitaalisten palvelujen, sähköisten asiointikanavien ja datan määrä kasvaa räjähdysmäisesti. Ihmiset, jotka ovat nyt opiskelijoita tai uransa alkuvaiheessa pitävät itsestään selvänä, että kaikkea oleellista voidaan mitata ja analysoida. Näin ei ollut 80- ja 90-luvulla, jolloin suuri osa yritysten nykyisistä johtoryhmän jäsenistä aloittivat uransa (mukaan lukien kirjoittaja itse). Dataa löytyi lähinnä taloushallinnosta ja tuotannosta. Ei ollut CRM-järjestelmiä, Google Analyticsiä, digimark-

kinointia, älypuhelimia jne. Yrityksen johtamisessa käytettiin strategiagurujen kehikkoja, menetelmiä ja prosesseja. Ei ollut kysymystä: onko tästä dataa. Onkin mielenkiintoista nähdä, pystyvätkö "old school" johtajat rakentamaan tiedolla johtamisen kulttuuria yrityksiin vai korjaantuuko tilanne vasta, kun data-sukupolven johtajat ottavat viestikapulan vastaan.

"Kun lähdimme panostamaan tiedolla johtamiseen, meille tuli yllätyksenä kuinka surkeassa kunnossa data oli. Sitä oli kyllä paljon, mutta se oli pirstaleista ja välillä tosi epäluotettavaa. Data pitää laittaa kuntoon ennen kuin muutetaan toimintatapoja esimerkiksi tekoälyllä."

YHTEENVETO – MILLOIN DIGITALISAATIOSTA TULEE ARKIPÄIVÄÄ?

Tämä raportti on ollut kronologinen matka digitaaliseen talouteen yritysjohtamisen heräämisestä aina siihen, kun digitalisaatiosta tulee arkipäivää. Näkökulma on ollut johtaminen, johtoryhmä ja hallitus, ei teknologia, bisnesmallit tai globaalit megatrendit. Olen kiteyttänyt tämän matkan seuraavassa kuvassa digitalisaation johtamisen kypsyyksimalliksi. Malli esittelee neljä vaihetta eli herätys, kokeiluja, skaalaus ja arkipäivää, sekä niihin liittyviä haasteita ja johdon tehtäviä.

Lähtötilanteella on vähemmän merkitystä kuin vauhdilla ja määrätietoisuudella, kun yritys aloittaa matkan kohti digitaalista taloutta. Toivon, että herätysvaiheessa ei ole enää monta suomalaista yritystä. Tiedän myös, että digitalisaatio on erittäin harvoissa yrityksissä aidosti arkipäivää. Suurin osa kotimaisista yrityksistä on tällä hetkellä tekemässä kokeiluja tai siirtynyt skaalautumisvaiheeseen toiveenaan selviytyä digitaalisesta taloudesta voittajana.

Kuten johdannossa jo vihjattiin, digitalisaatio ei ole koskaan ohi tai valmis. Yritykset panostavat tänään verkkosivuihin enemmän ja suuremmalla energialla kuin koskaan, vaikka verkkosivu-hype loppui jo 15 vuotta sitten. Verkkokauppoihin liittyviä innovaatioita syntyy nopeammin kuin ikinä ennen, vaikka verkkokauppa-hype ohitettiin ehkä 10 vuotta sitten. Mobiilikuume oli korkeimmillaan 5-8 vuotta sitten. Nyt se ei nostata enää otsikoita, vaikka investoinnit mobiilipalveluihin kasvavat koko ajan. Näistä aiheista ei pidetä meteliä, koska niistä on tullut arkipäivää.

Myös digitalisaatiosta, kuten se tänä päivänä ymmärretään, tulee lopulta yrityksille arkipäivää. Sitä se ei kuitenkaan vielä ole. Toimialalla kuin toimialalla tullaan näkemään lähivuosina useampi hengästyttävä pomppu, joka ravistelee kilpailua ja liiketoimintamalleja. Transformaation tuloksena syntyy maailma, jossa tulevaisuuden analysointi on yritysjohtajalle entistä tärkeämpää, mutta samalla vaikeampaa. Toimialat törmäävät ja sekoittuvat: pankista tulee autovuokraamo, teleoperaattorista mediatalo ja IT-toimittajasta kiinteistöjen huolto- ja ylläpitoyritys. Pysyvää on myös uusien markkinoiden jatkuva avautuminen, eri teknologioiden kiihtyvä kehittyminen, ja uudenlaisten kilpailijoiden ja kumppaneiden esiinmarssi. Myös liiketoimintamallit ja kilpailukyky perustuvat ovat jatkuvassa liikkeessä, mikä pitää yritysten strategiatyön kiireisenä.

DIGITALISAATION JOHTAMISEN KYPSEYYSMALLI

TYYPILLISIÄ HAASTEITA	Digitalisaatio ei kiinnosta osaamisvajeen tai nykyliiketoiminnan menestyksen takia. Hallitus ja johtoryhmä ovat erimielisiä digitaalisen talouden visiosta. Mitään ei tehdä.	Innostutaan teknologiasta ja keksitään ideoita, joista ei ole asiakkaille aitoa hyötyä. Yritetään tehdä pilotteja ilman budjettia ja resursseja. Johto on mukana vain muodollisesti. Nykybisnestä uhkaavat ideat karsitaan pois.	Pilotteja on vaikea integroida muuhun toimintaan. Kustannukset kasvavat nopeammin kuin tulokset. Vanha toiminta jää elämään.	Kehitys loppuu tyytyväisyyteen. Itsevarmuus muuttuu ylimielisyydeksi. Uusi legacy-kerros alkaa hidastaa toimintaa.
JOHDON TEHTÄVÄT	Digikylvetä hallitus ja johtoryhmä. Tee ekskursion tulevaisuuteen. Varmista, että avainhenkilöt ovat hereillä. Hanki tiimiin digiosaamista. Laadi houkutteleva visio.	Älä peippaa asiakasta. Varmista johdon sitoutuminen, riittävä nopeus ja uskottava resursointi, ettei muutos happane. Mieti Paras Plan A. Kokeile rohkeasti, älä pelkää epäonnistumisia, ole utelias. Aloita perusprosessien ja järjestelmien yhtenäistäminen.	Varmista Product Market –fit ennen skaalausta. Vie muutos koko arvonalustan ja toiminnan läpi. Pidä asiakas ja myynti lähellä. Ohjaa muutosta enterprise arkkitehtuurin avulla. Rakenna lisää osaamista. Kysy datalta neuvoa.	Pysy ketteränä ja fokusoidu asiakkaisiin. Tutki jatkuvasti tulevaisuutta ja tunnista epälineaarisia trendejä. Jatka systemaattista kehitystyötä ja oppimista. Tee uusi herätys!
	HERÄTYS	KOKEILUJA	SKAALAUS	ARKIPÄIVÄÄ



Mistä sitten tietää, että yritys on siirtynyt digitaaliseen talouteen ja digitalisaatiosta on tullut sille arkipäivää? Sitä ei voi mitata käytettävän teknologian määrällä tai digitaalisen myynnin osuudella, koska kumpikaan ei ole digitaalisessa taloudessa itsetarkoitus. Sen sijaan yrityksen digitaalista kypsyyttä voi mitata johtamisen näkökulmasta. Digitalisaatiosta on tullut yritykselle arkipäivää, kun se:

- on "oppinut kokkaamaan uudessa keittiössä" eli yritysjohto osaa luontevasti muotoilla liiketoimintansa teknologian avulla
- on saanut rakennettua johtoryhmän ja hallituksen välille yhteisen näkemyksen ja sitoutumisen digitaalisen talouden visioon ja strategiaan
- on sopeutunut epävarmuuteen ja tekee säännöllisiä "ekskursioita tulevaisuuteen"

- ymmärtää tulevaisuuden eri skenaarioita ja ohjaa yrityksen muutosta enterprise arkkitehtuurin pohjalta
- on onnistunut viemään digitalisaation muutokset läpi koko arvonluonnin ketjun ja muuttanut samalla end-to-end prosesseja
- on saanut merkittäviä tuloksia eli siirtynyt kokeiluista digitaalisten palvelujen ja toiminnan skaalaukseen
- on dataohjautuva ja hyödyntää analytiikkaa laajasti liiketoiminnan ymmärtämiseen, ennustamiseen ja automatisointiin
- on kasvattanut kriittisen massan digitaalista osaamista oppimisen, rekrytointien ja kumppanuuksien kautta

Yritykset, joille digitalisaatio on arkipäivää, pystyvät ottamaan uudet teknologiat, kuten tekoälyn, lohkoketjut tai IoT:n, haltuun ja ymmärtämään niiden merkityksen toimialalle ja yritykselle. Nämä yritykset pystyvät myös näkemään toimialalla epälineaarisia kehityspolkuja ja hyödyntämään niitä disruption itse sen sijaan, että joutuisivat kilpailijoiden yllättäviksi. He hyväksyvät ajatuksen, että toimialojen arvoverkot ovat törmäyskurssilla, ja osaavat aktiivisesti miettiä markkinoiden laajentamista ja uudenlaisia kumppanuuksia.

Uskon myös, että yritysten nälkä kasvaa syödessä. Yritysjohdo, joka huomaa digitalisaation aidosti tuovan kasvua ja kilpailuetua, nostaa automaattisesti kunnianhimoaan ja haluaa edelläkävijäksi muokkaamaan koko markkinaa. Toisaalta edelläkävijöiden pitää välttää liiallista tyytyväisyyttä, mikä kääntyy helposti hitaudeksi ja ylimielisyydeksi. Kun digitalisaatio alkaa tuntua arkipäiväiseltä, on yritysjohdon suunnattava katse kohti seuraavaa herätystä.

Tässä raportissa esitetyt haasteet ja huomiot toistuvat yrityksissä ympäri maailmaa. Tuhansien ja tuhansien yritysten hallitukset, toimitusjohtajat ja johtoryhmät miettivät digitaalisen talouden mahdollisuuksia ja uhkia samaan aikaan kuin me. Peli on vielä kesken ja voittajia ei ole julistettu. Suomalaisena yrittäjänä haluan tietysti nähdä suomalaisten yritysten menestyvän kotimaassa ja kansainvälisillä markkinoilla. Tästä syystä toivon, että pystyin tarjoamaan sinulle ideoita, vinkkejä ja inspiraatiota omalle matkallenne digitaalisen talouden voittajaksi!



Ajantasalla

MARKO LUHTALA
DIGITAALISEN TALOUDEN ASIAANTUNTIJA

marko.luhtala@ajantasalla.fi

+358-50-3879903

www.ajantasalla.fi

*Autamme yrityksiä menestymään
digitaalisessa taloudessa*