

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
LUT School of Business and Management  
Tuotantotalous

Diplomityö

Digitaalisen toimintaympäristön vaikutukset johtamiseen ja asiakkaan ymmärtämiseen

Noora Säisä  
2016

Tarkastajat: Professori Hannu Rantanen  
Erikoistutkija Juhani Ukko

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Noora Säisä

**Työn nimi:**

Digitaalisen toimintaympäristön vaikutukset johtamiseen ja asiakkaan ymmärtämiseen.

Vuosi: 2016

Paikka: Espoo

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, LUT School of Business and Management, Tuotantotalouden koulutusohjelma, Suorituskyvyn johtaminen.

75 sivua, 13 kuvaa, ja 1 taulukko.

Tarkastajat: Professori TkT Hannu Rantanen, Erikoistutkija Juhani Ukko

**Hakusanat:**

Asiakkaan ymmärtäminen, johtaminen, digitaalinen toimintaympäristö, suorituskyky

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää digitaalisen toimintaympäristön vaikutuksia johtajuuteen ja asiakkaan ymmärtämiseen. Aiheeseen perehdytään teoriassa kirjallisuuden perusteella, sekä toteuttamalla haastattelututkimus asiantuntijoille.

Perinteiseen toimintaympäristöön perustetut yritykset joutuvat muuttumaan toimintaympäristön muuttuessa yhä digitaalisemmaksi. Digitaalinen toimintaympäristö, ja siinä toimimisen asetelmat ja edellytykset muuttavat jatkuvasti ja nopeasti. Erilaisia haasteita kohtaavat kaikki mukana olevat sidosryhmät. Digitaalisuus vaikuttaa myös johtamiseen ja johtamistapoihin.

Asiakasarvon luominen on yritysten olemassa olon perusta. Jotta asiakkaalle pystytään tuottamaan arvoa, täytyy asiakkaan tarpeita ymmärtää. Digitaalisessa toimintaympäristössä asiakkaan rooli on muuttunut huomattavasti perinteiseen ympäristöön verrattuna. Asiakkaasta pystytään myös samaan tietoa aiempaa tarkemmin. Tätä tietoa pystytään käyttämään mm. yrityksen toimintojen suunnitteluun ja tuotekehitykseen.

Tämän tutkimuksen perusteella suurimmat digitaalisuuden vaikutukset johtamiseen ja asiakkaan ymmärtämiseen ovat: tiedon määrä ja sen käsittely, tehokkaan ja tarkoituksen mukaisen digitaalisuusasteen löytäminen, sekä digitaalisuuden tuoma mahdollisuus ennakointiin innovaatiotoiminnassa.

## ABSTRACT

**Author:** Noora Säisä

**Title:** Affects of digital business environment to the leadership and customer understanding

Year: 2016

Location: Espoo

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, LUT School of Business and Management, Industrial Management, Performance management

75 pages, 13 figures, and 1 table.

Examiners: Professor D.Sc. Hannu Rantanen, Senior Researcher Juhani Ukko

Keywords: Customer understanding, leadership, digital business environment, performance

The objectives of this study are to research characteristics which digital business environment brings to the leadership and customer understanding. The study includes literature review and empirical studies. Empirical study is performed by semi-structured interviews to the specialists.

Organizations which are established to the traditional business environment have to change because the business environment is becoming more and more digital. Digital business environment and how it works, and what it requires change continuously and quickly. Every stakeholder faces different kinds of challenges. Digitalization affects also to the leadership and customer understanding.

Organizations' existence is based on customer value creation. Organizations need to understand their customers' needs in order to create value for them. The role of the customer is not the same in digital business environment compared to traditional business environment. Organizations can collect more accurate information about their customers compared to earlier. This information is very valuable to companies from the process development point of view, and when they are developing new products and services.

Based on the results of the study characteristics in leadership and customer understanding where digitalization affects mostly are: large amount of different data and data processing, to finding effective and appropriate level of digitalization, and opportunities which digitalization brings to foresighting in innovation processes.

## ALKUSANAT

Tämän diplomityön tekeminen oli haastavaa ja kehittävää. Yllättävien käänteiden lisäksi, oli ilo kohdata myös odottamattomia onnistumisia. Haluan kiittää työn ohjaajana ja tarkastajana toiminutta professori Hannu Rantasta inspiroivasta ohjauksesta ja mielenkiintoisesta diplomityön aiheesta.

Erityisesti haluan kiittää aviomiestäni, poikiani, sekä äitiäni ja isääni kaikesta tuesta ja kannustuksesta koko opintojen aikana.

Espoossa 3.11.2016

Noora Säisä

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Tutkimusmenetelmät	10
1.4 Tutkimuksen rakenne	12
2 ASIAKASARVO OSANA YRITYKSEN SUORITUSKYKYÄ	13
2.1 Suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskyvyn johtaminen	13
2.1.1 Suorituskyky	13
2.1.2 Suorituskyvyn mittaaminen	16
2.1.3 Suorituskyvyn arvioinnin ja suorituskyvyn johtamisen ero	19
2.2 Asiakasarvon luominen osana yrityksen suorituskykyä	20
3 DIGITAALINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	22
3.1 Digitalisaatio	22
3.2 Digitaalisen toimintaympäristön erityispiirteitä	24
3.3 Asiakasarvo digitaalisessa toimintaympäristössä	26
3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen digitaalisessa toimintaympäristössä	27
4 JOHTAMINEN DIGITAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	31
4.1 Digitaalisen toimintaympäristön vaatimat muutokset johtajuuteen	31
4.2 Digitalisoituminen suomalaisten yritysten strategiassa	36
4.3 Digitaalinen kilpailukenttä	40
4.4. Digitaalisen toimintaympäristön liiketoimintamallit	42
4.5 Inspiroiva johtajuus	43

5 ASIAKAS DIGITAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	44
5.1 Digitaalinen asiakaskontakti	44
5.2 Muuttunut asiakkaan rooli	47
5.3 Asiakkaan ymmärtäminen	49
6 HAASTATELUTUTKIMUS	52
6.1 Haastattelututkimuksen toteutus	52
6.2 Kooste haastattelututkimuksesta	53
6.3 Haastattelututkimuksen tulokset	60
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	62
7.1 Toimintaympäristön muutokset	62
7.2 Johtajuus	63
7.3 Asiakkaan ymmärtäminen	65
7.4 Jatkotutkimuksen tarpeet	67
8 YHTEENVETO	68
LÄHDELUETTELO	72

## 1 JOHDANTO

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen lähtökohdista, rakenteesta ja tavoitteista, sekä tutkimussuunnitelmasta ja tutkimuksessa käytetyistä metodeista. Tutkimuksen lähtökohtana on yritysten toimintaympäristön digitalisoituminen. Tavoitteena on selvittää sen vaikutuksia asiakasarvon kehittämiseen ja johtamiseen. Tässä toiminta-analyttisessä tutkimuksessa aihetta käsitellään sekä kirjallisuuden, että haastattelututkimuksen pohjalta.

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Yritykset toimivat yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. Digitalisoituminen on mahdollistanut nopean teknologiakehityksen, ja murtanut perinteisiä toimintamalleja. Perusajatus liiketoiminnan takana kuitenkin pysyy samana: asiakkaalle on pystyttävä tuottamaan arvoa kilpailijoita paremmin. Globalisaatio ja digitalisaatio mahdollistavat suuria etäisyyksiä asiakkaiden ja yrityksen välille. Toisaalta digitalisaatio myös mahdollistaa entistä yksilöllisemmän asiakkaiden arvioinnin. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös johtamisen täytyy mukautua ympäristön vaatimuksiin.

Teknologiakehitys on ollut viimeiset parikymmentä vuotta vauhdikasta. Perinteiset toimintatavat muuttuvat yhä enemmän digitaaliseen muotoon. Teollisesta ajasta siirrytään tietotyön aikaan. Saatavilla olevan pääoman, laitteiden ja henkilöstömäärän sijaan yritysten menestyksen tekijöinä ovat entistä enemmän tieto, osaaminen ja näkemykset. Yritysten tulee jatkossa entistä paremmin sitouttaa asiakkaat, henkilöstä ja yhteistyökumppanit, jotta se voi hyödyntää digitaalisessa murroksessa kaikki tarvittavat resurssit ja osaamisen (Ruokonen 2016, s.7). Pärjätäkseen tietopohjaisessa liiketoiminnassa, täytyy luoda uusia liiketoimintamalleja, koska monet perinteiset mallit eivät ole yhdistettävissä digitaalisiin. Digitaalisten tuotteiden dynamiikka kilpailussa eroaa huomattavasti fyysisistä tuotteista. (Lang 2001, s.544)

Asiakastarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen ovat liiketoiminnan kehittämisen nyrkkisääntöjä. Teoriassa tämä kuulostaa jopa yksinkertaiselta, mutta käytännössä useimmat yritykset kangertelevat asian kanssa. Asiakslähtöisten ratkaisujen toteuttaminen on osoittautunut äärimmäisen vaikeaksi digitaalisessa kanavassa. Tämä perustuu monessa tapauksessa, siihen ettei asiakasta ymmärretä riittävästi. (Filenius 2015, s.21) Monet

tutkimukset korostavat (Johannes & Olsen 2010, Leavy & Moitra 2006, Prahalad & Ramaswamy 2004) asiakkaan ymmärtämisen tärkeyttä muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritysten perinteinen tapa ajatella on suurin este, kun kilpaillaan häilyvillä markkinoilla. Epäjatkuva muutos, kaikkialla läsnä oleva interaktiivisuus sekä teknologioiden ja teollisuuden esteiden vaihtuminen, haastavat perinteiset yritys- ja tuotokeskeisten liiketoimintamallien arvon määrittämisen. Pääajuri tässä muutoksessa ovat asiakaslähtöiset innovaatiot ja asiakaslähtöinen arvon määrittäminen. Molemmat parantavat asiakkaan kokemaa arvostusta tuotetta kohtaan.

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat tämän hetken megatrendejä. Digitalisaatio on tuonut koko maailman ihmisten käyttöön. Toisaalta fyysiset etäisyydet ovat tulleet pidemmiksi. Digitalisaation ja digitaalisen toimintaympäristön avulla asiakkaat voivat saada paljon tietoa tuotteista ja palveluista, sekä yrityksistä niiden takana. Yritysten on paljon vaikeampi löytää yhtä tärkeää tietoa asiakkaistaan. Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä kilpailukyky ja kilpailutilanteet muuttuvat jatkuvasti. Nopeat, radikaalit ja yllättävät muutokset ovat tyypillisiä digitaaliselle liiketoimintaympäristölle, koska digitaalisuus mahdollistaa tämän. (Lang 2001 s.540) Globalisaatio on helpottanut uusien teknologioiden avulla ja päinvastoin – globalisaatio on ollut mahdollista kehittyvien teknologioiden avulla.

Perinteiset toimintatavat toimivat hyvin, niin kauan kuin peruskaava tuotteiden taustalla pysyy ennallaan eikä vaadi muutoksia. Kun taustalla oleva teknologia vaatii muutoksia, perinteiset toimintatavat ovat innovaatioiden esteitä. Vaaditaan ihmisten ja ryhmien kommunikointia ja yhteistyötä uusilla tavoilla. Organisaation rakenteella ja tavalla, jolla organisaation eri ryhmät oppivat työskentelemään keskenään, on vaikutus siihen, pystytäänkö suunnittelemaan uusia tuotteita vai ei. (Christensen 2000, s.30) Johtamisella pystytään helpottamaan ja vaikeuttamaan yritysten ja sen työntekijöiden sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin. Digitaalisessa toimintaympäristössä innovatiivisuus ja nopea uuden omaksuminen korostuvat. Perinteiset mallit auktoriteetin ja yhteishengen rakentamisesta muuttuvat.

Kun toimintaympäristö muuttuu, sen mukana muuttuvat johtajuus, sekä yrityksen ja asiakkaan välinen suhde. Vaikka fyysiset etäisyydet eri toimijoiden välillä voivat olla pitkät, digitaalisuus mahdollistaa hyvin erilaisten ihmisten ja yritysten yhteistyön. Uudet digitaaliset työkalut mahdollistavat myös yrityksen suorituskyvyn ja asiakkaan arvioimisen entistä monipuolisemmin. Tieto, osaaminen ja innovatiivisuus ovat yritysten 'pelinappuloita' digitaalisessa toimintaympäristössä. Miten nämä toisiinsa vahvasti kytkeytyneet tekijät vaikuttavat asiakasarvon johtamiseen, sitä pyritään selvittämään tässä tutkimuksessa.



## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää digitalisoitumisen vaikutukset asiakasarvon kehittämiseen, sekä mitä erityispiirteitä toimintaympäristön digitalisoituminen tuo johtajuuteen suomalaisessa, pääasiassa Suomessa toimivassa, suuryrityksessä. Asiakasarvon luominen käsitellään asiakkaan ymmärtämisen kautta, sekä pyritään selvittämään, miten digitaalisuus vaikuttaa asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen.

Tutkimuksessa johtaminen ja asiakasarvon määrittäminen perustuvat yrityksen suorituskyvyn arviointiin. Tutkimuksessa selvitetään myös digitaalisuuden vaikutuksia asetelmiin johtajan ja alaisen, sekä yrityksen ja asiakkaan välillä. Toimintaympäristön digitalisoitumisen tuomia muutoksia verrataan perinteisessä toimintaympäristössä toimineiden yritysten näkökulmasta. Tähän liittyy vahvasti työkalujen ja toimintatapojen muuttuminen.

Tutkimus rajataan jo vakiintuneessa asemassa olevien yritysten haasteisiin toimintaympäristön muuttuessa perinteisestä yhä digitaalisemmaksi. Perinteiseen toimintaympäristöön kehitetyt prosessit kohtaavat uudella tavalla kilpailua myös valmiiksi digitaaliseen ympäristöön syntyneiden yritysten taholta. Johtamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yritysten eri tasoilla työskentelevien johtajien toimintaa. Asiakas voi olla yksittäinen kuluttaja tai toinen yritys.

Haastattelututkimus tehdään suomalaiseen pääasiassa Suomessa toimivaan suuryritykseen. Haastateltavat ovat kuluttajatuotteisiin liittyvien projektien ja osastojen johtajia. Haastateltavien joukossa on asiantuntijoita, sekä asiakasarvon kehittämisessä perinteisessä toimintaympäristössä, että digitaalisten mahdollisuuksien kehittämisessä.

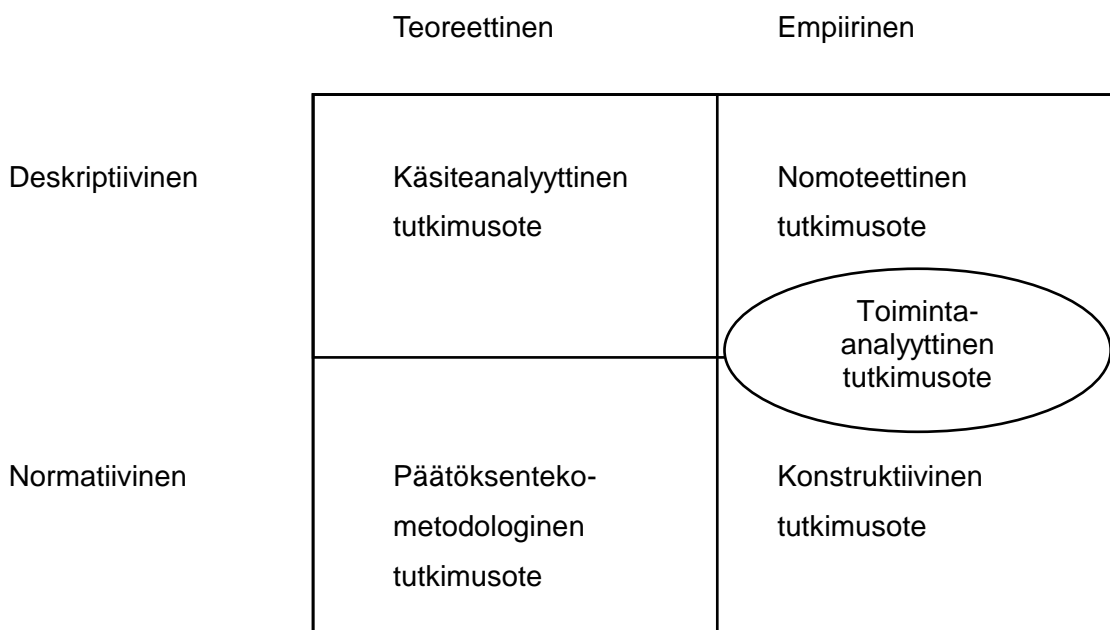
Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä erityispiirteitä digitaalinen toimintaympäristö tuo johtajuuteen?
2. Mitä etuja digitaalinen toimintaympäristö tuo asiakkaan ymmärtämiseen ja tämän avulla asiakasarvon kehittämiseen?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön luonteesta riippuu, käytetäänkö kvalitatiivista vai kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on selkeästi rajattu ja tutkimuksessa edetään selkeämmin vaiheittain. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi kietoutuvat toisiinsa, ja analyysin vaatiessa aineistoa voidaan laajentaa tai supistaa tutkimuksen edetessä. (Uusitalo 1991, s.80)

Tutkimukset ryhmitellään pohjimmiltaan kahteen ryhmään, teoreettiseen ja empiiriseen. Teoreettisessa tutkimuksessa käsitellään tieteenalojen käsitteisiin, näkökulmiin ja teorioihin liittyviä ongelmia. Empiirisessä tutkimuksessa käsitellään jotain reaali maailman ilmiötä, josta hankitaan tietoa jollakin systemaattisella menetelmällä. Teoreettista ja empiiristä tutkimusta ei voida täysin erottaa toisistaan, koska empiirisessäkin tutkimuksessa on teoreettisia vivahteita ja päinvastoin. (Uusitalo 1991, s.60) Liiketaloustieteessä tutkimusotteet voidaan jakaa lisäksi myös deskriptiiviseen eli kuvaileviin ja normatiivisiin eli ohjeita kehittäviin tutkimusotteisiin (Lukka 2001). Kuvassa 1. on esitetty liiketaloustieteen tutkimusotteiden suhteelliset asemat. Kuvassa 1. on esitetty liiketaloustieteen tutkimusotteiden suhteelliset asemat.



Kuva 1. Liiketaloustieteen tutkimusotteiden suhteelliset asemat (Kasanen et al.1991, s.317)

Kuvan 1 mukaisesti tutkimusotteet ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen, toiminta-analyttinen, päätöksentekometodologinen ja konstruktivinen tutkimusote. Nomoteettinen lähestymistapa nojaa kausaaliseen selitysmalliin ja tavoittelee yleisten säännönmukaisuuksien löytämistä tutkimuskohteistaan. Päätöksentekometodologinen lähestymistapa keskittyy analyttiseen mallintamiseen. Näiden kahden tutkimusotteen välillä on merkittävä ero: toisin kuin nomoteettisessa tutkimuksessa, on päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa mukana normatiivinen elementti, koska sen tulokset on tarkoitettu esimerkiksi auttamaan yrityksen johtoa sen johtamisessa. Toiminta-analyttinen tutkimusote tarjoaa tavallaan vaihtoehdon nomoteettiselle lähestymistavalle tuomalla ihmisen analyysin keskipisteeseen. Vaikka toiminta-analyttisessä tutkimuksessa useimmiten on keskeisenä pyrkimyksenä tutkittavien ilmiöiden syvällisen ymmärtämisen saavuttaminen, voi tutkimus käsittää (ns. toimintatutkimuksen tapauksessa) myös aktiivisen osallistumisen muutosprosessiin. Käsiteanalyttinen tutkimusote tuottaa uutta tietoa ensisijaisesti "päätelyn metodilla". Konstruktivinen tutkimusote lisää metodologisen lähestymistavan, joka on luonteeltaan sekä normatiivinen että empiirinen. (Lukka 2001)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten digitaalisuus vaikuttaa yleisellä tasolla johtamiseen ja asiakasarvon kehittämiseen. Teoriaosuudessa käsitellään kirjallisuuden pohjalta, miten toimintaympäristön muuttuminen perinteisestä yhä digitaalisemmaksi vaikuttaa näihin seikkoihin. Empiirinen osuus toteutetaan haastattelututkimuksena. Haastattelumenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa asiaa halutaan tarkastella asiantuntijan periaatteen valossa. Haastatteluilla hankittava tieto voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: täsmällisten tai arvionvaraisten tosiasiatietojen tai tietojen, mielipiteiden, asenteiden, arvojen ja ideologioiden selvittämiseen. (Uusitalo 1991, s.92) Haastattelu tehdään kuudelle asiantuntijalle. Empiirisen osuuden tarkoituksena on selvittää asiantuntijoiden mielipiteitä ja havaintoja digitaalisuuden vaikutuksista. Tässä tutkimuksessa on käytetty toiminta-analyttistä tutkimusotetta, jonka ensisijaisena tavoitteena on ilmiön tai ongelman ymmärtäminen, sekä mahdollinen teorian kehittäminen. Toiminta-analyttisen tutkimuksen aineisto voi muodostua pienestä tapausten määrästä, ja sen käsittely on empiiristä. (Olkkonen 1994, s. 76-77)

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportin rakenne on esitetty kuvassa 2. Tutkimuksen johdannossa on esitetty tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet, rajaukset, tutkimuskysymykset ja -metodit, sekä tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen teoria perustuu aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Teoriaosuuden alussa esitetään asiakasarvo osana yrityksen suorituskykyä. Tämän jälkeen selvitetään digitaalisen toimintaympäristön erityispiirteitä, sekä johtamista ja asiakasta digitaalisessa toimintaympäristössä.

Teorian jälkeen aihetta tarkastellaan empiirisesti. Tämän tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan haastattelututkimuksena. Tässä osuudessa kerrotaan haastattelututkimuksen toteutuksesta, esitetään kooste haastattelututkimuksesta, sekä sen tulokset.

Johtopäätöksiä tarkastellaan toimintaympäristön muutosten, johtajuuden ja asiakkaan ymmärtämisen kannalta. Johtopäätöksissä esitetään myös jatkotutkimuksen tarpeet. Lopuksi on tutkimuksen yhteenveto.



Kuva 2. Tutkimusraportin rakenne.

## 2 ASIAKASARVO OSANA YRITYKSEN SUORITUSKYKYÄ

Tässä luvussa käsitellään teoriassa, kirjallisuuden pohjalta, asiakastytyväisyyden roolia suorituskyvyn arvioinnin osa-alueena, sekä digitaalisen toimintaympäristön erityispiirteitä. Perustana asiakastytyväisyydelle tässä tutkimuksessa pidetään asiakasarvon luomista. Asiakasarvoa voidaan käsitellä joko yksittäisen asiakkaan tuottamana arvona yritykselle tai yrityksen tuottamana arvona asiakkaalle. Tässä tutkimuksessa asiakasarvolla tarkoitetaan yrityksen tuottamaa arvoa asiakkaille.

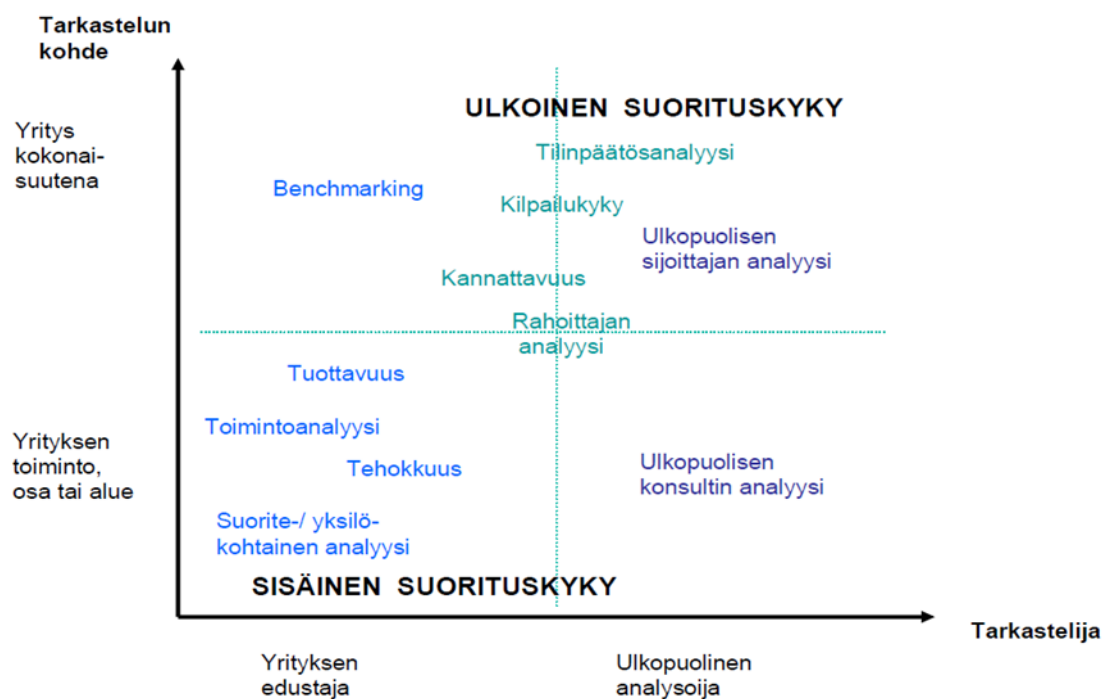
### 2.1 Suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskyvyn johtaminen

”Suorituksen johtaminen ei ole ainoastaan keino saada ihmiset toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Se on yhtä lailla yrityksen keino tehdä parhaansa sen eteen, että yksilö saa parhaan mahdollisen tuen ja ohjauksen päivittäisessä työssään.” (Ruokonen 2016, s.197) Jotta yrityksen suorituskykyä voidaan johtaa, täytyy siitä saada tietoa. Suorituskyvyn mittaaminen ja arvioiminen voidaan toteuttaa, kun ensin määritellään mistä yrityksen suorituskyky muodostuu. Seuraavaksi lyhyesti teoriaa mitä termeillä ’suorituskyky’ ja ’suorituskyvyn mittaaminen’ kirjallisuudessa tarkoitetaan, sekä suorituskyvyn arvioinnin ja johtamisen eroja.

#### 2.1.1 Suorituskyky

Yrityksen suorituskyky voidaan määritellä sen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Nämä ulottuvuudet liittyvät yrityksen kykyyn maksimoida omistajiensa hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. (Laitinen 1998, s.279-280) Tähän Laitisen tiivistämään kappaleeseen viitataan aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa lähes säännönmukaisesti. Lönnqvist (2004, s.28) määrittelee suorituskyvyn yrityksen kyvyksi saavuttaa tuloksia verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Tällöin suorituskyky kuvaa esimerkiksi toiminnoista konkreettisesti syntyneitä tuloksista, kuinka tietty toiminto on suoritettu, tai kykyä saavuttaa tavoitteet. Suorituskykyä voidaan tässä tapauksessa verrata tietyssä toiminnossa saavutettuihin tuloksiin, kuinka toiminnot on suoritettu tai kykyyn saavuttaa tuloksia.

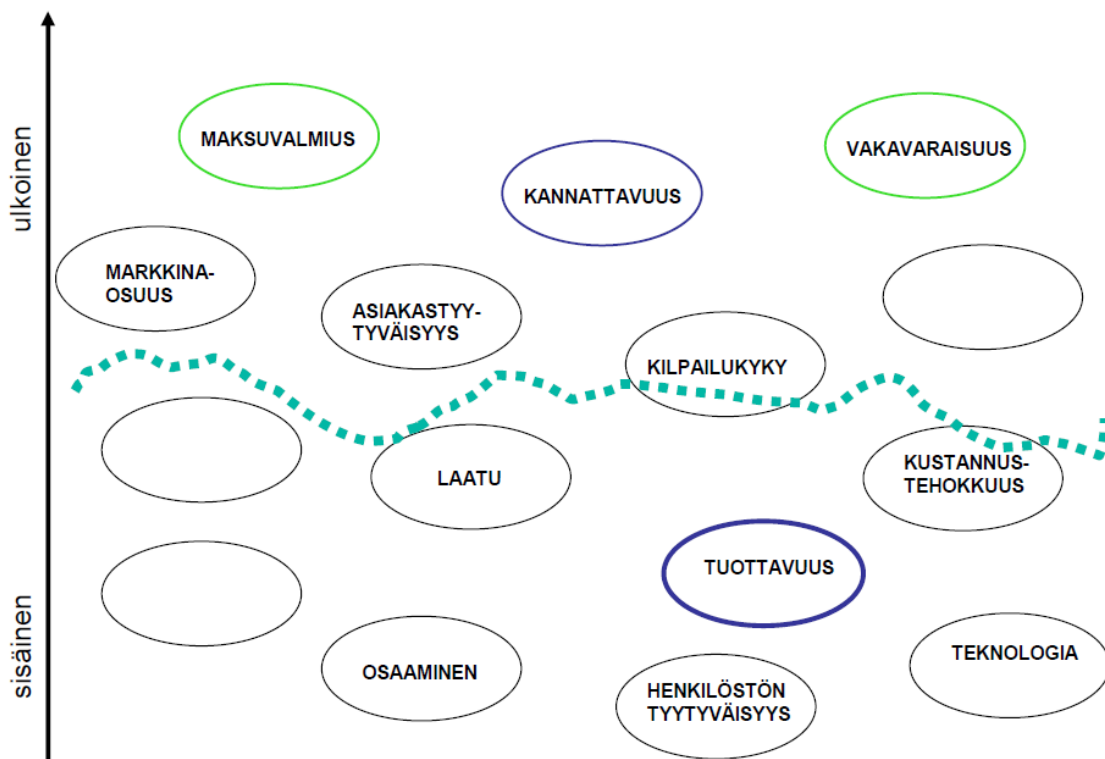
Suorituskyvyn jaottelu osa-alueisiin voidaan toteuttaa eri tavoin. Rantanen (2005, s.2) kuvaa yleistä suorituskyvyn jakamista kahteen osaan – ulkoiseen ja sisäiseen suorituskykyyn. Hänen mukaansa yksittäisten suorituskyvyn osa-alueiden sijoittelu näiden pääotsikoiden alle kuitenkin vaihtelee jonkin verran eri kirjoittajien näkemysten perusteella. Kuvassa 3 on havainnollistettu suorituskyvyn osa-alueita, sekä tarkastelukohteita ja näkökulmia.



Kuva 3. Yrityksen ulkoinen ja sisäinen suorituskyky. (Rantanen 2005, s.3).

Sisäistä suorituskykyä analysoi yritys itse. Sen tarkasteluun tarvitaan yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa informaatiota, kuin mitä yrityksen ulkopuolisella tarkastelijalla voi olla käytössään. Yrityksen ja sen osien sisällä olevaa suorituskykyä arvioidaan siis yrityksen 'sisältä' käsin. Ulkoinen suorituskyky vastaavasti kuvaa yrityksen suoriutumista pääasiassa kokonaisuutena ympäröivässä yhteiskunnassa. Yritystä kokonaisuutena tarkastelevat ja arvioivat yrityksen 'ulkoa päin' hyvin monet eri tahot. (Rantanen 2005, s.3)

Suorituskyvyn osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa. Kuvassa 4 havainnollistetaan eri suorituskyvyn osa-alueita ja niiden sijoittumista suorituskyvyn osa-alueiden kentässä. Yrityksen suorituskyky on eri suorituskyvyn osa-alueiden syy-seuraus -suhteiden vuorovaikutusta. Kokonaisuuden kannalta sekä sisäiset että ulkoiset tekijät on otettava huomioon. Kun suorituskyky heikkenee yhdellä osa-alueella, heikkenee mahdollisuudet myös muilla. Vastaavasti yhden osa-alueen parantaminen luo mahdollisuuksia parantaa myös muita suorituskyvyn osa-alueita. Rantanen (2005, s.4) on selkeästi kuvannut suorituskyvyn osa-alueiden vaikutuksia tuottavuuden kannalta seuraavasti: ”Tuottavuuden kasvusta seuraa yksikkökustannusten aleneminen, jonka myötä yrityksen kilpailukyky kasvaa. Parantuneen kilpailukyky myötä yritys menestyy markkinoilla ja kannattavuus kasvaa. Parantuneen kannattavuuden myötä yritykselle kertyy varallisuutta, jota voidaan käyttää mm. koulutukseen, tuotantovälineisiin ja johtamisen apuvälineisiin eli tuottavuuden parantamisen edellytyksiin.”



Kuva 4. Suorituskyvyn osa-alueiden kenttä (Rantanen 2005, s.4)

Digitaalisessa toimintaympäristössä suorituskyvyssä korostuu tiedon ja osaamisen hallinta. Langin (2001, s.551) mukaan yritysten suorituskyky on riippuvainen siitä, kuinka paljon johtajat pystyvät mobilisoimaan yksilöiden ja tiimien resursseja yrityksen arvoketjussa ja kuinka hyvin he pystyvät käyttämään näitä resursseja hyödyksi arvon luomisessa näillä erittäin kilpailluilla markkinoilla. Tietoa ja osaamista saadaan myös asiakkailta. Jotta asiakastyytyväisyyden osa-alueella suorituskykyä voidaan parantaa, täytyy tietää mitä asiakkaat tietävät.

Tarkastellessa yrityksen suorituskyvyn osa-alueita, asiakasarvo ja asiakastyytyväisyys ovat tärkeässä asemassa. Koko yritysten olemassa olon perusta on tuottaa asiakkaalle arvoa. Asiakkaan ymmärtäminen on välttämätöntä, ja sitä pitäisi pystyä arvioimaan. Seuraavassa kappaleessa käsitellään suorituskyvyn mittaamista.

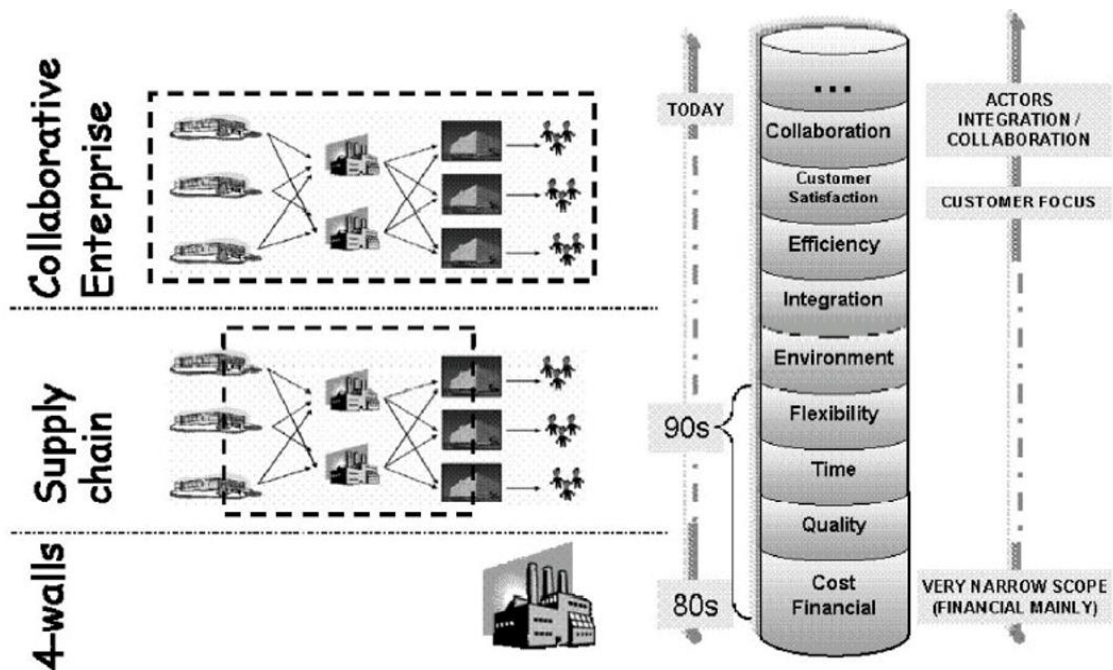
### 2.1.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn arviointi on olennainen osa organisaatioiden toimintaa. Johtajilla täytyy olla jonkinlainen kuva siitä mitä he ovat johtamassa. Mihin tämä kuva sitten perustuu, vaihtelee varmasti huomattavasti. Pienemmissä yrityksissä johtajat voivat toimia hyvinkin lähellä operatiivista toimintaa, ja siten tietävät tarkasti päivittäisestä työskentelystä. Ongelmana tässä tapauksessa voi olla yrityksen toimintaympäristön hahmottaminen ja miten yrityksen suorituskyky siihen sijoittuu, sekä potentiaalisten kilpailutekijöiden löytäminen. Isommissa yrityksissä taas yksittäisten toimintojen ja yksiköiden suorituskyvyn hahmottaminen hämärtyy. Organisaation tilanteeseen sopivia mittaamisen hyötyjä on helppo löytää.

Rantasen & Holtarin (1999, s.17) tutkimusraportissa todetaan, kuinka yrityksen suorituskyvyn mittaaminen on luonnollinen osa analysointi-, ohjaus-, arviointi- ja johtamisprosessia. Suorituskyvyn mittaamisen päällimmäinen tarkoitus on tuottaa informaatiota halutuista arviointi- ja mittauskohteista päätöksenteon tueksi. Informaation täytyy olla hyvää ja luotettavaa, jotta sen perusteella voidaan tehdä onnistuneita päätöksiä. Mittaaminen ei siis voi keskittyä pelkästään menneen tilanteen todentamiseen, vaan sen tulee ohjata yritystä entistä parempaan suoritukseen tulevaisuudessa.



Suorituskyky ja sen osa-alueet on perinteisesti nähty vain taloudellisina ulottuvuuksina. Jo 1980-luvulta lähtien ei-taloudellisten ulottuvuuksien tarve on tunnustettu, ja Kaplan (1984, s.98) on todennut globaalien kilpailun vaativan myös ei-taloudellisia mittareita yritysten suorituskyvyn kehittämiseksi. Kuvassa 5. on esitetty suorituskyvyn mittaamisen ja mittareiden kehittyminen 1980-luvulta tähän päivään. Painotukset ovat vaihdelleet yksinkertaisista vain taloudellisiin arvoihin perustuvista mittareista monitahoiseen yhteistyöverkostojen mittaamiseen.



Kuva 5. Suorituskyvyn mittaamisen ja mittareiden evoluutio. (Busi & Bititci 2006, s.13)

Neely & Bourne (2000, s.6) ovat myös tiivistäneet suorituskyvyn mittaamisen historiaa seuraavasti: ensin mitattiin vääriä asioita, sitten mitattiin liikaa, ja nyt ollaan ymmärretty, että täytyy keskittyä suorituskyvyn mittaamisesta saadun tiedon hyödyntämiseen. Ei vain mitata mittaamisen ilosta, koska se on mahdollista ja teknologian kehittymisen myötä erilaista tietoa helposti saatavilla. Tiedon laatu, oikea-aikaisuus ja kohdistaminen korostuvat. Suorituskyvyn mittaaminen on muuttanut muotoaan ja sisältöään, ja yhä monitahoisempia tekijöitä suorituskyvyn taustalla täytyy ottaa huomioon.

Kuten Henri (2006, s.97) on todennut, ilman muiden mahdollisten tekijöiden (esimerkiksi ympäristön epävarmuus, strategia, koko) tärkeyden vähättelyä, kulttuuri on kaikkialla läsnä oleva tekijä, joka vaikuttaa kaikkeen organisaation vuorovaikutukseen. Tämän tekijän ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä voidaan tutkia ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Bititci et al. (2006) ovat tutkimuksissaan havainneet, että suorituskyvyn mittaamisen onnistunut implementointi ja käyttö johtavat kulttuuriseen muutokseen. Sitä käytetään myös osana kulttuurin muutosprojektia vahvistamaan haluttua käytöstä, arvoja ja uskomuksia (Jazayeri & Scapens 2008). Suorituskyvyn mittaamisen avulla pystytään tehokkaasti muuttamaan ja tuomaan uusia tapoja ihmisten johtamiseen organisaatioissa toteavat myös Franco-Santos et al. (2012).

Kansainvälisessä ympäristössä, eri maissa toimivissa yksiköissä, yritysostojen kautta muuttuneissa organisaatorakenteissa ja yritysverkostoissa voi olla hyvinkin erilaisia kulttuureja yhtenäisen suorituskyvyn mittaamisen suunnittelun alkuvaiheessa. Rantanen & Holtari (1999, s.59) ovat kuvanneet suorituskyvyn mittaamista seuraavasti: ”Laajan ja yhtenäisen kuvan muodostaminen yrityksen suorituskyvyn analysoinnin hajanaisesta kentästä auttaa yrityksiä ja muita asiasta kiinnostuneita kiinnittämään huomiota yrityksen menestymisen kannalta olennaisiin kysymyksiin. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden poimia tarjolla olevien mahdollisuuksien joukosta tarkoituksen mukaisia ratkaisumalleja yksittäisissä ongelmatilanteissa”.

Amaratunga & Baldry (2002, s.222) kertovat suorituskyvyn ja oppivan organisaatiokulttuurin toisiaan ruokkivasta kierteestä. Heidän mukaansa yksi suorituskyvyn johtamisen päätarkoituksista on kehittää yritykseen oppiva organisaatiokulttuuri. Suorituskyvyn johtamisen elementit toimivat tällöin kuin ’oppimisen kierteenä’. Oppiva organisaatio on yksi monista johtamisen konsepteista kirjallisuudessa. He huomauttavat, että on tärkeää muistaa, ettei oppiva organisaatio tarkoita, että pelkästään yksittäiset työntekijät oppivat suorituskyvyn mittaamisen tuloksista.

### 2.1.3 Suorituskyvyn arvioinnin ja suorituskyvyn johtamisen ero

Kun listataan suorituskyvyn mittaamisen haasteita, esiin nousee helposti ymmärtämättömyys suorituskyvyn arvioinnin ja suorituskyvyn johtamisen eroista. Suorituskyvyn mittaamisella saatuja tuloksia täytyy käyttää johtamisen kehittämiseen. Varsinkin työntekijöiden puolella usein virheellisesti luullaan, että suorituskyvyn mittaaminen on vain suorituskyvyn arviointia. Jos mittaustuloksia ei käytetä organisaation suorituskyvyn kehittämiseen ja johtamisen tukemiseen, mittaamisesta koituu pelkästään kuluja. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmien yleisyydestä huolimatta, monet tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden suorituskykyä ei johdeta oikein (Aguinis et al. 2011, s.503).

Aguinis et al. (2011, s.504-505) ovat käsitelleet suorituskyvyn johtamisen ja arvioinnin eroja seuraavasti: Suorituskyvyn johtaminen on jatkuvaprosessi, jossa yksilöiden ja ryhmien suorituskyky tunnistetaan, mitataan ja kehitetään linjassa organisaation strategiassa määriteltyjen tavoitteiden kanssa. Suorituskyvyn arviointi sen sijaan on kuvaus työntekijöiden vahvuuksista ja heikkouksista tietyllä aikavälillä.

Suorituskyvyn johtamisen ja arvioinnin erot (Aguinis et al. 2011, s.504):

- Suorituskyvyn arviointi on vain osa suorituskyvyn johtamista.
- Suorituskyvyn johtaminen ottaa huomioon sekä menneisyyden että tulevaisuuden.
- Suorituskyvyn johtamisessa johtajien on varmistettava, että työntekijöiden toiminta ja tulokset ovat linjassa koko organisaation tavoitteiden kanssa, jotta kilpailuetu voidaan saavuttaa.
- Suorituskyvyn johtaminen on jatkuvaprosessi, jota arvioidaan ja kehitetään.
- Jotta suorituskyvyn johtamisjärjestelmästä voidaan saada suurin hyöty, kaikkien osallistujien täytyy olla sitoutuneita siihen.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät edistävät molemmin puolista oppimista ja ymmärrystä. Kun eri mittareiden suhteet toisiinsa ja lopulta koko organisaation suorituskykyyn ymmärretään, nähdään konkreettisesti miten oma työ ja toiminta on vaikuttanut organisaation menestymisen kehittymiseen. (Amaratunga & Baldry 2002, s.222) Suorituskyvyn mittaamisessa ja implementoinnissa onnistuminen voi pohjautua pelkästään suorituskyvyn arvioinnin ja johtamisen erojen ymmärtämiseen.

## 2.2 Asiakasarvon luominen osana yrityksen suorituskykyä

Tässä tutkimuksessa asiakasarvolla tarkoitetaan yrityksen tuottamaa arvoa asiakkaalle. Liiketoiminnan lähtökohta on, että yritysten täytyy tuottaa asiakkailleen arvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan (Ilmarinen & Koskela 2016, s.70). Asiakasarvon luominen on yritysten olemassa olon perusta. Kuten muussakin yrityksen suorituskyvyn arvioinnissa, suorituskyvyn kehittäminen on vaikeaa ilman nykytilanteen ja siihen vaikuttavien tekijöiden tuntemusta.

Yrityksen suorituskykyä mittaavissa järjestelmissä on tärkeää olla mukana mittareita, jotka kertovat asiakastytyväisyydestä. Kun asiakkaalle pystytään tuottamaan arvoa, asiakastytyväisyys paranee. Asiakastytyväisyys ei muodostu itsestään, vaan organisaatioiden täytyy määrittää sisäisissä päätöksentekoprosesseissaan, mitä arvoa luodaan ja välitetään asiakkaalle (Woodruff 1993, s.33). Täytyy tietää mitkä tekijät yrityksen sisällä vaikuttavat asiakasarvoon.

Huber et al. (2001, s.42-43) on määrittänyt, kuinka asiakasarvo muodostuu positiivisista ja negatiivisista yhteensattumista, sekä asiakkaan määrittämästä suhteesta hyötyjen ja haittojen välillä. Esimerkiksi kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai kuinka paljon hän on valmis näkemään vaivaa tuotteen tai palvelun eteen. Asiakasarvon luominen edellyttää tarkkoja tietoja asiakkaasta, ja vain kokonaisvaltaisen asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen avulla voidaan luoda arvoa asiakkaalle (Woodruff et al. 1993, s.33).

Asiakasarvo perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen tuotteesta. Siihen liittyy paljon tekijöitä, joita ei yksittäisen tuotteen tai palvelun tuottamisessa pystytä välttämättä huomioimaan. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun käyttötilanne. Woodruffin (1993, s.39) tutkimuksessa asiakasarvosta ja -tyytyväisyydestä tulee selväksi, että tuotteen tai palvelun ostamisen jälkeen tapahtuu paljon asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen asiakasarvosta. Tämä pätee sekä yksityisiin että yritysasiakkaisiin.

Asiakasarvo muodostuu siis muistakin asioista kuin hinnasta. On pyrittävä tuottamaan muutakin arvoa asiakkaalle, ja yrityksen suorituksen arvioimisen tulee perustua näiden tekijöiden tukemiseen. Asiakas- ja -tyytyväisyys täytyy ymmärtää asiakkaan näkökulmasta. Tämä vaatii jalostuneempaa mittausprosessia, kuin perinteinen asiakastyytyväisyyskysely. Digitaalisuuden avulla monipuoliset ja -tahoiset mittausjärjestelmät ovat mahdollisia.

### 3 DIGITAALINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Digitalisaatio on nopeasti muuttuvan toimintaympäristön 'hedelmä' ja perusta. Digitalisaation eri muotoja on kehitetty nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Samalla siitä on muodostunut nopeasti muokattavissa oleva alusta toiminnoille erilaisille ja eri tasoille. ”Digitalisaation nopeus, laajuus, syvyys ja voima syntyvät monesta rinnakkaisesta murroksesta, jotka kietoutuvat toisiinsa ja jotka yhdessä muokkaavat kaikkien yritysten toimintaympäristöä enemmän kuin mikään muu muutos teollisen vallankumouksen jälkeen” (Ilmarinen & Koskela 2015, s.52). Muutosten luonne on, ja tulee olemaan, tahdiltaan kiivas, ja se saa yllättäviä muotoja, koska digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa sen.

#### 3.1 Digitalisaatio

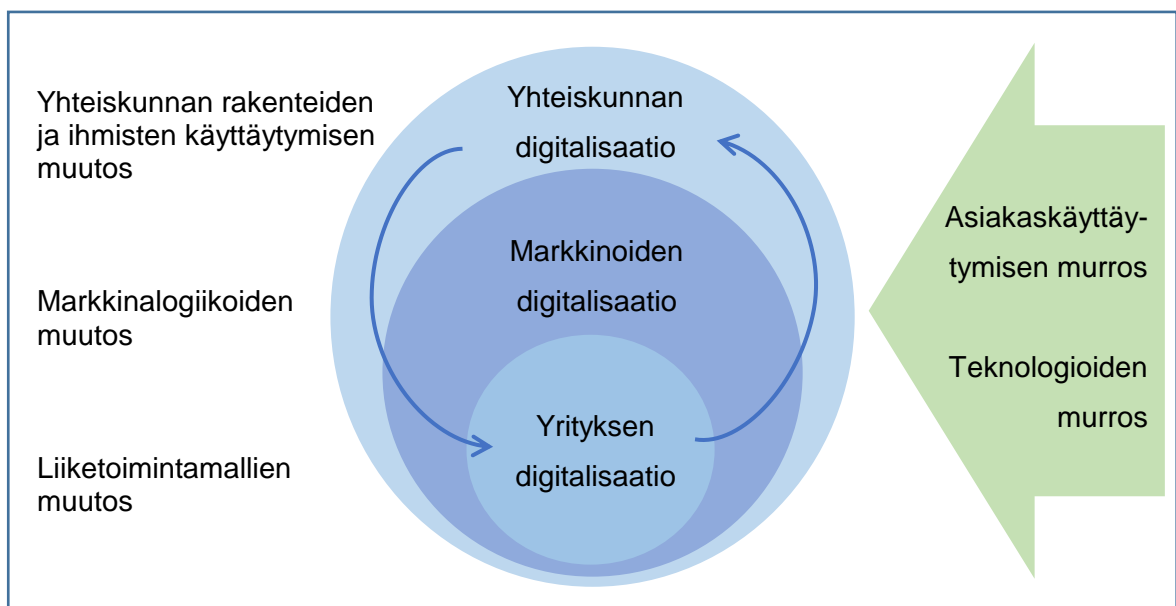
Terminä 'digitalisaatio' vaikuttaa kirjallisuuden pohjalta vielä vakiintumattomalta. Englanninkielisissä lähteissä käytetään sanoja 'digitalization' ja 'digitization'. 'Digitalization' eli digitalisointi on analogisen signaalin muuttamista digitaalseksi signaaliksi eli digitekniikkaan perustuvaksi. 'Digitization' eli digitointi on muuttamista digitaaliseen muotoon eli numeeristaa. Termit ovat synonyymejä.

Ilmarinen & Koskela kertoo (2015, s.22) että, digitalisaatio -termiä on ryhdytty käyttämään viime vuosina, mutta sille ei ole virallista tai edes kunnollista määritelmää. Perimmäinen ajuri digitalisaation taustalla on digitalisoituminen, kun asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan kokonaan tai osittain. Teknologian muuttuminen digitaaliseen muotoon ei yksin kuitenkaan aiheuta digitalisaatiota. Digitaalinen teknologia mahdollistaa uusia toimintatapoja. Digitalisoitumiseen taas johtaa teknologioiden halventuminen ja tehon kasvaminen (ibid. s.27).

Digitalisaation mahdollistajia ovat teknologiset innovaatiot ja niiden sovellukset. Näille tunnusomaista on kehityksen nopeus. Uusien innovaatioiden lisäksi digitalisaation ajurina on ollut laitteiden, ohjelmistojen ja tiedonsiirron kehittyminen. Kun tehokkuus ja älykkyys kasvaa, hinnan vastaavasti aletessa ja saatavuuden parantuessa, nämä mahdollistavat jatkuvasti uusia sovellusalueita, joissa digitaalisen teknologian hyödyntäminen on mahdollista ja taloudellisesti järkevää. (Ilmarinen & Koskela 2015, s.59) Digitalisaatiolla ei ole pelkästään toimintaympäristöä parantavia ominaisuuksia. Digitalisaatio vaikuttaa olevan kaksiteräinen miekka lisätessään sekä tehokkuutta, että turvattomuutta (Johnson & Bharadwaj 2009, s.14).

Myös epävarmuus, tiedon laatu ja väärinkäytösten mahdollisuudet lisääntyvät, kun kaikki toimijat eivät pysty olemaan täysin samalla tasolla.

Kuvassa 6. digitalisaation eri tarkastelutasot ovat yksittäinen yritys, markkinat ja toimialat, sekä laajasti koko yhteiskunta. Digitalisaation dynamiikkaa selkeyttää sen jakaminen toinen toisiinsa vaikuttaviin mikro- ja makrotasoihin. Makrotasolla yhteiskunta, talouden rakenteet, markkinoiden dynamiikka ja ihmisten käyttäytymismallit muuttuvat digitalisoitumisen kautta. Mikrotasolla ilmiötä voi tarkastella yksittäisen yrityksen kannalta, kuinka digitaalisuus muuttaa mm. strategioita, ansainnan mekanismeja, tuotteita, palveluita, toimintamalleja, osaamista. (Ilmarinen & Koskela 2015, s.23)



Kuva 6. Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela 2015, s.23)

Digitalisaatio tarkoittaa monella toimialalla paradigman muutosta. Tämä tarkoittaa aktiivista luopumista vanhasta, kun samanaikaisesti rakennetaan ja opitaan täysin uutta. Vanhat toimintamallit, ajattelutavat ja käytännöt pitää korvata uusilla (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 51.). Toiset yritykset muuttavat toimintatapojaan toimintaympäristön muutoksen mukana. Toiset muuttavat ja kehittävät toimintojaan digitalisaatiota hyödyntäen. Ensinnäkin mainitut muuttavat toimintatapojaan selviytyäkseen. Toisena mainittujen liiketoiminta on sen tyyppistä, että kehitys vie heidät digitalisaatioon. Digitalisaation hyödyntäminen on eri tasoista eri yrityksissä. Toisilla se rajoittuu vain tiettyihin toimintoihin, ja toisilla se on koko yrityksen perusta ja liiketoimintamalli.

### 3.2 Digitaalisen toimintaympäristön erityispiirteitä

Digitalisaatiota hyödyntämällä pystytään karsimaan kustannuksia ja tehostamaan toimintaa. Se vaatii jopa entistä enemmän ajan tasalla pysymistä erilaisten teknologioiden ja sovellusten osalta. Digitalisaatio edellyttää myös tiiviimpää yhteistyötä palveluiden tarjoajien kanssa, koska digitaaliset työkalut ja niiden kehittäminen vaativat asiantuntemusta. Perinteisessä toimintaympäristössä riittää, kun osaa esimerkiksi huoltaa ja käyttää tiettyjä työkaluja, tiettyä tuotantolinjaa ja sen laitteita. Nyt laitteiden täytyy olla yhteensopivia yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Niistä ei pysty muodostumaan enää täysin tuttuja, vain omiin tarpeisiin räätälöityjä versioita. Ennen vaadittiin investointeja omiin laitteisiin, ohjelmistoihin ja konesaleihin, nykyään teknologiaa on saatavilla yhä enemmän tarpeiden mukaan skaalautuvana palveluna (Ilmarinen & Koskela, s.63). Tyypillistä on myös, että fyysisen maailman euro on digitaalisessa maailmassa ainoastaan senttejä (Ruokonen 2016, s.83). Liiketoiminnassa voidaan tehdä isojakin suunnanmuutoksia ilman massiivisia resursseja, koska ne eivät vaadi muutoksia fyysisessä maailmassa.

”Tiedonsiirto ja tietoliikenne ovat digitaalisten palvelujen selkäranka” (Ilmarinen & Koskela 2015, s.60) Digitaalinen teknologia integroi ihmisten toiminnan eri tarkoituksiin. Toiminnoista voidaan kerätä ja käyttää tietoa ilman, että sitä tarvitsee erikseen käsitellä. Välttämättä ei edes tarvitse tietää etukäteen mihin kaikkeen tietoa voidaan käyttää. Johnson & Bharadwaj (2005, s.3-4) kirjoittavat kuinka, tarvittava tieto saadaan kulkemaan yrityksen sisällä esimerkiksi henkilöstöpalvelujen, kirjanpidon, logistiikan, tuotannon, it-palvelujen ja markkinoinnin välillä. Samasta materiaalista eri osastot voivat saada tietoa eri tarkoituksiin. Myös asiakas integroituu esimerkiksi verkkosivujen kehittämiseen suorittamiensa transaktioiden, ja niiden pohjalta tehtyjen analyysien kautta. Kapasiteetin digitalisointi vähentää yritysten altistumista riskeihin koskien sijaintiin, etäisyyksiin ja aikaan liittyviä rajoitteita suhteessaan sidosryhmiin (Watson et al. 2000).

Digitaalisessa toimintaympäristössä yritysten täytyy pystyä tekemään montaa asiaa yhtä aikaa, oli sitten kyse erilaisista digitaalisista strategioista tai perinteisen ja digitaalisen toiminnan yhdistämisestä. Joudutaan usein pelaamaan kahta markkinapeliä samaan aikaan: Puolustetaan olemassa olevaa liiketoimintaa ja hyökätään uusille alueille. (Ilmarinen & Koskela 2015, s.137) Perinteiseen toimintaympäristöön totuneet yritykset kohtaavat haastavia kilpailutilanteita myös alalle tulevien uusien yritysten osalta. Digitaalisessa toimintaympäristössä uusien toimijoiden on helpompi tulla alalle ja vallata markkinoita kuin



perinteisessä toimintaympäristössä. Liiketoiminnan perustamisen pohjalle ei tarvita fyysisiä resursseja. Liikeidea, perustiedot ja hieman ohjelmointiosaamista riittävät uuden digitaalisen palvelun perustamiseen, esimerkiksi nettisivun tai mobiilisovelluksen tekemiseen (Ruokonen 2016, s.68). Samoista asiakkaista ja markkinapaikoista kilpailuun osallistuu uusia ja vanhoja, sekä pieniä, että maailmanlaajuisia jättiyrityksiä.

Ruokonen (2016, s.71) kertoo kuinka, digitaalisessa maailmassa toteutuu fyysistä maailmaa merkittävästi useammin ja nopeammin yhden voittajan tilanne. Suuri skaalautuvuus on digitaalisten palveluiden ominaisuus. Kun palvelut saadaan ihmisten laajaan ja yhtäaikaiseen käyttöön ympäri vuorokauden, sekä samalla kertaa ympäri maapalloa, 'yhden voittajan' tilanne toteutuu digitaalisten palveluiden kilpailussa paljon useammin kuin fyysisten palveluiden alalla. (ibid. s.73) Digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa myös näiden tilanteiden nopean muuttumisen. Yritykset eivät voi tuudittautua pitkäksi aikaa voittoasemaansa, vaan on totuttava, että tilanne elää jatkuvasti.

Digitaalisen toimintaympäristön piirteisiin kuuluu myös tarvittavan osaamisen muutokset. Yrityksille on mahdotonta pitää oma osaaminen kaikilla tarvittavilla osa-alueilla ajan tasalla. Kumppanuudet ja yhteistyösopimukset ovat lääke tähän digitaalisessa liiketoiminnassa kovin tyypilliseen vaivaan (Markkinointi & Mainonta 2015). Yritysten tuleekin tunnustaa, että nopeasti kehittyvässä ja dynaamisessa digitaalisen liiketoiminnan kilpailutilanteessa kaikkea ei yksinkertaisesti voi hallita itse (Ruokonen 2016, s.79). On ymmärrettävä, mikä osaamisen alue on strategisesti tärkeää pitää omissa käsissä.

”Jatkuvan epävarmuuden vallitessa ja monimutkaisten ongelmien äärellä ainoastaan konkreettiset ja nopeat aikaansaannokset ratkaisevat” (Ruokonen 2016, s.189). Digiajan työntekijöiden täytyy olla nopeita jalostamaan tietoa. Eri tasoista tietoa on tarjolla paljon, ja sen pohjalta pitäisi olla valmis toimimaan ja tekemään riittävän tarkkoja päätöksiä. Työntekijöiltä vaaditaan siis digitaaliseen toimintaympäristöön sopeutumista, jotta ymmärretään esimerkiksi, että tehtyjä päätöksiä täytyy olla valmis muuttamaan nopeastikin. Yrityksen sisällä tiedon kulun täytyy olla mahdollisimman helppoa, ja tähän pyritään, kun kehitystiimeihin valitaan eri alan asiantuntijoita. Eri näkökulmat täytyy olla mahdollisimman nopeasti saatavissa päätöksien pohjalle. Myös asiakkaan näkökulma on välttämätöntä saada mahdollisimman nopeasti käyttöön. Kun kehitetään digitaalista palvelua, on oleellisen tärkeää, että kehityksen prioriteetteihin liittyvät päätökset tehdään asiakasta kuunnellen, sekä todennetun ja valikoidun asiakasdatan perusteella (Ruokonen 2016, s.108).

Digitaaliseen toimintaympäristöön tyypillinen valtavien datamassojen helppo käsittely, ja uusien teknologioiden nopea kehittyminen, luovat uusia ansainta, ja liiketoimintamalleja. Paljon kehitystä tapahtuu esimerkiksi seuraavilla digitalisaatioon liittyvillä alueilla: Internet-of-things, teollinen internet, älykellot, puettavat teknologiat, 3D-printtaus, pienoishelikopterit logistiikassa (drone), ja robotiikka (Ilmarinen & Koskela 2015, s.168). Digitaalisten palveluiden välinen tiukka kilpailutilanne ei välttämättä ole pelkästään huono asia, vaan voi parhaimmillaan edesauttaa monia positiivisia uudistuksia ja innovatiivisia ratkaisuja – sekä koko toimialalla, että yksittäisten yritysten sisällä (Ruokonen 2016, s.94).

### 3.3 Asiakasarvo digitaalisessa toimintaympäristössä

Digitalisaatio muuttaa ja muokkaa radikaalisti perinteisiä toimintatapoja, mutta liiketoiminnan perusteet säilyvät silti ennallaan. Edelleen yritysten täytyy tuottaa asiakkailleen arvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Kuten Ilmarinen & Koskela (2016, s.70) kirjoittaa, tällaisissa tilanteissa voittavat yritykset, jotka pystyvät vastaamaan parhaiten asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin sekä kommunikoimaan, paketoimaan, tarjoilemaan ja hinnoittelemaan arvonsa asiakkaille muita kiinnostavammin ja houkuttelevammin.

Vaikka liiketoiminnan perusteet ovat ennallaan, digitalisaatio aiheuttaa kuitenkin muutoksia liiketoimintamalleihin ja arvoketjuihin. Näiden tekijöiden kautta muuttuu mistä, miten ja kenelle arvo syntyy, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotetusta arvosta ja kuka pystyy rahastamaan arvon asiakkaalta. Digitaalisen toimintaympäristön mahdollistama ilmaisten palvelujen tarjoaminen, sekä monien uusien toimijoiden aggressiivinen kasvun tavoittelu kannattavuuden kustannuksella tekevät kilpailuympäristöstä vaikean monelle pitkällä aikavälillä kannattavaan liiketoimintaan tähtäävälle yritykselle. (Ilmarinen & Koskela 2016, s.70) Asiakkaan huomion kiinnittämiseen ja lyhyt aikaiseen miellyttämiseen vaaditaan erilaisia toimia kuin pidempi aikaisen asiakassuhteen säilyttämiseen. Se mikä strategia valitaan vaikuttaa koko yrityksen suorituskyvyn arviointiin.

Asiakasarvon muodostuminen on hyvin yksilöllistä, niin yksittäisten kuluttajien kuin yritysasiakkaidenkin kohdalla. On tärkeää ymmärtää, ettei asiakasarvo perustu pelkästään kyseessä olevan tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin. Asiakasarvon muodostumiseen vaikuttavat myös esimerkiksi tuotteen tai palvelun hankinta- ja käyttökokemus. Kuten jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa on todettu, asiakasarvo muodostuu positiivisista ja

negatiivisista yhteensattumista, sekä asiakkaan määrittämästä suhteesta hyötyjen ja haittojen välillä (Huber et al. 2001, s.42-43). Myös tuotteen tai palvelun ostamisen jälkeen tapahtuu paljon asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen asiakasarvosta (Woodruffin 1993, s.39). Tuotteen kustannusrakenteeseen perustuva kilpailuetu, joka tuo asiakkaalle arvoa pelkästään tuotteen tai palvelun edullisuudessa, on digitaalisessa toimintaympäristössä nopeasti menetettävissä.

Asiakasarvo perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen tuotteesta, ja digitaalisuus mahdollistaa uusia työkaluja ja toimintatapoja asiakasarvon kehittämiseen. Kun digitaalisessa toimintaympäristössä on mahdollista kerätä tietoa asiakkaasta ja asiakkaan toiminnasta, pystytään tarjoamaan myös entistä henkilökohtaisempia tuotteita ja palveluja. Digitaalisessa toimintaympäristössä inhimillisyydellä ja persoonallisuudella voi erottua, ja niiden avulla asiakkaita voidaan aidosti koskettaa (Ilmarinen & Koskela 2015, s.178).

### 3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen digitaalisessa toimintaympäristössä

Digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa tarkemman ja reaaliaikaisemman mittaamisen. Kun asiakas on digitaalisessa ympäristössä, hänen käyttäytymistään voidaan tarkkailla eri tavoin. Tarkkailu kuitenkin rajoittuu toimintojen kautta tehtyihin analyyseihin, eikä oikeasti voida tietää mitä asiakas ajattelee. Tietoa saadaan jopa liikaa, ja analyyseissa voi olla vääriä johtopäätöksiä. Tieto on kuitenkin arvokasta, kunhan sitä hyödynnetään riittävällä tasolla. Kun tarkoitus on ennakoita ja yrittää havaita mitä asiakas voisi seuraavaksi haluta, ilman että hän tietää sitä itsekään. Jokainen tuotetta koskeva oletus täytyy testata mahdollisimman nopeasti oikean asiakkaan kanssa (Ruokonen 2016, s.157). Eli asiakkaan aiemman toiminnan perusteella mitatut tulokset testataan vielä, jotta varmistutaan, että tietojen pohjalta on tehty oikeita analyysejä.

Asiakaskokemuksen absoluuttinen mittaaminen on käytännössä mahdotonta, koska se on aina yksilöllinen, tiettyyn ajanhetkeen kiinteästi liittyvä tunnetila. Yrityksen täytyy silti pystyä arvioimaan, minkä tasoista asiakaskokemusta ne tuottavat, sekä tunnistamaan, missä osaluissa ne voisivat suoriutua paremmin. Tämän arvioinnin avulla he voivat kehittää toimintaansa. Filenius kertoo kuinka, yritysjohto etääntyy asiakkaiden arjesta huolestuttavan kauaksi. Mittareita ja johtamisen työkaluja käytetään usein väärin. ”Ne ovat tarkoitettu täyttämään omistajien tarpeita, ei asiakkaiden. Teoriassa näiden ei pitäisi olla ristiriidassa

keskenään, käytännössä kuitenkin näyttää siltä.” (Filenius 2015, s.36) Kuten jo aiemminkin on mainittu pelkkä mittaaminen ei riitä, vaan pitää osoittaa mihin johtamisen tarkoitukseen mittaustulokset vaikuttavat. Johtajan tärkein tavoite on saada oma yritys menestymään. Jos menestystä mitataan yleisesti vain liikevaihdolla ja liikevoitolla, kaventuu yritysjohtajan näkökulma helposti. (ibid. s.22)

Digitaaliset palvelut sisältävät aina mahdollisuuden tietojen keräämiseen. Niihin voidaan palvelun ylläpitäjän toimesta yhdistää toimintoja, joilla ei ole merkitystä juuri kyseisen palvelun tai tuotteen kehitykseen, mutta joista on arvoa muille yhteistyökumppaneille tai asiakkaille. Myös samalla tiedolla voi olla eri toimijoille arvoa eri näkökulmista. Esimerkkinä informaatiovälityksen malli, jossa palvelun ylläpitäjä kerää palvelun käyttäjistä mahdollisimman paljon tietoa ja myy sitä yrityksille mainostarkoituksiin (Ruokonen 2016, s.86).

Asiakaskokemuksen mittareita ja mittaustuloksia tulee aina peilata myös liiketoiminnan tunnuslukuja vastaan ja etsiä korrelaatio niiden välillä. Fileniuksen (2015, s.122) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteet ovat:

- Tunnistaa palvelun nykytila, tunnistaa kehittämiskohteet ja asiainnesteet
- Osoittaa kehitys aikaisempaan tilanteeseen
- Vertaus kilpailijoihin (benchmarking)
- Auttaa yrityksen johtoa päätöksen teossa.

Asiakaskokemuksen ja konversion jatkuva mittaaminen tuottavat arvoa. Konversiolla tarkoitetaan yleensä prosenttilukua, joka muodostuu verkkopalvelun kävijöiden ja ostajien suhteesta. Eli kuinka moni kävijä päätyi ostamaan. Yleisesti verkkokaupoissa konversio on muutaman prosentin luokkaa. Yhden prosentin konversio ei ole välttämättä aivan huono – viiden prosentin konversio on jo poikkeuksellisen hyvä (Filenius 2015 s.32). Digitaalisen liiketoiminnan erityinen osaamisen laji on konversio-optimointi, jossa digitaalisen tuotteen käyttäjä tai palvelussa kävijän 'matka' (engl. funnel) optimoidaan halutusta alkupisteestä esimerkiksi mainoksesta tuotteen tilaamiseen tai muuhun yhtä lailla tärkeään tavoiteltuun päämäärään asti. Tämän matkan tulisi ideaalitalanteessa olla saumaton ja viestiltään yhteneväinen. (Ruokonen 2016, s.113)

Seuraavaksi esimerkkejä asiakaskokemusta mittaavista mittareista (Filenius 2015):

### **Net Promoter Score NPS**

Tämä mittari kertoo, kuinka halukkaita asiakkaat ovat suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille asiakkaille 1-10. Suosittelijoiden määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä ('suosittelijat' % - 'arvostelijat' % = NPS). NPS:n heikkouksia ovat:

- Mittari arvioi asiointiprosessin vasta jälkikäteen, eikä se kerro asiakkaan tunnetilasta tai asiointiprosessin välivaiheista.
- Arvosanojen antaminen on persoonallista.

### **Customer Effort Score CES**

Tämä mittari soveltuu asiakaskokemuksen mittaamiseen digitaalisessa kanavassa NPS:ää paremmin. Asiakas arvioi asteikolla 1-5, kuinka paljon vaivaa hänen täytyi nähdä suoriutuaksesi kyseisestä toiminnosta. Kysymys esitetään jokaisessa asiointiprosessin osassa erikseen, mutta kuitenkin vain yhdessä osassa per asiakas. Yhdelle käyttäjälle ei kannata osoittaa kyselyä prosessin jokaisessa vaiheessa. Tällä mittarilla saadaan tietoa osa-alueiden välisistä eroista asiakaskokemuksessa.

NPS ja CES mittausmenetelmien suurin etu on, että ne ovat nopeita ja helppoja toteuttaa. Kun molempia mittareita hyödynnetään yhtä aikaa johdonmukaisesti ja tuloksia mitataan ristiin, saadaan paras lopputulos. Numeroiden takana olevia ilmiöitä täytyy kuitenkin syventyä tutkimaan, jotta niistä voidaan tehdä johtopäätöksiä.

### **Web-analytiikka**

Tämä on jokaisen verkkopalvelun perustyökalu (GA Google Analytics, IBM Digital Analytics, Adobe Site Catalyst, Comscore jne.). Se kertoo kävijä- ja käyttäjämäärät. Verkkomainonnan suunnittelussa kävijämäärät toimivat myös mittarina. Tulosten perusteella arvioidaan kannattaako sivustolla mainostaa, ja kuinka paljon kyseisestä mainoksesta kannattaa maksaa. Myös se mistä asiakkaat ovat palveluun tulleet, ovat kävijämäärien lisäksi yleisesti käytettyä mittaustietoa.

### **A/B-testaus**

Asiakkaiden toiminnasta voidaan testata, mikä suunnitelluista vaihtoehtoista toimii parhaiten kohdeasiakkaille. Esimerkiksi, omaksuvatko asiakkaat 'tilaa' -painikeeksi mieluummin suorakulmion vai ympyrän muodon.

### **Kuumakartat**

Kuumakarttojen avulla nähdään klikkausten kohdat mistä asiakas olettaa pääsevänsä eteenpäin. Samalla selviää mitä ei ymmärretä klikattaviksi toiminnoiksi.

### **Asiakaspalaute ja kyselyt**

Digitaalisessa maailmassa asiakaspalautteen kerääminen on helppoa ja nopeaa. Lisäksi se on asiakkaalle vaivatonta. Vain aito asiakaspalaute on käyttökelpoista. Palaute tulee kerätä mahdollisimman nopeasti, kun kokemus on asiakkaan tuoreessa muistissa.

### **Application Performance Management / Monitoring APM -ratkaisu**

Näillä IT-osaston työkaluilla mitataan järjestelmien suorituskykyä ja teknistä toimivuutta. Koska nämä mittarit ovat lähtökohdiltaan äärimmäisen teknisiä, ne eivät sovellu liiketoiminnan kehittäjien tai liiketoimintajohdon työkaluksi.

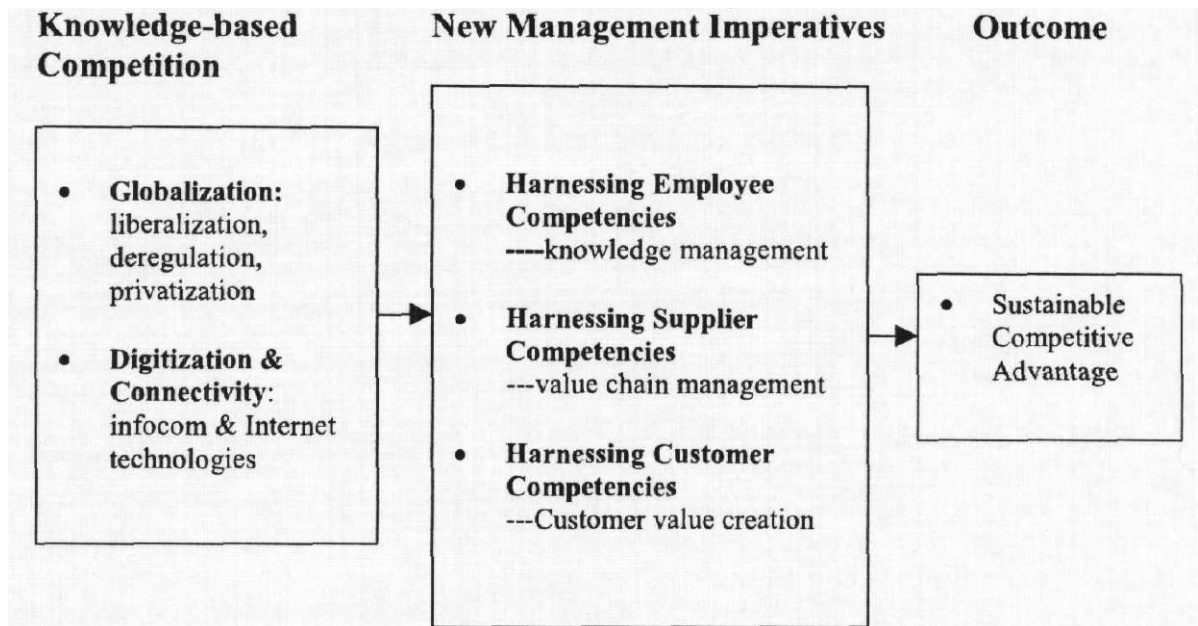
Harva yritys haastattelee menetettyjä asiakkaita. Se olisi kuitenkin paras tapa varmistaa, onko syynä normaali kausivaihtelu vai yrityksen kilpailukyvyn alentuminen. (Filenius 2015, s.38) Digitaalisessa toimintaympäristössä voidaan mitata mitä halutaan. Tärkeintä on ymmärtää, mikä mittaustieto on oleellista, ja mihin tietoa käytetään.

## 4 JOHTAMINEN DIGITAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Yksi tutkimuksen tavoitteista on selvittää mitä muutoksia digitaalinen toimintaympäristö tuo johtajuuteen perinteiseen toimintaympäristöön verrattuna. Sekä johtajan ja alaisen, että yrityksen ja asiakkaan välisten suhteiden hoitamiseen digitaalisuus tarjoaa uusia työkaluja. Tämä aiheuttaa sen, että asenteet ja asetelmat eri toimijoiden välillä voivat poiketa huomattavasti perinteiseen verrattuna. Jatkuvasti elävässä ja muuttuvassa ympäristössä toimivalta yritykseltä vaaditut ominaisuudet vaihtelevat, joten niin yritykseltä kuin myös johtajuudelta edellytetään joustavuutta.

### 4.1 Digitaalisen toimintaympäristön vaatimat muutokset johtajuuteen

Lang (2001, s.540) kertoo kuinka kaksi toisiinsa kietoutunutta strategista voimaa kamppailevat yritysten päivittäessä liiketoimintansa perusteita. Ne ovat globalisaatio, sekä informaatioprosessit mullistanut digitalisaatio. Nämä kaksi voimaa – yhä aggressiivisempi globaalikilpailu sekä kiihtyvä teknologinen muutos – vaikuttavat kilpailuasetelmiin, jotka ovat yhä enemmän tietopohjaisia. Johtajien täytyy parantaa kykyään johtaa monimuotoisuutta, monimutkaisuutta ja monitulkintaisuutta suhteessaan työntekijöihin, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Kuvassa 7. on kuvattu tämän tietoon pohjautuvan kilpailun vaikutukset johtamiseen. Globalisaatio ja digitalisaatio edellyttävät työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kompetenssien ymmärtämistä ja hyödyntämistä. Vain näin voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu.



Kuva 7. New Management Imperatives (Lang 2001, s.540).

Organisaatorakenteet ja johtamistyyli muuttuvat, koska organisaatioiden keskittyä asiakkaaseen tuotteiden sijaan, sekä virtuaalisiin tekijöihin täytyy kiinnittää huomiota (Watson et al. 2002, s.345). Digitaalisessa ympäristössä tarvittavien laitteiden ja järjestelmien määrä on huomattavasti suurempi kuin aikaisemmin tai perinteiseen fyysiseen toimintaan verrattuna. Organisaatorakenteet eivät toimi digitaalisessa toimintaympäristössä samalla kaavalla perinteisessä toimintaympäristössä.

Digitaalisessa toimintaympäristössä korostuu työntekijöiden itseohjautuvuus ja yrittäjämäisyys. Asiantuntijatiimit ottavat vastuuta kehitystyöstä johtajien kannustuksella. Ruokonen (2016, s.197) kirjoittaa, kuinka koko yrityksen digitaalisten liiketoiminnan onnistuminen riippuu viime kädessä yksittäisten henkilöiden aikaansaannoksista osana kokonaisuutta. Parhaat johtajat analysoivat proaktiivisesti asiantuntijoidensa suoriutumista ja ohjaavat toimintaa etupainotteisesti. Asiantuntijatiimin johtaminen onkin parhaillaan hyvin näkymätöntä, mutta tehokasta tausta toimintaa, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden keskittyä olennaiseen. Johtajan läsnäoloa tarvitaan, mutta on tärkeää huomata, että sillä tarkoitetaan myös aktiivista tiedonjakoa (ibid. s.184). Johtajilla on merkittävä rooli siinä, miten resursointi ja osaamiset kohtaavat (ibid. s.171).



On helppo päätellä, että ajoitus ja toimintaympäristön seuraaminen ovat kriittisessä asemassa digitaalisessa toimintaympäristössä. Ilmarisen & Koskelankin (2015, s.30) mielestä yksi digitalisaation haastavimmista kysymyksistä yritysjohton kannalta on ajoittaminen: kuinka osata ottaa hyöty irti uudesta ilmiöstä tai teknologiasta oikea-aikaisesti. Yritysjohton tulee seurata äärimmäisen tarkasti toiminnan muutoksia yleisesti, sekä erityisesti oman nykyisen ja tulevaisuudessa potentiaalisen asiakaskunnan keskuudessa. (ibid. s.59) Myös Filenius (2015, s.38) kirjoittaa ajoituksesta investointien suunnitteluun liittyen seuraavasti: milloin digitaalisiin palveluihin tulisi investoida, mihin palveluihin erityisesti ja kuinka paljon? Yritysjohton täytyy ymmärtää, mitä ympärillä tapahtuu ja miten toimintaympäristön muutokset huomioidaan yrityksen tuotteita ja toimintaa kehitettäessä. Asiakkaiden käyttötottumukset kehittyvät nopeasti, ja kilpailijat pyrkivät voittamaan itselleen lisää markkinaosuutta (ibid. s.37).

Digitaalisen toimintaympäristön mukanaan tuoma haaste on myös yrityksen maineen ja sanoman muodostumisen hallitseminen. Valta yrityksen maineesta ja sanomasta on siirtynyt yritysjohtolta muille sidosryhmille, kuten työntekijöille ja asiakkaille (Gonring 2008, s.29). Tämä ennen kokematon sidosryhmien vallan taso pakottaa johdon ymmärtämään, että asiakkaan ääni kertoo yrityksen arvosta, ei yritys itse. Tämä on otettava huomioon strategiaa suunnitellessa. Mitattavissa olevat asiakkaiden oivallukset on otettava huomioon kehitettäessä ohjelmia, jotka ohjaavat sisäisiä prioriteetteja, investointeja ja linjauksia. Yrityksen toiminnan läpinäkyvyyden parantaminen asiakkaille ja työntekijöille on digitaalisen toimintaympäristön vaatimus, kun jokainen 'harha-askel' jää elämään – on löydettävissä uudestaan ja uudestaan. Gonringin (2008, s.30) mukaan työntekijöiden sitoutuminen on merkittävä tekijä asiakasuskollisuudessa. Yritykset, jotka sitouttavat työntekijänsä, saavuttavat myös asiakkaiden uskollisuuden ja tyytyväisyyden. Työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyydellä on täten vahva yhteys, jota ei aina oteta huomioon tai hyödynnetä.

Muuttuva toimintaympäristö vaatii notkeutta myös päätöksen teolta. Digitaalinen liiketoiminta toimii niin dynaamisesti, että huono päätöskin on parempi kuin hidas päätös tai päättämättömyys. Huonon päätöksen voi usein tarvittaessa korjata myöhemmin (Ruokonen 2016, s.189). Hitailta päätöksillä ja päättämättömyydellä menetetään potentiaalisia tilaisuuksia menestymiseen. Voidaan jopa ajautua pois markkinoilta, asiakkaiden ulottumattomiin. Päätöksien joustavuudella tarkoitetaan niiden tärkeää ominaisuutta, joka on halu ja valmius muuttaa tehtyä päätöstä tarvittaessa, käytännön kehitystyössä saatujen oppien perusteella (s.166). Kun digitaalisen toimintaympäristön perusolemus on sisäistetty, ymmärretään myös päätösten loputtomien perustelujen ja taustaselvitysten mahdottomuus.

Filenius (2015, s.197) kertoo, että digitaaliselle toimintaympäristölle ominainen kiire aiheuttaa helposti tilanteen, jossa ei ehditä huomioida kaikkia yksityiskohtia, vaikka niiden merkitys tiedetäänkin. Kiireen nimissä valtuutetaan tekemään huonompaa laatua, kuin mihin oikeasti pystytään, kun järkevämpää olisi priorisoida, luopua vanhoista toimintamalleista ja antaa tilaa uusille ratkaisuille. Eli tässäkin digitaalisen toimintaympäristölle ominaisessa tilanteessa tarvitaan päätöksiä, joissa uskalletaan ennakoita tulevaisuutta. Vaikka tietyssä tilanteessa olisi mahdollisuus säästää ja turvautua helppoon ratkaisuun, tämä voi kostautua myöhemmin.

Kuten kaikissa yrityksen toimintojen, myös digitaalisten toimintojen kehityksessä tarvitsee ottaa huomioon eri näkökulmia. Ruokonen (2016, s.160) toteaa, että tuotesuunnittelun ja käyttäjäkokemuksen rakentamisen lisäksi digitaalisia palveluita kehittävän yrityksen osaamisen kehittämisessä korostuvat myös kaupalliset taidot. Suomalaisen digitaalisia palveluita valmistavan yrityksen keskeinen osaamisvaje ei ole niinkään ICT-osaamisessa eli siinä, miten saada tuotteet teknisesti toimimaan. Vaje monesti on kaupallisessa osaamisessa eli siinä, miten saada tuotteet myyntikuntoon ja myytyä. (ibid. s.161) Kaupallisen osaamisen kehittäminen on siis tärkeää, ja siinä on huomioitava tuotekohtaiset erot. Fyysisten tuotteiden ja digitaalisten palvelujen myyminen tai ostaminen eroavat huomattavasti toisistaan. Kuvassa 8. on koottu digitaalisen toimintaympäristön vaatimia muutoksia johtajuuteen perinteiseen verrattuna:

### Ominaisuudet joista luovuttava → Ominaisuudet joita kehitettävä

Hallinnollinen ja autoritäärinen johtaminen → Välittävä ja osallistava johtaminen

Etäinen ja valvova johtaminen → Läsnä oleva ja luottava johtaminen

Johtaja päättää ja määrää → Asiantuntijat päättävät, johtaja hyväksyy

Palkkatyö ja taloudelliset mittarit → Merkityksellinen työ ja halu onnistua

Manuaalinen työ ja asioiden muistaminen → Luovuus, oppiminen ja sosiaalisuus

Kuva 8. Digitaalisen toimintaympäristön vaatimia muutoksia johtajuuteen (Mukaillen Ruokonen 2016, s.205)

Digitaalisuuden avulla kerättyä tietoa voidaan käyttää moneen tarkoitukseen. Ruokosen (2016, s.43) mukaan kaikkea tätä dataa yritys voi käyttää hyvin monenlaisiin tarkoituksiin, esimerkiksi:

- Myyntimahdollisuuksien tunnistamiseen
- Uusien tuotteiden innovointiin
- Olemassa olevien tuotteidensa jatkokehittämiseen
- Hinnoittelunsa ja varaston hallintansa optimointiin
- Asiakaspalvelunsa parantamiseen
- Johtamisensa parantamiseen

Data-analytiikan osaamisen hallinta tulee tulevaisuudessa olemaan entistä tärkeämmässä asemassa. Kertyvän ja kerättävän datan merkitys on jo tällä hetkellä valtava, ja sitä tulee pystyä hyödyntämään tehokkaasti. Monissa yrityksissä on jo ymmärretty data-analytiikan mahdollisuudet ja tarpeet. Tätä varten on perustettu erillisiä analytiikkatiimejä, joiden tehtävänä on datan keruun parantaminen, analytiikan ja analyysityökalujen kehittäminen sekä datan visualisointi yritykselle käytettävään muotoon. (Ruokonen 2016, s.167) Tämä koskee erityisesti digitaalisia palveluja kehittäviä yrityksiä.

## 4.2 Digitalisoituminen suomalaisten yritysten strategiassa

Ruokonen (2016, s.70) ottaa esille uhkan, jonka digitaalisuus tuo, erityisesti keskisuurten ja suurten suomalaisten yritysten näkökulmasta. Kun kilpailukentän valtaavat pienet kevyen organisaatorakenteen yritykset ja suuret maailman luokan jätit, vaarana on jäädä niiden väliin puristuksiin. Tämä johtuu siitä, että yritys on liian kankea vastaamaan pienten, paikallisten ja ketterien yritysten uuteen kilpailuhaasteeseen. Organisaation hierarkia ja vanhat käytännöt, joita ei ole päivitetty aiemmasta fyysisessä maailmassa, eivät ole riittävän notkeita uudessa digitaalisessa liiketoiminnassa ja kilpailukentässä. Maailmanluokan osaamisen kehittämistä ei ole tärkeänä.

Hanna Puolakoski (2016) on tuoreessa diplomityössään tutkinut 15 yrityksen digitalisoitumista Suomessa. Nykyään yhä useammat yritykset Suomessa liittävät digitalisoitumisen yrityksen strategiaan. Puolakosken tutkimuksessa mukana olleiden yritysten lopputuotteet asiakkaalle ovat pääasiassa perinteisessä muodossa, digitaalisuutta hyödynnetään prosesseissa, kuten tutkimuksessa ja kehityksessä, sekä tiedon jakamisessa yrityksen sisällä. Tutkimuksesta käy ilmi, että viisi tärkeintä ja eniten investoitua kohdetta liittyvät tuotteen laatuun. Näissä tekijöissä digitaalisuuden hyödyntäminen koettiin tärkeämmäksi kuin verkostojen ja kumppanuuksien hoitamisessa. Osto ja jakelu prosessien hoidossa painottuvat perinteiset toimintatavat. Digitaalisuudella ei ole pystytty korvaamaan konkreettisia tapaamisia ja henkilökohtaisia suhteita.

Puolakosken tutkimuksen tuloksissa hyödyt, jotka digitalisoitumisen avulla uskotaan saavutettavan, vaihtelevat yrityksen eri toimintojen välillä. Yksittäisten toimintojen edustajat näkevät digitalisoitumisen oman työnsä kannalta. Heillä on syvempi ja yksityiskohtaisempi tietämys digitalisoitumisen konkreettisista hyödyistä työssään ja työvaiheissaan. Johtajat näkevät digitalisoitumisen strategiset edut koko yrityksen kannalta, sekä verrattuna kilpailijoihin. Tuotekehityksessä ja tuotannossa digitalisoitumisella avulla tavoitellaan prosessien ja toimintojen tehostamista. Myynnissä digitalisoituminen auttaa uusien liiketoimintamallien, liiketoimintatapojen ja digitaalisten ratkaisujen löytämisessä ja hyödyntämisessä. Johtajat taas näkevät digitalisoitumisesta tuovan etuja kaikille yrityksen osa-alueille, lisäten asiakasarvoa, tehokkuutta ja parantavan johtamista.

Taulukossa 1. on esitetty Puolakosken tutkimustuloksia, joissa yhtenä osa-alueena on myös asiakkaan ymmärtäminen. Digitaalisuuden hyödyntämisen tärkeys asiakkaan ymmärtämisessä koettiin toiseksi tärkeimpänä kohtana heti tuotteiden tai palveluiden laadun jälkeen. Kuitenkin asiakkaan ymmärtämisen parantaminen on investointien tärkeysjärjestyksessä huomattavasti vähäisempi. Asiakasarvon mittaamisen ja määrittämisen vaikeus koettiin esteiksi digitaalisuuden hyödyntämiselle asiakkaan ymmärtämisessä.

Taulukko 1. Asiakasarvon elementtien tärkeys ja niihin sijoittaminen (Puolakoski 2016, s.73).

	Importance	Investments
Product or service offering quality	4,67	4,19
Production	4,38	4
Incremental innovation	4,3	3,76
Price (product related)	4,1	4
Price (service related)	3,57	3,19
New market offering innovations	4,15	3,7
Delivery	4,14	3,67
Support/Service level	4,38	3,86
Networks	3,9	3,48
Relationship	4,43	4
<b>Understanding</b>	<b>4,62</b>	<b>3,76</b>
Image / Corporate identity	4,57	3,95

Yritysten digitaalisuuden taso, eli kuinka paljon heidän eri toiminnoissaan hyödynnetään digitaalisia tekniikoita, ei auta asiakasarvon luonnissa. Digitaalisuus ainoastaan helpottaa mittaamista. Digitaaliset resurssit eivät myöskään auta yrityksiä, jos digitalisoituminen ei ole heidän strateginen päätöksensä. Yritykset, jotka ovat halukkaita muuttamaan ja kehittämään toimintojaan, ovat implementoineet digitalisoitumisen strategiaansa. Tämän myötä investoinnin asiakasarvoa luoviin elementteihin, kuten laatuun, innovaation lisäämiseen, palveluasteeseen sekä asiakkaan ymmärtämiseen, ovat kasvaneet. (Puolakoski 2016, s.76)

Ruokosen (2016, s.84) mukaan digitaalisen liiketoiminnan taloudellisia lainalaisuuksiin kuuluu, että yrityksen tulot tulevat hyvin usein monenlaisista pienistä puroista. Lisäksi monen yrityksen tulee pystyä luomaan noita puroja jatkuvasti lisää, esimerkiksi arvoketjulaajenemisen (eli

uusien nykyisille tuotteille rinnakkaisten tuotteiden kehittämisen) tai tuotevalikoiman jatkuvan uudistamisen keinoin. Perinteisessä toimintaympäristössä tämä on huomattavasti haasteellisempaa toteuttaa, mutta digitaalisessa toimintaympäristössä mahdollista, ja digitaalisessa liiketoiminnassa pärjäämisen edellytys.

Digitaalisessa liiketoiminnassa yritysten tulot siis tulevat erilaisista lähteistä, joten strategiassakaan ei voida keskittyä vain yhteen niistä. Esimerkiksi Reeves, Love & Tillmans (2012) on listannut erilaisia strategiapolkuja, joita yritysten kannattaa ylläpitää yhtä aikaa. Ne tukevat toisiaan eivätkä sulje toisiaan pois:

- Sopeutumisstrategia
  - Sopeutuminen kuhunkin vallitsevaan markkinatilanteeseen sellaisena kuin se on. Erilaisten uusien tuotteiden ja ajatusten kokeilu, niistä voittavien valinta ja niiden kasvattaminen suuremmiksi liiketoiminnoiksi.
  
- Markkinoidenluontistrategia
  - Täysin erilaisen idean tai konseptin lanseeraaminen olemassa olevaan markkinaan ja oman yrityksen luominen tuon uuden konseptin keskipisteeksi. Uuden idean myyminen ja kouluttaminen sekä asiakkaille että yhteistyökumppaneille ja sijoittajille.
  
- Ekosysteemistrategia
  - Erilaisten alustojen hyödyntäminen yhdessä muiden yritysten kanssa, kumppanuuksien tunnistaminen ja rakentaminen, siten kilpailukentän muokkaus itselle sopivaan muotoon.
  
- Transformaatiostrategia
  - Liiketoiminnan uudelleenfokusointi, tiettyjen olemassa olevien liiketoimintojen tietoinen alasajo ja samaan aikaan kasvun rahoittaminen ja rakentaminen muilla, uusilla alueilla.

Yritysten täytyy siis myös strategiassaan säilyttää kyky ennakoointiin ja nopeaan reagoointiin. Yritykselle on tärkeää nopeasti muuttuvassa kilpailussa mahdollistaa joustava liikkuminen eri strategiapolkujen välillä. ”Vuositaisen strategiatyön sijaan, digitaalisia palveluita kehittäväille yritykselle on monesti järkevintä tuottaa jatkuvasti päivittyvä strateginen tilannekuva, sekä useita kilpailuvaihtoehtoja sisältävä lyhyen aikavälin suunnitelma, joka määrittää lähikuukausien tekemiset, kokeilut ja tulovirrat” (Ruokonen 2016, s. 97). Yritykset eivät voi suunnitella omia toimintojaan itselleen sopivalla tahdilla, vaan pärjätäkseen niiden on sopeuduttava toimintaympäristönsä rytmiiin.

Yrityksen strategiassa ja liiketoiminnan konseptissa täytyy aina muistaa, että se luodaan asiakkaan näkökulmasta. Ruokosen (2016, s.90) mukaan, paras ansaintamallistrategia perustuu jatkuvaan uuden myytävän ja uudenlaisten rahan keräämismahdollisuuksien innovointiin. De Jong & van Dijk (2015) kertovat, että uuden innovoinnissa järkevintä ja toimivinta on monesti:

- Haastaa koko toimialan olemassa olevat ajattelumallit
- Testata uusia ansaintamalleja rohkeasti asiakkailla
- Seurata muiden toimialojen vastaavia ansaintamallimuutoksia
- Laskea uusien ansaintavaihtoehtojen vaikutukset rahassa
- Ennakkoluulottomasti implementoida muutokset omassa liiketoiminnassa

Puolakosken (2016) suomalaisyrityksistä tehdyssä tutkimuksen tuloksista selviää, mitä pienempi yritys, sitä vähemmän heillä on käytössään digitaalisia resursseja. Toisaalta mitä tuoreempi yritys, sitä enemmän toiminnot hyödyntävät digitaalista teknologiaa jo lähtökohtaisesti.

### 4.3 Digitaalinen kilpailukenttä

Yrityksen siirtyessä perinteisestä toimintaympäristöstä digitaaliseen, kilpailijat ja kilpailutilanteet muuttuvat. Asiakkaiden vaihtoehdot eivät välttämättä enää tule totuttujen kilpailijoiden joukosta, vaan ne voivat tulla mistä päin maailmaa tahansa. Siksi suomalaisille asiakkaille erinomaisen palvelun mittarina eivät enää ole kotikaupungin tai lähiseudun parhaat yritykset (Ilmarinen & Koskela 2015, s.53). Toimintojen kehityksessä ja kilpailukentän tarkkailussa on myös yritysten seurattava toimintaympäristöä ja omaa sijoittumista samasta näkökulmasta kuin asiakkaatkin. Kuvassa 9. on esitetty tiivistetysti kilpailukentän muutoksia siirryttäessä perinteisestä digitaaliseen toimintaympäristöön:

Tasaväkinen ja paikallinen markkinaosuuskilpailu → Nopea ja globaali, 'winner takes it all'

Yksittäisten yritysten välinen kilpailu → Ekosysteemien välinen kilpailu

Pari suurta päätulonlähdettä → Lukuisia pieniä rahapuroja

Kannattavuus ja pitkä aikajänne → Asiakaskannan koko ja lyhyt suunnittelujänne

Kuva 9. Kilpailukentän muuttuminen perinteisestä digitaalseksi (Mukaillen Ruokonen 2016, s.80).

Digitaaliseen kilpailutilanteeseen sopeutuessa yritykset eivät voi keskittyä vain omaan toimintaansa, vaan yritys on nähtävä osana niin sanottua ekosysteemiä, kirjoittaa Ruokonen (2016, s.80). Ekosysteemillä hän tarkoittaa yrityksen ja sen kumppaneita, joiden toiminta, sekä yhteistyön sujuvuus ja laatu vaikuttavat myös yksittäisen yrityksen kilpailukykyyn. Näissä kumppanuuksista syntyvissä kokonaisuuksissa eli eräänlaisissa ekosysteemeissä, yritykset eri rooleissaan tukevat ja täydentävät toisiaan.

Filenius (2015, s.17) kirjoittaa kuinka digitaalisessa toimintaympäristössä tietoa voivat tuottaa kaikki, niin ihmiset kuin erilaiset laitteet ja niihin sijoitetut anturit. Suuri osa tiedosta on myös kaikkien saatavilla digitaalisten palvelujen kautta. Myös erilaiset järjestelmät mittaavat reaaliajassa kilpailukentällä tapahtuvia muutoksia. Yritykset kohtaavat siis kilpailua ihan eri tavalla kuin aiemmin, kilpailija on läsnä jopa yrityksen omissa tiloissa asiakkaan digitaalisten laitteiden kautta (Filenius 2015, s.18).



Yritysten on siis oltava saavutettavissa myös digitaalisesti. ”Ilman voimakasta digitaalista läsnäoloa kuluttajatuotteita valmistava yritys on vaarassa muuttua kohderyhmässään lähes tuntemattomaksi” (Ruokonen 2016, s.8). Kun asiakas etsii tiettyä tuotetta tai palvelua digitaalisia väyliä, jos yritys ei löydy hakutuloksista, sitä ei ole asiakkaalle olemassa.

Logistiikan merkitys on korostunut fyysisten tuotteiden markkinoilla digitalisoitumisen ja kilpailukentän globalisoitumisen myötä. Siitä on tullut monen globaalin menestystarinan perustekijä. Yrityksen kyky toimittaa tuotteitaan nopeasti ja edullisesti kaikkialle maailmaan on siivittänyt monen verkkokaupan menestykseen (Filenius 2015, s.19). Asiakas ei välttämättä tuotetta arvioidessaan edes ajattele mistä tuote tarkalleen ottaen tulee.

Kilpailun esteiden poistuessa digitaalisessa liiketoiminnassa löytyy hyvin usein uusi tulokas, joka on valmis tekemään halvemmalla tai ilmaiseksi saman asian kuin mitä sillä hetkellä markkinoilla hyvissä asemissa ollut yritys on ollut tekemässä. Näille tulokkailla on tyypillistä, että heillä on usein joko enemmän investointikykyä ja -halua kuin alan vakiintuneilla toimijoilla tai vaihtoehtoisesti erittäin kilpailukykyinen kustannusrakenne – tai molemmat. (Ruokonen 2016, s.93)

Digitaalisessa liiketoiminnassa on samoja kilpailutekijöitä kuin perinteisessä: asiakaspalvelun laatu, palveluiden toimitusaika tai asiakkaalle tarjottu maksuaika (Ruokonen 2016, s.99). Näissä tekijöissä digitaalisten palvelujen maailma ei välttämättä juuri eroa, mutta siinä korostuvat asiakasmäärä, tuotteen tai palvelun tunnettuus, sekä kumppanuuksien ekosysteemi. (s.83) Kaupankäynnissä ja asiakaspalvelussa helppous, nopeus, edullisuus ja laatu ovat olleet kilpailutekijöitä jo paljon ennen internetiä (Ilmarinen & Koskela 2015, s.53).

#### 4.4 Digitaalisen toimintaympäristön liiketoimintamallit

Yritysten digitaalisuuden tasot vaihtelevat. Fyysinen ja digitaalinen liiketoiminta voivat mennä käytännössä limittäin ja tarvittaessa tukevat toisiaan (Ruokonen 2016, s.53). Kun yrityksissä on erilaisia versioita digitaalisuuden hyödyntämisestä, jokaisessa täytyy olla myös omat versionsa liiketoimintamalleista. Pärjätäkseen tietopohjaisessa liiketoiminnassa, täytyy luoda uusia liiketoimintamalleja, koska monet perinteiset mallit eivät ole yhdistettävissä digitaalisiin (Lang 2001, s.544). Digitalisaatio myös vauhdittaa toimialojen välisten raja-aitojen murtumista ja liukumisia eri toimialojen välillä, yritysten hakiessa kasvua ja lisäänsaintaa digitaalisten palvelujen ja liiketoimintamallien avulla. (Ilmarinen & Koskela 2016, s.67)

Digitalisaatiota hyödyntävät liiketoimintamallit hyödyntävät muutamaa perustekijää (Ilmarinen & Koskela 2015, s.136):

- Skaalautuvuus. Digitaaliset palvelut skaalautuvat merkittävästi pienemmin muuttuvin kustannuksin kuin analogiset.
- Ultrakevyt kustannusrakenne. Pienet aloituskustannukset, pienempi pääoman tarve, olematon organisaatio ja sosiaalista mediaa hyödyntävä markkinointibudjetti. Alhaiset alkuinvestoinnit rohkaisevat myös uusien it-mallien kokeiluun.
- Suoraan globaalisti.
- Digitaalisessa markkinassa syntyy dataa. Erilaisista tapahtumista voidaan kerätä dataa, jolla itsessään on arvoa ja merkitystä.

Ilmarinen & Koskela (2015, s.66) kirjoittavat kuinka, digitaalisessa toimintaympäristössä menestyminen edellyttää aivan uudenlaista ajattelua, uudenlaisia palvelu- ja liiketoimintamalleja, nopeutta ja ketteryyttä uudistaa liiketoimintaa sekä herkkyyttä vastata asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin. Uuden markkinoita murtavan liiketoimintamallin luominen on usein helpompaa uudelle, aggressiiviselle haastajalle, koska he voivat hyödyntää skaalautuvaa liiketoimintamallia ja kevyempää kustannusrakennetta luodessa asiakkaiden odotukset ylittävän asiakaskokemuksen. Markkinoilla vakiintuneella pelurilla on paljon enemmän menetettävää. Myös lainsäädännön ja sääntelyn on vaikeaa pysyä digitalisaation nopeassa kehityksessä mukana, ja se tulee aina jonkin verran jäljessä. Toisaalta tämä vaikeuttaa yritysten toimintaa, mutta antaa mahdollisuuden toimijoille, jotka ovat valmiita ottamaan riskejä (s.69).

## 4.5 Inspiroiva johtajuus

Digitaalisessa toimintaympäristössä vaaditaan jatkuvasti innovatiivisia ratkaisuja, niin yrityksen sisäisten prosessien kehityksessä kuin uusien tuotteiden ja palvelujen kehityksessä. Innovatiivinen ympäristö vaatii inspiroivaa johtamista. Eri työntekijät kokevat inspiroivan johtamisen varmasti eri tavoin. Johtajilta vaaditaan työntekijöiden mahdollisimman hyvää tuntemista. Digitaalinen toimintaympäristö tuo omat haasteensa myös työntekijöiden tarpeiden tunnistamiseen. Varsinkin jos kyseessä on virtuaalitiimejä, tai muuten fyysisesti hyvin kaukana toimivia henkilöitä.

Digitalisaatio kuitenkin mahdollistaa, että johtajilta säästyy aikaa ja energiaa asioiden muistamiselta ja manuaalisilta töiltä. Silloin on mahdollista keskittyä muihin yrityselämässä tärkeisiin asioihin kuten luovuuden, oppimisen, uteliaisuuden, sosiaalisuuden ja itseilmaisun vaalimiseen ja kehittämiseen. (Ruokonen 2016, s.187) Erittäin kilpailuilla digitaalisilla markkinoilla juuri näillä tekijöillä on suuri merkitys uusien menestystuotteiden ja palveluiden kehityksessä. Esimerkiksi digitaalisia palveluja kehittävän ja myyvän tiimin motivaatio syntyy tyypillisesti hyvistä saavutuksista ja uusista läpimurtoideoista, joita puolestaan syntyy pyrittäessä mielekkääseen tavoitteeseen (Ruokonen 2016, s.179).

Ruokonen (2016, s.180) kuvailee, kuinka inspiroiva johtajuus on monessa yrityksessä ominaisuus, joka ei välttämättä perustu millään lailla henkilön asemaan organisaatiokaaviossa, vaan tämän tapainen johtajuus ansaitaan omilla teoilla ajan kuluessa. Inspiroivan johtajuuden saavuttamisessa tärkeää voi olla esimerkiksi:

- kyky hahmottaa suuria kokonaisuuksia
- kyky rakentaa luottamusta ihmisten välille
- ainutlaatuinen kyky tehdä onnistuneita valintoja
- jopa myös henkilön positiivinen ja eteenpäin katsova elämänasenne
- omien heikkouksien ja inhimillisyyden julkisesti näyttäminen.

## 5 ASIAKAS DIGITAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Toimintaympäristö, jossa asiakaskontaktit tapahtuvat pääsääntöisesti digitaalisesti, eikä asiakkaan kanssa olla konkreettisesti ja reaaliaikaisesti tekemisissä, tuo uusia haasteita asiakkaan kokemuksen ymmärtämiseen. Asiakaskokemuksen ja asiakkaan ymmärtämisen keinoja on kehitettävä muuttuvan toimintaympäristön mukana. Digitaalisessa toimintaympäristössä asiakas voi olla fyysisesti hyvinkin etäällä, mutta myös taustatekijöiltään, kuten kulttuurisesti ja kommunikointikieleltään. Tehokkaassa viestinnässä ja ymmärtämisen parantamisessa on pystyttävä hyvinkin yksilökohtaiseen palvelun tuntuun, mutta toisaalta palveltava entistä suurempia massoja.

### 5.1 Digitaalinen asiakaskontakti

Digitaalisuus tuo paikallisille yrityksille uutta, ennen kokematon kilpailua, mutta samanaikaisesti digitaalisuus tarjoaa yrityksille mahdollisuuden laajentaa omia markkinoita ja omaa asiakaskuntaa digitaalisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, s.68) Asiakkaatkin ovat siis enemmän ja enemmän entuudestaan tuntemattomia. Samat vakiintuneet toimintatavat, jotka ovat muodostuneet esimerkiksi paikallisten asiakkaiden kanssa, eivät todennäköisesti toimikaan laajemmilla asiakasmarkkinoilla. Vastaavasti tutut yhteistyökumppanit ja asiakkaat voivat kokea uudet, laajemmalle potentiaaliselle asiakasryhmälle toimivat, toimintatavat hankalina.

Kokonaan digitaalisessa palvelussa, käyttökokemus on monesti ainoa osa, jonka asiakas palvelua käyttäessään aidosti näkee ja kokee. Se on myös iso osa, kun konkreettisia tuotteita hankitaan digitaalisten palvelujen avulla. Kuva yrityksen toiminnasta muodostuu ennen lopullisen tuotteen ja palvelukokonaisuuden arviointia. Aikaisemmin muodostunut mielikuva, jonka perusteella asiakas on alun perin kiinnostunut yrityksen tuotteesta tai palvelusta, voi muuttua, vahvistua tai huonontua digitaalisen palvelun toimivuuden perusteella. Parhaimmillaan onnistunut ja intuitiivinen käyttöliittymä peittää kaiken sen kompleksisuuden ja teknologiat, jotka ovat digitaalisessa palvelussa taustalla (Ruokonen 2016, s.158). Tämä kokemus muodostuu kuitenkin henkilökohtaisesti.

Palveluiden kehityksessä digitaalisuuden avulla pystytään toteuttamaan erilaisia toiveita samaan aikaan entistä helpommin. Monesti yritetäänkin ratkaista liian monta asiaa yhdellä kertaa. Filenius (2015, s.36) toteaa tämän johtavan sivustoihin, joista kävijän on vaikea löytää etsimäänsä, ja itse palveluihin jää häiritsevän paljon virheitä ja puutteita. Miettimättä teknologian mahdollistamia uusia ominaisuuksia tulee keskittyä asiakkaalta saadun palautteen pohjalta tärkeimpiin kohtiin.

Digitaalinen toimintaympäristö vaatii muutoksia yritysten toimintaan, mutta myös asiakkaiden toimintaan. Kuten Ilmarinen & Koskela (2015, s.57) toteaa, digitaalisessa ajassa eläminen vaatii asiakkailta uusia taitoja ja valmiuksia. Osaaminen, tottumukset sekä yleinen suhtautuminen digitalisaatioon ja uusiin palveluihin jakaa asiakkaita. Osaamisen merkitys korostuu digitaalisissa palveluissa, koska ne monesti edellyttävät taitoa hyödyntää teknistä laitetta palvelun käyttämiseksi, kirjoittaa myös Filenius (2015, s.25). Maailma on kuitenkin muuttunut digitaalisemmaksi jo niin paljon, ettei asiakkaita voida enää jakaa pelkän iän puolesta kokeneempiin ja kokemattomiin digitalisaation käyttäjiin. Jo työelämässä oleminen totuttaa ihmiset tietyn tasoiseen digitalisaatioon, mutta myös harrastuneisuutta on kaikissa ikäryhmissä. Vuosi vuodelta asiakkaiksi tulee uusia nuoria käyttäjiä, jotka eivät näe digitaalista toimintaa uutena asiana, vaan se on täysin normaali tapa toimia. Kehityksen seuraaminen ja tulevaisuuden arviointi asiakkaan näkökulmasta on yrityksille erittäin tärkeää.

Asiakkaan kokema arkea helpottava yhteistyö ei enää perustu samoihin asioihin kuin ennen. Aikaisemmin totuttiin toimimaan tutun yrityksen toimintatapojen mukaan, ja tämä toi lisäarvoa ja sitoutumista yhteistyöhön. Nykyään asiakas voi vaihtaa tarvitsemansa tuotteen tai palvelun tuottaman yrityksen oman toimintansa kannalta kustannustehokkaampaan vaihtoehtoon helpommin. Kun ollaan totuttu maailmanluokan käyttökokeemusta tarjoavien digiyritysten palveluihin (esim. Apple), käyttökokeemus ei saa olla huono tai sekava (Ruokonen 2016, s.158).

Asiakassuhde on aina myös tunneside asiakkaan ja yrityksen välillä. Tämän tunnesiteen vahvistamiseen tarvitaan digitaalisessa maailmassa erilaisia keinoja kuin ennen. Digitaalisuus mahdollistaa yrityksille ennen kokemattoman pääsyn osaksi asiakkaiden arkea, ja tarjoaa sen avulla paljon uusia keinoja asiakassuhteen vahvistamiseen. Yritys voi olla asiakkaalle paljon hyödyllisempi ja merkityksellisempi kuin aikaisemmin. (Ilmarinen & Koskela 2015, s.177) Lisäksi fyysisen ja digitaalisen palvelun rajat häilyvät niitä käyttävien kuluttajien mielissä varsin usein. Asiakas ei välttämättä jaottele mielessään yrityksen palvelukokeemusta 'digitaaliseen' ja

'fyysiseen', vaan kokee ne yhtenä ja samana asiana." (Ruokonen 2016, s.54) Yritykset, joissa asiakkaita palvelee sekä fyysisesti että digitaalisesti, vahvan tunnesiteen muodostumiseksi palvelujen on oltava asiakkaan näkökulmasta yhtenevää ja toisiaan tukevaa.

Puolakosken (2016) tutkimuksessa suomalaisyrityksiin selviää, että hankinta pystyttäisiin hoitamaan helpommin online -ostotoimintojen avulla. Tämän uskottiin olevan jo enemmän käytössä kansainvälissä yrityksissä, kuin suomalaisissa yrityksissä. Digitaalisuutta hyödynnetään ja se helpottaa huomattavasti tiedonvaihtaminen asiakkaiden kanssa, kuten varasto- ja toimitustiedot, sekä huoltoreportit. Silti kasvokkain tapahtuvat tapaamiset asiakkaiden kanssa kuuluvat välttämättömäksi osaksi asiakassuhteen hoitamista. Tällä alueella digitaalisessa liiketoiminnan kehittämisessä nähdään mahdollisuuksia nopeampaan ja henkilökohtaisempaan tiedon vaihtoon.

Digitaaliset asiakaskontaktit ja fyysiset tapaamiset kohtaavat samoja haasteita asiakkaiden henkilökohtaisten vaatimusten toteuttamisessa. Digitaalisuus mahdollistaa helpommin huomattavasti useampien ja erilaisten asiakkaiden palvelun asiakkaan henkilökohtaisesti valitsemana ajankohtana. Digitaalisuuden kautta konkreettisia tapaamisia asiakkaan kanssa voidaan vähentää, mutta se on lisännyt tapaamisten tärkeyttä. Liiketoiminta ja läheinen asiakassuhde vaativat konkreettisia kohtaamisia, eikä inhimillisyyttä voida unohtaa (Puolakoski 2016, s.90).

## 5.2 Muuttunut asiakkaan rooli

Asiakkaan rooli on muuttunut yrityksen näkökulmasta, mutta myös asiakkaan suhtautuminen yrityksiin on muuttunut. Nykyään asiakkaat odottavat, että heidän odotuksensa ja toiveensa ohjaavat yritysten toimintaa, aikaisemmin asiakkaiden toimiessa yrityksen ehdoilla. Ilmarinen & Koskela (2015, s.176) kertovat, että muutoksen taustalla on kaksi pääsyytä:

1. Asiakkailla enemmän valtaa. Heillä on käytössään enemmän informaatiota. Vertailu, kilpailutus, kaupan tai palveluntarjoajan vaihtaminen on helppoa. Asiakkaat voivat helposti jakaa arvioita, kokemuksia ja mielipiteitä.

Yritysten on opittava toimimaan sen tosiasian kanssa, että digitalisaation myötä asiakkaat tietävät paremmin yritysten tuotteet, palvelut, hinnoittelun ja maineen.

2. Asiakkailla on enemmän vaihtoehtoja ja valinnanvaraa, kun myös ulkomaisten yritysten tuotteet ja palvelut ovat helposti saatavilla.

Yrityksille tämä merkitsee kovempaa kilpailua ja kasvavaa tarvetta erottua. Yritysten on oltava asiakkaille kiinnostavampi, houkuttelevampi ja merkityksellisempi.

Asiakkailla on entistä monipuolisempi rooli. Asiakas on viestinnän kohde, ostaja, maksaja, käyttäjä, palvelun tuottaja, asiakaspalvelija, markkinoija, sisällöntuottaja, kehittäjä, arvioija ja vahingoittaja (Ilmarinen & Koskela 2015, s.178). Asiakkaan on helppoa sanella, miten, missä ja milloin hän haluaa asioida. (ibid. s.53) On entistä tärkeämpää miettiä, mikä on se lisäarvo tai -hyöty, josta asiakas on valmis maksamaan. Asiakkaille on tarjolla erilaisia ja eri tasoisia kehityssuuntia. Sillä minkä niistä asiakas valitsee tai mistä tulee seuraava 'suuri ilmiö', on merkitystä yritysten kehityshankkeissa ja tulevaisuuden suunnitelmissa. Ruokonen (2016, s.57) kirjoittaa, että yritykselle on tärkeää tunnistaa edelläkävijäasiakkaita, sekä pyrkiä vaikuttamaan resursoinneista tai loppukäyttäjien koulutuksesta päättäviä toimijoita.

Nykyään kaikki voivat olla tiedon tuottajia, kun aiemmin tiedon tuotanto oli pääosin tähän erikoistuneiden ammattilaisten vastuulla, esimerkiksi toimittajien, tutkijoiden ja kirjailijoiden. Nyt kuluttajat osallistuvat itse tiedon tuottamiseen. Suuri osa tiedosta on myös kaikkien saatavilla digitaalisten palvelujen kautta. (Filenius 2015 s.17) Tämän usein myös puolueellisen tahon tuottama tieto voi olla yrityksen brändin näkökulmasta merkittävän vahingollista oli totuus sen takana mikä tahansa. Filenius (2015, s.19) toteaa, että yrityksiltä vaaditaan vähintään voimavaroja tutkia itseensä liittyvää keskustelua ja tarpeen mukaan osallistua siihen. Yrityksissä ei täysin ole ymmärretty tähän kätkeytyviä uhkia eikä toisaalta myöskään sen mahdollisuuksia.

Digitaalinen teknologia muuttaa kuluttajien kokemuksia tuotteista, kuten musiikki, elokuvat ja kirjat (Chen & Granitz 2012, s.1219). Se, mitä asiakas on ennen arvostanut tietyssä tuotteessa, on muuttunut ja muuttuu edelleen digitaalisen teknologian kehittyessä. Kuten jo aikaisemminkin on todettu, myös Chen & Granitz (2012, s.1224) ovat tutkimuksessaan havainneet, että hinta ei ole ratkaiseva tekijä asiakkaiden arvioidessa muita, esimerkiksi digitaalisen palvelun käytön kokemuksellisia tai helppoutteen liittyviä, asioita. Asiakkaan rooli ei siis rajoitu pelkästään kyseisen tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän asiakaspalvelun kehittämiseen, vaan myös mitä muita elementtejä asiakkaan mielestä palveluun kuuluu tai voisi kuulua tulevaisuudessa.

Asiakas on ratkaisevassa roolissa uusien innovaatioiden potentiaalin arvioinnissa, oli takana kuinka järeä tutkimuskoneisto tai suuret resurssit tahansa. Ilmarinen & Koskela (2015, s.137) kertovat kuinka ultrakevyen kustannusrakenteen vuoksi uudet pelurit valtaavat markkinaa usein hinnalla, mutta ne ovat monesti myös onnistuneet luomaan ylivoimaisen, digitaaliseen aikaan sopivan asiakaskokemuksen. Fileniuksen (2015, s.34) mukaan markkinointipanokset valuvat enenevässä määrin hukkaan, jos asiakaskokemuksen parantamiseen ei panosteta. Jos unohdetaan asiakaskokemuksen tärkeys, ja keskitytään pelkästään volyyymiin, mahdollinen hetkellinen myynnin lisäys ei pitkällä jännteellä riitä kattamaan edes samaan aikaan aiheutettujen ongelmien kustannuksia, eikä brändin arvon alentumisen vaikutuksia.



### 5.3 Asiakkaan ymmärtäminen

Yrityksillä on digitalisaation myötä enemmän asiakasta koskevaa informaatiota käytössään. Digitaalisuus tuottaa informaatiota asiakkaiden tarpeista, toiminnasta ja käyttäytymisestä. Yrityksille tarjoutuu mahdollisuus jalostaa informaatio asiakasymmärrykseksi, ja hyödyntää sitä eri tavoin liiketoiminnassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 177) Koska asiakkaan valta kasvaa, johtuen vastaavasti asiakkaiden entistä nopeammasta tiedon lisääntymisestä, asiakkaat vaativat parempia tuotteita ja parempi laatuista palvelua edullisemmilla hinnoilla. Reflektiivinen vastaus tähän kilpailutilanteeseen oli ennen operatiivisen tehokkuuden kasvattaminen, mutta tämä ei toimi enää. Kaikki samalla toimialalla kilpailevat yritykset voivat lähteä mukaan tähän itsetuhoiseen kilpailuun, joka hyödyttää vain asiakasta. (Lang 2001, s.547) Asiakasarvon on perustuttava muihin keinoihin, jotka edellyttävät asiakkaiden parempaa tuntemista. Asiakas on kilpailuedun päälähde.

Saavuttaakseen kilpailuedun, liiketoimintajohtajien tulee tutkia asiakasarvoa, sekä ymmärtää arvon määräytymisen mentaalinen laskentakaava. Täytyy pyrkiä löytämään vastaukset kysymyksiin: Mitä asioita asiakas puntaroi, ja mitkä ovat niiden painotukset? (Chen & Granitz 2012, s.1224) Digitaalisen ajan asiakassuhteiden syventäminen rakentuu merkityksellisyyden, sekä asiakkaan tilanteen, odotusten ja elämän aidon ymmärtämisen varaan. Asiakasta on ymmärrettävä mahdollisimman henkilökohtaisesti. Sitouttamisen ja pitämisen sijaan kysymys on vuorovaikutuksesta ja dialogista, jonka asiakas kokee tärkeäksi tai hyödylliseksi. Tämä johtaa kilpailijoita vahvempaan suhteeseen ja sitä kautta ostopäätökseen. Asiakkaiden ymmärtämisen vaikuttaa vuorovaikutuksen sisältöön, ajoitukseen ja kanavavalintoihin. ”Avoimuus, mutkattomuus ja tasavertaisuus leimaavat digitaalisen ajan dialogia yrityksen ja asiakkaiden välillä.” (Ilmarinen & Koskela 2015, s.177)

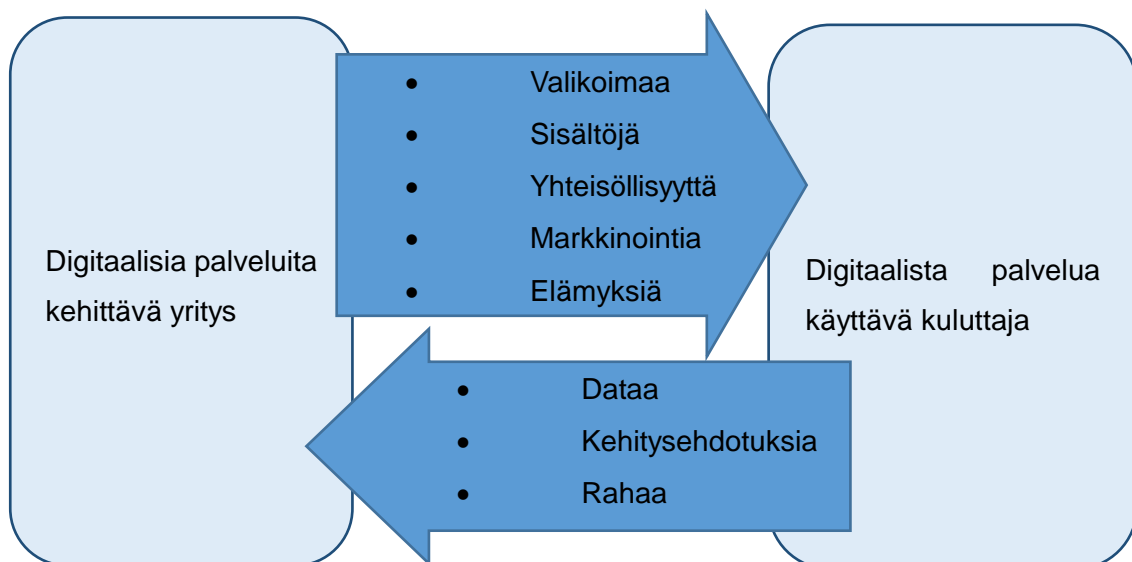
Kuten minkä tahansa tuotteen kohdalla, itse tuotteen lisäksi asiakas voi olla hankkimassa elämystä. Digitaalisella palvelulla tätä elämyksellisyyttä voidaan liittää myös tuotteisiin, joihin sitä ei ole aikaisemmin osattu yhdistää. Elämys on helppo sisällyttää itse palveluun. Yksilöllinen asiakaspalvelu voi myös ottaa huomioon, asiakkaiden oman mieltymyksen elämyksen muodostumiseen, tai ettei elämysmahdollisuutta tarjota niille, jotka eivät sitä halua. Ymmärrys siitä mitä asiakas kyseisen tuotteen kohdalla tarvitsee ja kokee arvokkaaksi ovat tärkeitä.

Puolakosken (2016, s.80) haastattelututkimuksen tuloksissa korostuivat asiakasarvon neljä tekijää: tuotteen laatu, tukitoiminnot (palveluihin liittyen), asiakassuhde ja asiakkaan ymmärtäminen. Asiakasarvo koetaan yksilölliseksi, kaikki asiakkaat eivät arvosta samoja tekijöitä, joten asiakkaita täytyy kohdella yksilöllisesti. Tuotteen laadun korostamista tutkimustuloksissa selitetään halulla tarjota asiakkaille lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna. Kuitenkin asiakkaat pitävät laatua itsestään selvyytenä, ja kilpailijat ovat ajan tasalla markkinoiden kilpailutilanteesta. Laadun lisäksi asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa asiakassuhteen ja asiakkaan ymmärtämisen avulla. Elementeiksi Puolakosken tutkimuksessa kerrotaan hyvät kommunikointitaidot sekä halukkuus auttaa ja ratkaista asiakkaan ongelmat.

Yritykset ovat valmiita tekemään huomattavia investointeja asiakkaan kuulemisen perusteella. Tämä koskee erityisesti yritysasiakkaita. Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen lähtee asiakkaan tarpeesta. Yksilöllisyys ja keskittyminen asiakassuhteen ylläpitoon ovat tärkeitä tekijöitä asiakkaan ymmärtämisessä. Joskus ollaan jopa valmiita pitämään asiakas niin sanotusti 'hinnalla millä hyvänsä'. Asiakastyytyväisyyttä pidetään tärkeänä mittarina toimintojen ohjaamisessa. Koska radikaaleja toimenpiteitä ja investointeja tehdään asiakkaan tarpeiden mukaan, on erittäin tärkeää ymmärtää asiakasta oikein. Asiakkaan ymmärtämisen lisäksi tarvitaan ymmärrys kyseessä olevasta teollisuuden alasta, tuotantoprosesseista, yrityskulttuurista ja yrityksen päivittäisistä toiminnoista. Tärkeänä lisäyksenä, asiakkaan ja yrityksen hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Rehellinen ja avoin kommunikointi myös ongelmatilanteissa on tärkeää, ja auttaa ymmärtämään asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ja haluja. (Puolakoski 2016, s.81)

Lang (2001, s.548) kirjoittaa miten asiakasarvon luomisen täytyy olla yrityksen olemassa olon ja menestymisen perusta. Jos yritys tarjoaa oikeille asiakkaille aidon tyytyväisyyden, se tarjoama erinomainen asiakasarvo muuntuu erinomaiseksi suoritukseksi kannattavuudessa. Yritysten täytyy kehittää uusia arvoa lisääviä tietoprosesseja, jotka mahdollistavat heille tuottavien asiakkaiden tavoittamisen ja sitoutumisen. Tietopohjaisessa kilpailussa, yritysten täytyy keskittyä asiakkaalta oppimisen eli asiakkaan ymmärtämisen -prosesseihin. Asiakkailta oppiminen ja antamalla mahdollisuus asiakkaiden oppia yrityksestä, sekä asiakas että yritys oppivat yhdessä. Koska asiakkaat voivat nykyään etsiä tietoa nopeammin ja helpommin, ja tuotteen tai palvelun tarjoajan vaihtamiskulut ovat pienentyneet, yritysten tulee siirtää panostusta myymisestä oppiseen. Asiakkaalta oppiminen tulee valjastaa asiakasarvon luomiseen, myyjän ja ostajan pitää ymmärtää, että suhde on molempien osapuolten etu, yhtä todellinen kuin mikä tahansa muu aineellinen arvo.

Kuvassa 10. Ruukonen (2016, s.147) on havainnollistanut digitaalisia palveluita kehittävän yrityksen ja digitaalisia palveluja käyttävän kuluttajan vastavuoroista tiedon kulkua. Yritys tarjoaa kuluttajalle hyvin toimivan palvelun ja kuluttaja tarjoaa yritykselle tietoa, jonka pohjalta palvelua voi kehittää.



Kuva 10. Yrityksen ja kuluttajan välistä vaihdantaa digitaalisten palvelujen kehityksessä.

Asiakaskokemus muodostuu niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden perusteella, mitä asiakkaalla on yrityksestä. (Löytjä & Korteso, 2011) Asiakaskokemukseen liittyy siis monia tiedostettuja ja tiedostamattomia kohtaamisia yrityksen ja sen tuotteiden tai palvelujen kanssa, sekä ennakko-odotukset ja niiden täytyminen. Fileniuksen (2015, s.22) mukaan, kun mahdollisuuksia perehtyä ihmisen psykologiaan syvällisesti ei ole, olennaista on ymmärtää, että on paljon tekijöitä, joita emme osaa heti selittää. Digitaalisessa toimintaympäristössä pystymme monitoroimaan asiakkaidemme käyttäytymistä aktiivisesti. Kuitenkin mittaustuloksien analysointiin liittyy usein tulkinnanvaraisuutta, ja siksi niihin on suhtauduttava kriittisesti. Usein digitaalisen käyttöliittymän hyvä asiakaskokemus on palvelun huomaamattomuus ja automaattisuus, ja tätä voi olla vaikea analysoida palautteen tai asiakaskäyttäytymisen monitoroinnin avulla (ibid. s.23).

## 6 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tämän tutkimuksen empiirinen osa suoritettiin haastattelututkimuksena. Haastattelut soveltuvat hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa tapauksien määrä on pieni, mutta niiden analysointi suoritetaan tarkasti. (Heikkilä 2005, s.16) Haastattelututkimukset jaotellaan pääsääntöisesti avoimiin, puolistrukturoituihin ja täysin strukturoituihin haastatteluihin. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Kysymykset ovat kaikille samat, haastateltavat vastaavat omin sanoin, sekä kysymysten järjestystä voidaan tilanteen mukaan vaihtaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s.45)

### 6.1 Haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimukseen haastateltiin kuusi asiantuntijaa. Haastateltavat toimivat kuluttajatuotteisiin liittyvien projektien ja osastojen johtotehtävissä suomalaisessa suuryrityksessä. Haastatellut ovat asiantuntijoita sekä johtotehtävistä, että asiakasarvon kehittämisestä. Kaikilla osallistujilla on kokemusta myös muista suomessa toimivista yrityksistä vastaavanlaisissa tehtävissä.

Kysymykset olivat kaikille haastatettaville samat, mutta haastattelutilanteessa niiden järjestystä pystyi vaihtamaan. Jotta kaikkiin kysymyksiin saatiin riittävän kattava vastaus, tarkentavia lisäkysymyksiä jouduttiin esittämään. Vastajat vastasivat vapaasti omin sanoin, eli vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten. Vastaukset taltioitiin kirjallisesti.

Haastatteluissa esitettiin kolme kysymystä:

- Miten digitaalisuus näkyy johtamisessa?
- Miten digitaalisuus näkyy asiakkaiden toiminnassa?
- Mitä mahdollisuuksia digitaalisuus tuo tai voisi tuoda asiakkaan ymmärtämiseen ja asiakasarvon kehittämiseen?

## 6.2 Kooste haastattelututkimuksesta

Haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoisia asioita, ja niistä välittyivät vastaajien erilaiset taustat ja näkökulmat. Kaikissa vastauksissa oli sekä samoja elementtejä, että yksilöllisiä näkemyksiä. Seuraavaksi on koostettu kaikkien haastattelujen vastaukset jokaisen kysymyksen kohdalla erikseen.

### **Kysymys 1:** *Miten digitaalisuus näkyy johtajuudessa?*

Digitaalisuuden myötä johtaminen ei voi olla enää kovin hierarkista, koska tiedon saatavuus on demokratisoitunut. Tieto on kaikkien saatavilla. Haastatteluissa korostui tietojen pantaamisen vanhanaikaisuus. Valtaa pystyi aikaisemmin pitämään itsellään tietoa pantaamalla. Digitaalisuus on muuttanut toimintaympäristöä niin, ettei tiedon pantaaminen ole enää käytännössä mahdollista. Tiedolla kuuluu johtaa, ja avoin vuorovaikutteinen keskustelu on tärkeää.

Johtamisessa tarvittavan tiedon saaminen, käsitteleminen ja jäsentäminen on huomattavasti helpompaa kuin aiemmin. Reaaliaikainen luvuilla johtaminen on yhä tärkeämpää. Kun tietoa on helposti saatavilla ja tietoiimpulsseja tulee jatkuvasti, vaikeus piilee tiedon relevanttiuden määrittämisessä. Massiivisten tietomäärien joukosta erottuneiden tulkintojen perusteella tulisi pystyä analysoimaan minkä nimenomaisen tiedon pohjalta tehdyt päätökset vievät eteenpäin juuri halutulla tavalla. Tähän liittyy myös päätösten nopeus. Haastateltavat korostivat johtamisen tarpeen nopeutumista. Ilmiöiden 'nousu – lasku – kuolema' -kierto on nopeaa, ja niistä tulee ymmärtää mikä on oikea aika toimia ja resursoida. Kun päätöksiä tehdään, ne ovat jo saman tien historiaa.

Digitaalisen tiedon määrä ja tilanteiden voimakas eläminen on nostanut digitaalisuuden johtajien priorisointilistoille. Osaamisen nopeaa kehittämisen tarvetta ja nopeita tilanteiden muutoksia kuvaillaan tietynlaiseksi tuskaksi. Kun niin yritysasiakkaat kuin kuluttajatkin ovat eri tasoilla digitaalisuuden hyödyntämisessä, optimaalisen kompromissin löytäminen tuntuu mahdottomalta. Digitaalisuuden hyödyiksi korostuu tietojen monikäyttöisyys. Samoista tiedoista, joita kerätään asiakkaalta, saadaan tietoa myös työntekijöistä. Kun työntekijät esimerkiksi merkitsevät asiakastapaamiset CRM-järjestelmiin, myös johto näkee heidän

toimintansa aktiivisuuden ja käyttämänsä kanavat. Käytännössä siis asiakkaiden ja työntekijöiden toiminnasta saadaan koko ajan paljon tietoa. Osa tiedosta tulee automaattisesti digitaalisessa muodossa digitaalisten järjestelmien kerätessä niitä. Osa tiedosta syötetään manuaalisesti järjestelmiin automaattisten tietojen lisäksi. Tällaisten järjestelmien käyttöä pidettiin tärkeänä, jotta sama tieto on helposti kaikkien käytössä, mihin sitä sitten jokainen käyttääkin.

Käytännön vaikutuksista jokainen haastateltava mainitsi, kuinka digitaalisuus on lisännyt sähköpostien määrää. Puhelut ovat vähentyneet huomattavasti. Sovituista asioista halutaan digitaalinen jälki, eli tieto muistiin ns. 'mustaa valkoisella'. Valtava päivittäin käsiteltävän tiedon määrä on tehnyt asioiden muistamisen mahdottomaksi. Aikaa ei ole asioiden lisäselvityksille tai uudelleen läpikäynnille, jolloin digitaalisessa muodossa jo lähtökohtaisesti oleva tieto on edellytys.

Negatiivisina puolina digitaalisuudesta esiin nousi henkilökohtaisten suhteiden väheneminen. Henkilökohtaisia suhteita ei välttämättä ole enää edes saman työyhteisön sisällä työskentelevien välillä. Kalenterikutsut ovat korvanneet tiedon esimerkiksi esimiehen ja alaisen tai kahden työntekijän välisestä kuvasta toistensa työstä, työtilanteesta ja työmäärästä. Kalenterimerkintöjen perusteella päätellään, miten kiireinen työntekijä on, ja voidaanko hänelle lisätä uusia työtehtäviä.

Digitaalisuus sekä säästää aikaa, mutta samalla käsiteltävien asioiden määrä lisääntyy. Aikaa säästyy, kun tiedostojen koot eivät enää vaikeuta tiedon jakamista. Tiedon lähettäjän ei tarvitse hallita eri tallennuskokojen ja -muotojen osaamista, vaan nämä työvaiheet ovat automatisoituneet, ja helpottavat työarkea. Samalla massiiviset määrät tietoa liikkuu yhä nopeammin eteenpäin. Negatiivisena puolena mainittiin, kuinka tietoa pusketaan helposti jäsentelemättömästi ilman saateviestejä eteenpäin, eikä vastaanottaja tiedä minkä takia hän saa tiedon. Ei tiedetä miten lähettäjä on arvottanut kyseisen tiedon. Näkeekö viestin lähettäjä tiedon sellaisena, että se aiheuttaa välittömiä toimenpiteitä, vai onko tieto tarkoitettu vain yleisesti lisätiedoksi. Tiedosta saattaa jäädä huomaamatta lähettäjän mielestä oleellisia asioita. Tiedon välittäjällä pitäisi olla enemmän vastuuta siitä, että vastaanottaja ymmärtää miksi tieto on hänelle tullut. Toisaalta taas mitään ei kannata jättää pois, koska ei pystytä täysin arvioimaan, mikä on vastaanottajalle oleellista.

Digitaalisuuden käytännön ongelmista haastatteluissa esiin nousi myös yhteensopivien laitteistojen, järjestelmien tai kulttuuristen käytäntöjen rajoitteet esimerkiksi virtuaalitapaamisten osalta. Joko laitteistot eivät sovi yhteen, tai kulttuuriset tekijät puoltavat konkreettisia tapaamisia joskus myös pienempien päätösten osalta.

Digitaalisuus näkyy vastausten perusteella johtajuudessa, niin teoriassa kuin käytännössäkin. Toimintaympäristön digitalisoituminen vaikuttaa vahvasti ihmisten välisiin kontakteihin. Digitalisoituminen vaatii johtajilta ymmärrystä sen hyödyistä ja haitoista. Kuvassa 11. on ensimmäisen kysymyksen vastausten yhteenveto.

#### Digitaalisuus johtajuudessa:

- Johtamiseen tarvittavaa tietoa on helposti saatavilla ja käsiteltävissä  
- Haasteena ovat tiedon määrä ja relevanttius, sekä vastuu tiedon välittämisessä.
- Henkilökohtaisten kontaktien väheneminen.
- Digitaalisen osaamisen priorisointi ja työkalujen kehittäminen vaativat osaamista myös johtajilta.

Kuva 11. Ensimmäisen haastattelukysymyksen vastausten yhteenveto.

## **Kysymys 2: Miten digitaalisuus näkyy asiakkaiden toiminnassa?**

Asiakkaan näkökulmasta yrityksen toiminta on aina globaalia ensimmäisestä päivästä alkaen. Vaikka tekisit tuotteita vain Suomen markkinoille, pelikenttä johon asiakkaat vertaavat on kansainvälinen. Asiakkaat pystyvät helpommin vertailemaan hintoja, ja pääsevät helposti sisälle tuotteiden kustannusrakenteisiin. Silti ei aina ymmärretä etäisyyksien aiheuttamia lisäkuluja konkreettisten tuotteiden hintoihin. Myös aikataulujen hahmottamisen kerrottiin hämärtyneen digitaalisessa toimintaympäristössä. Asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä mitä heidän tilauksensa vaatii. Varsinkin jos toisella toimijalla on lyhemmät toimitusajat, vaaditaan samaa kaikilta.

Sähköpostien määrä on kasvanut huimasti myös asiakaskontakteissa. Puheluja ja konkreettisia tapaamisia on vähemmän, mikä on tuonut mukanaan myös huomattavia tehokkuuden notkahduksia. Jos asioita ei ymmärretä samalla tavalla, ei yhteistyö ole tehokasta. Henkilökohtaiset kontaktit asiakaspalvelussa, sekä tuotteiden hypistely ovat edelleen tärkeitä.

Kun asiakkaana on toisia yrityksiä, täysin digitaalisessa muodossa siirtyvien tuotetietojen muodot vaihtelevat asiakkaan mukaan. Suljetut räätälöidyt digitaaliset järjestelmät hidastavat ja jäykistävät toimintaa, kun yrityksellä on useita asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Kun digitalisoitumisen myötä ajateltiin aikaa säästävän tärkeämpiin työvaiheisiin, toimintaa onkin tehostettu samalla, jolloin aikaa ei edelleenkään ole. Kiire ja töiden määrä lisääntyvät entisestään.

Haastattelussa kävi erityisesti ilmi monipuolisen osaamisen tarve tuotekuvien ja -videoiden tekemisessä. Asiakkaat niin yritys- kuin yksityisasiakkaatkin vaativat yhä hienompia digitaalisessa muodossa olevia materiaaleja. Yrityisasiakkaiden järjestelmät sopivat yhteen vain tietyssä formaatissa olevien tiedostojen kanssa, ja käytännössä tämä tarkoittaa, että kuvat on pystyttävä muokkaamaan moneen eri formaattiin sopivaksi tehokkaasti. Yksityisasiakkaat taas pystyvät helposti näkemään eron vanhentuneiden ja uusien tekniikoiden avulla tuotettuihin palveluihin vertailemalla kilpailijoihin. Kaikki haluavat pysyä edelläkävijöiden joukossa.



Haastatteluissa esiin nousi myös, kuinka pienillä toimijoilla on oltava yhtä isot resurssit kuin isoilla toimijoilla, jos he haluavat pysyä kehityksessä mukana. Jos yhteistyökumppaneilla on useita erilaisia järjestelmiä, täytyy myös pienien toimijoiden taipua samaan. Kuvassa 12. on toisen kysymyksen vastausten yhteenveto.

#### Digitaalisuus asiakkaiden toiminnassa:

- Asiakkaat vertailevat tuotteita ja palveluja globaalisti.
- Henkilökohtaisten kontaktien väheneminen.
- Digitaalinen osaaminen määrittelee kilpailuasetelmia.
  - Asiakkaat määrittävät minimitason, johon on pystyttävä vastaamaan.

Kuva 12. Toisen haastattelukysymyksen vastausten yhteenveto.

**Kysymys 3:** *Mitä mahdollisuuksia digitaalisuus tuo tai voisi tuoda asiakkaan ymmärtämiseen ja asiakasarvon kehittämiseen?*

Asiakkaan tuntemus on kasvanut hurjasti. Digitaalisesti voidaan saavuttaa suora, lähes henkilökohtainen yhteys kuluttajaan. Kun kuluttajasta saadaan tietoa (puhelin keskustelujen, liikkumisen, korttien käytön, ostamisen jne. avulla), kuluttaja pystytään tuntemaan paremmin kuin koskaan ennen. Kuluttajan käyttäytymistä voidaan seurata ja analysoida paremmin kuin kuluttaja itse. Asiakkaat pystytään profiloimaan entistä paremmin. Laskentamallien avulla kuluttajatarpeet pystytään myös ennakoimaan. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ennakointi on ratkaisevan tärkeää.

Asiakkaille on erittäin tärkeää antaa mahdollisuus vapaaehtoiseen osallistumiseen tuotteiden kehitykseen ja innovointiin, niin halutessaan. Digitaalisesti tämä on helppo toteuttaa, esimerkiksi kilpailujen avulla, mutta käytännössä tähän nähtiin liittyvän myös paljon kehitettävää ja opittavaa. Digitaalisuuden avulla tuotekehitystyössä voidaan myös löytää markkinat esimerkiksi Suomen mittakaavassa liian pienen segmentin innovaatiolle, mutta jolle löytyy kysyntää globaalisti. Omien tuotteiden kehityksessä voidaan käyttää myös toisten yritysten keräämää tietoa. Yritysassiakkailta ostetaan digitaalisten järjestelmien avulla koostettua tietoa omista tuotteista, jotta niitä voidaan kehittää asiakkaan kanssa yhteistyössä. Samoilla keinoilla, joilla myös yksityisasiakkaat vertailevat tuotteita digitaalisten palvelujen avulla, voidaan vertailla myös omia tuotteita kilpailijoihin nähden.

Haastatteluissa korostui, että yritysasiakkaat halutaan tavata kasvotusten, varsinkin ensimmäisellä kerralla. Vain yllättävän pienet asiat voidaan hoitaa digitaalisia väyliä pitkin. Pelkästään digitaalisessa muodossa olevan yhteyden pidon viestien sävyjen tulkinnat ja kulttuurierot hankaloittavat asiakkaan ymmärtämistä ja yhteistyötä. Koetaan, että yhteisymmärryksen syntyminen, ja toiminnan kehittäminen on tehokkaampaa konkreettisissa tapaamisissa.

Asiakkaasta on helppo kerätä tietoa, mutta ilman analysointia tieto on arvotonta. Kun asiakkaasta saatua tietoa on jalostettu ja tehty yhteenvetoja, haastateltavat pitivät tärkeänä, tämän tiedon jakamista niin, että kaikilla yrityksen sisällä on yhtenevä kuva asiakkaasta ja asiakkaiden tarpeista. Yritys, joka ymmärtää ensimmäisenä mikä tieto tai tietojen yhdistelmä on tällä hetkellä oleellista, ja pystyy hyödyntämään sitä muita tehokkaammin, voittaa.

Kun yritysasiakkaat kehittelevät uusia digitaalisia palveluita omille asiakkailleen, niiden kautta opitaan asiakasyrityksestä ja sen prosesseista. Asiakkaan prosesseihin pääsy on digitaalisessa toimintaympäristössä mahdollista ja siitä pystyy oppimaan paljon. Potentiaalia nähdään juuri oman osaamisen ja asiakkaan osaamisen yhdistämisessä. Kun yhteistyöasiakkaan kanssa on läpinäkyvää, pystytään kehittymään yhdessä. Kun päästään sisälle asiakkaiden prosesseihin, pystytään vaikuttamaan mm. aikatauluihin.

Se että asiakkaat löytävät paljon tietoa yrityksistä, myös asiakas- tai yhteistyöyrityksistä saadaan tietoa yrityksen tarpeisiin. Erityisesti isoissa organisaatioissa, joissa samalla yritysasiakkaalle voi olla useita yhteistyöhenkilöitä tai yrityksissä, joissa työntekijät vaihtuvat usein, digitaalisessa muodossa oleva historiatieto asiakkaasta ja asiakkuuksien hoidosta on

tärkeää. Eli asiakkaan käyttäytymistä voidaan peilata myös häneen käytettyjen resurssien suhteen. Tämä on tärkeää tietoa, joka kannattaa taltioida digitaaliseen muotoon.

Asiakas etsii yrityksen eikä toisinpäin, kuten ennen. Tämä vaatii ajattelumallin ja näkökulman muuttamista myös yrityksen toimintaa kehitettäessä. On siis erittäin tärkeää, että yrityksen digitaalisessa muodossa oleva imago on kunnossa, ja yritys on asiakkaille helposti saavutettavissa. Asiakkaan ymmärtämisessä on tärkeää löytää tuotteille oikeat kanavat asiakkaiden saavuttamiseen. Nämä kanavat voivat poiketa hyvinkin toisistaan, vaikka tuotteet eivät ulkoisesti vaikuta eroavan niin paljoa. Asiakkaita pystytään saavuttamaan yhä enemmän digitaalisten palvelujen kautta, esimerkiksi lehtimainosten vaikutus on hiipunut huomattavasti.

Digitaalisuuden mahdollisuuksia asiakasarvon kehittämiseen uskottiin olevan paljon. Esteenä tälle on kuitenkin valtaviin tietomääriin käsittely. Potentiaalia on, mutta sitä ei pystytä vielä kovin helposti käsittelemään. Tulevaisuuden kehityssuuntina nähtiin erilaisten tietokoosteita automaattisesti tekevien järjestelmien kehittyminen, sekä moniin eri järjestelmiin yhteensopivat ohjelmistot.

Digitaalisessa toimintaympäristössä asiakkaasta ja asiakkaan toiminasta pystytään keräämään paljon tietoa. Se miten tätä tietoa käytetään ja kuinka tehokkaasti se pystytään hyödyntämään kilpailueduksi, on ratkaisevaa. Asiakas pystytään digitaalisesti yhdistämään yhteistyön kehittämiseen entistä helpommin. Kuvassa 13. on kolmannen kysymyksen vastausten yhteenveto.

Digitaalisuuden mahdollisuudet asiakkaan ymmärtämiseen ja asiakasarvon kehittämiseen:

- Asiakkaasta sekä asiakkaan toiminnasta saadaan paljon tietoa.  
- Haasteena on tiedon hyödyntäminen kilpailueduksi.
- Henkilökohtaiseen kokemukseen panostaminen.
- Digitaalisuus helpottaa asiakkaan osallistumista yhteistyön kehittämiseen.

Kuva 13. Kolmannen haastattelukysymyksen vastausten yhteenveto.

### 6.3 Haastattelututkimuksen tulokset

Ensimmäisenä kaikissa haastatteluissa esiin nousi valtava tiedon määrä. Se koettiin lähes tukahduttavana. Työkaluja tiedon käsittelyyn ja analysointiin ei selvästikään ole tarpeeksi, tai niitä ei osata hyödyntää. On ehkä helpompaa haluta ja kerätä tietoa, kuin mitä sitä on realistista käsitellä. Tämän hetken tietomassojen kanssa työskennellessä ymmärretään, ettei pärjätä ilman digitaalisia työkaluja ja järjestelmiä, mutta ymmärrystä niiden hyödyntämiseen tarvitaan lisää. Kun tiedon jakamista ei tarvitse enää teknisistä syistä rajoittaa, sitä on esimerkiksi helpompi lähettää tarpeettoman paljon eteenpäin.

Haastatteluissa todettiin, kuinka vaikeaa on pysyä mukana asiantuntijuuden ja osaamisen tarpeen nopeassa vaihtelussa. Ei tiedetä mitä pitää huomenna osata, jotta on vielä pelissä mukana. Jos haluaa olla edellä kävijä, vaihtoehtomahdollisuuksia on monia. Toisaalta koettiin myös, että tilanteet menevät ohi nopeasti. Jos myöhästyään jostain tietystä ilmiöstä totaalisesti, tilanne voi olla kuitenkin paikattavissa seuraavan ilmiön kohdalla.

Haastattelujen perusteella on pääteltävissä, että sopivaa kompromissia digitaaliseen tietoon ja välineisiin pohjautuvan, ja perinteisen johtamisen välillä on vaikeaa tehdä. Koetaan, että tämä riippuu tilanteista, ja tilanteiden nopean muuttumisen takia täydellistä suhdetta ei pystytä toteuttamaan. Koska mitatun, lukuihin pohjautuvan, tiedon avulla on helpompi johtaa, ja siitä jäävät pysyvät merkinnät talteen, siihen turvaudutaan kiireessä. Tietojärjestelmiin jää silloin merkinnät, minkä perusteella päätös tehtiin ja mitä tehtiin, jos tähän tarvitsee myöhemmin palata. Tämä ei kuitenkaan ole käytännössä optimaalista, eikä johda parhaaseen lopputulokseen. Digitaalisen toimintaympäristön mukanaan tuoma kiire hyväksytään selityksenä. Vaikka digitaalisuus nopeuttaa tiedonvälitystä, kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ja keskustelut nähdään silti tärkeinä ja aikaa säästävinä elementteinä.

Työtehtävät ovat helposti jaettavissa digitaalisiin järjestelmiin ja kalentereihin, ilman ymmärrystä mitä työ vaatii tai mikä tilanne työntekijällä on. Pelkästään järjestelmien avulla muodostuu liian yksinkertainen kuva, joka ei kerro koko totuutta yrityksen toiminnasta. Tilanne voi olla teoriassa ja käytännössä hyvinkin erilainen. Johtajien täytyy tietää millä tasolla oman yrityksen tai osaston resurssit ovat, mutta samalla pitäisi jo tietää mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Myös järjestelmien ja asenteiden yhteensopivuus tuo johtamiseen haasteita. Tämä koetaan herkäksi aiheeksi yhteistyössä, niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin kanssa. Kiireessä ei ehditä arvioida, mitä asioita on tehokkaampi tai järkevämpi hoitaa digitaalisten järjestelmien kautta ja mitä ei.

Asiakkaiden toimintaympäristö on digitaalisuuden myötä automaattisesti globaali. Tuotteita verrataan kilpailijoihin eri puolilta maailmaa. Asiakkaan ymmärrys, esimerkiksi toimitusajoista ja hinnoista, voi helposti hämärtyä. Tietoa tuotteista on saatavilla paljon, mutta sitä verrataan usein asettamalla tuotteet samalle viivalle, vaikka myös taustatieto siitä, etteivät tuotteet ole suoraan vertailukelpoisia, on yhtä helposti asiakkaan saatavilla. Kun hintojen vertailu ei ole pelkästään helppoa, vaan digitaalisten palvelujen avulla automaattista, hintakilpailu on raakaa.

Digitaaliselle toimintaympäristölle on ominaista erilaisten järjestelmien yhteensopivuuden haaste. Tämä vaikuttaa yhteistyö- ja kilpailuasetelmiin. Se kuka kehittää järjestelmät ensin, tai on asemassa, jossa voi päättää järjestelmien toiminnan omien prosessiensa mukaiseksi, sanelee ehdot muille toimijoille. Muiden on sopeutettava omat toimintonsa, jos haluavat pysyä mukana. Yhtenevien järjestelmien haaste koetaan myös yrityksen sisäisenä ongelmana tiedon jakamisessa. Esimerkiksi eri osastojen tekemien selvitysten pohjalta muodostunut ymmärrys asiakkaasta pitäisi saada kaikkien osastojen yhteiseksi. Jos asiakasta ymmärretään eri tavalla eri osastoilla, ei asiakasarvon kehittäminen ole tehokasta ja yhtenevää.

Haastatteluiden perusteella digitaalisuuden avulla saavutettua tietoa on tarpeeksi saatavilla. Haaste on niin sanotusti 'oikean tiedon' yhdistämisessä 'oikeisiin paikkoihin'. Uusien innovaatioiden lähteenä nähtiin oikeanlaisten tietoyhdistelmien oivaltaminen. Tässä koettiin, että digitaalisten työkalujen kehittyessä automaatio auttaa tietomassojen käsittelyssä. Digitaalisuuden mahdollistama tietojen käsiteltävyyden helpottuminen parantaa, niin johtamista, asiakkaan toiminnan ymmärtämistä, kuin asiakasarvon kehittämistäkin.

Haastatteluista syntyi myös mielikuva, että digitaalisuus on vahvasti läsnä haastateltavien työskentelyarjessa. Ei enää osata erotella mitä tehdään digitaalisesti ja mitä ei. Ensin helposti ryhdyttiin luettelemaan mitä asioita hoidetaan digitaalisesti, ja lopulta huomattiin, että digitaalisuus vaikuttaa lähes kaikkeen toimintaan. Ensin luetellut olivat viimeisimpiä käyttöön otettuja järjestelmiä ja sovelluksia. Niiden koulutukset olivat olleet vasta. Digitaalisuus siis lisääntyy työskentelyssä koko ajan huomaamatta. Siihen ei ehditä kiinnittää huomiota, eikä se edes enää ole huomionarvoista tai uutta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen perusteella suurimmat digitaalisuuden vaikutukset johtamiseen ja asiakkaan ymmärtämiseen ovat: tiedon määrä ja sen käsittely, tehokkaan ja tarkoituksen mukaisen digitaalisuusasteen löytäminen, sekä digitaalisuuden tuoma mahdollisuus ennakointiin innovaatiotoiminnassa. Digitaalisia järjestelmiä ja palveluja prosessien ja toimintojen kehittämiseen on tarjolla paljon, eikä kaikkea ole välttämättä tehokkainta digitalisoida.

Niin digitaalisessa työympäristössä kuin perinteisessäkin ympäristössä, täytyy ymmärtää tekniikoiden ja saatavien palveluiden heikkoudet ja vahvuudet. Digitaalisuus tukee monissa asioissa, mutta inhimillisyyden ymmärtäminen lukujen takana on tärkeää. Lukuja voidaan analysoida vain tiettyyn pisteeseen ja tarkoitukseen asti. Toisissa tilanteissa on tehokkaampaa toimia perinteisillä työkaluilla. Myös yrityksen kulttuuri vaikuttaa suhtautumiseen digitalisoitumiseen. Se kuinka helposti päätöksiä voidaan perustella digitaalisen tiedon pohjalta, tai miten tärkeässä asemassa konkreettisia tapaamisia pidetään, riippuu toimintaympäristön ja ihmisten tottumuksista.

Tutkimuksessa esille noussut tilanteeseen sopivan kompromissin löytämisen tärkeys, miten ja mihin asti tietoja suodatetaan digitaalisesti, liittyy myös uusien innovaatioiden syntymiseen. Kun digitaalisten järjestelmien käsittelemiä tietoja pystytään yhdistelemään ja erottelemaan uusin tavoin eri konteksteihin, voidaan saavuttaa uusia oivalluksia. Digitaaliset työkalut ja ihmiset tukevat toinen toisiaan.

### 7.1 Toimintaympäristön muutokset

Digitaalinen toimintaympäristö on muuttanut, ja tulee jatkossakin muokkaamaan, johtamista ja asiakkaan ymmärtämistä. Perinteiset toimintamallit ja järjestelmät eivät enää toimi, kun organisaatorakenteet, johtamisen tarve ja asiakkaan rooli ovat muuttuneet. Muutoksia tapahtuu niin nopeasti, ettei niitä välttämättä edes ehditä huomata. Digitaalinen toimintaympäristö, jossa inspiroiva johtajuus, tiedon tehokas hyödyntäminen ja innovaatiot ovat isossa roolissa, on opettanut toimijansa sopeutumaan jatkuvaan muutokseen.

Sekä tutkimuksen teoria- että empiirisen osuuden perusteella, digitaalisuuden myötä tiedon määrä on lisääntynyt huomasti, ja sen oikeanlainen käsitteleminen on tärkeää. Tämän koetaan tuovan sekä mahdollisuuksia, että vaikeuksia digitaalisessa toimintaympäristössä toimimiseen. Tieto on yritysten tärkein työkalu ja resurssi. Ongelmaksi koetaan tiedon käsittelyä helpottavien järjestelmien, tai niiden käytön osaamisen, puute. Työkaluja ja vaihtoehtoja on tarjolla paljon, muttei osata arvioida mihin niistä kannattaisi investoida. Digitaalisuus ja siihen liittyvät tekniikat kehittyvät nopeammin, kuin mitä ihmiset pystyvät omaksumaan. Kun saman toimintaympäristön toimijat omaksuvat eri asioita, esimerkiksi asiakkaat ja yritykset, erilaisten järjestelmien määrästä muodostuu hallitsemattoman suuri.

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, nopeat tilanteiden vaihtelut ja digitaalisuus ovat jo normaalia toimintaa yritysten maailmassa. Toiset sopeutuvat siihen helpommin kuin toiset. Konkreettisia tapauksia pidetään edelleen huomattavan tärkeinä, mutta niissä on mukana paljon digitaalisia tukitoimia. Enää ei edes osata erotella, mitä tietoa käsittelemme digitaalisesti tapaamisten yhteydessä.

Vaikka yritysten toimintaympäristö on digitalisoitunut, käytännössä sen ajatellaan rajoittuvan esimerkiksi tiettyyn asiakkaaseen, järjestelmään, ja vain yrityksen sisäiseen tai ulkoiseen toimintaan. Digitaalisuus yritetään ymmärtää taustavaikuttajana, mutta sen kehittyminen niin nopeaa, että siinä jääetään helposti jälkeen. Ei voida ajatella, että kehitysprojektit keskitetään, jonkin tietyn osa-alueen digitalisoimiseen, kun digitaalinen toimintaympäristö on läsnä lähes, joka toiminnossa, ja kaikissa pitäisi pystyä olemaan tarvittavalla tasolla. Tämä tiedostetaan, ja ajan tasalla pysymistä pidetään vaikeana. Tulevaisuudessa digitaalisten toimintojen kehittäminen tapahtuu yrityksissä automaattisesti, ja ollaan ymmärretty paremmin, mitä osaamista täytyy löytyä yrityksen sisältä ja mitä voidaan hoitaa yhteistyökumppaneiden kautta.

## 7.2 Johtajuus

Kehittää yritys sitten digitaalisia palveluja tai fyysisiä tuotteita, digitaalisen toimintaympäristön haasteet koskevat kaikkia, eri mittakaavassa. Kaikki yritykset ovat kuitenkin enemmän tai vähemmän samassa tilanteessa. Eikä välttämättä pystytä pitkällä aikavälillä arvioimaan ketkä ovat paremmassa asemassa toisiin verrattuna. Kilpailuasetelmat vaihtelevat ja muuttuvat nopeasti. Digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa myös hyvinkin erilaisia yritysstrategioita, sekä niiden nopean muuttamisen. Tällöin digitaalisessa toimintaympäristössä pystyy

toimimaan monipuolisesti erilaisia toimijoita. Johtamisen on oltava joustavaa, ja johtajan tehtävä on ylläpitää yrityksen joustavuutta. Selkeiden ja nopeiden päätösten tärkeys korostuu, kun toiminnan suunnan vaihdoksista otetaan vastuu. Negatiiviselle, syyllisten etsimiseen perustuvaan toimintaan, ei ole aikaa eikä tarvetta.

Digitaalisuuden helpottama tiedon kerääminen ja käsiteltävän tiedon määrä vaikuttavat myös johtajuudessa. Johtajilla on saatavilla paljon tietoa, mm. omasta yrityksestään, työntekijöistä, kilpailutilanteesta, kilpailijoista, kuin asiakkaistakin. Tämän tiedon perusteella on teoriassa helppoa suunnitella johtamista. Käytännössä tärkeintä on juuri oikea-aikaisen, kyseiseen tarpeeseen ja tilanteeseen sopivan tiedon hahmottaminen kaiken tiedon joukosta.

Tutkimuksen perusteella myös tiedon käsittelyn määrää on lisääntynyt digitaalisuuden myötä, ja tämä koskee myös johtajia. Koska tietoa on saatavilla paljon, relevantin tiedon erottaminen koko tietomassasta haasteellista. Vaikka digitaalisuus helpottaa tiedon käsittelyä, ja sen oletetaan säästävän aikaa. Käytännössä kuitenkin digitaalisuus on lisännyt töiden, eli tiedon käsittelyn, määrää. Se tietomäärä mikä ennen oli mahdollista saavuttaa, on helppo käsitellä digitaalisten järjestelmien avulla. Samalla kuitenkin digitaalisuus lisää tiedon määrää niin paljon, että sitä on vaikea hallita.

Kun johtamisen suunta ja tavoite ovat selvät, tietoa on helpompi jäsentää ja syventää. Tällöin pitää myös päättää mitä tietoa jatkossa seurataan, ja pidetään lähtökohtaisesti oikeana suuntana. Muiden toimijoiden, esimerkiksi työntekijöiden, on silloin mahdollista rajata omaa tiedon keräämistään. Innovatiiviset ratkaisut vaativat henkilöstön sitouttamisen ja motivaation lisäksi, selkeästi määritellyn työn tarkoituksen ja päämäärän. Digiaikana työntekijät löytävät helpommin tiensä oikeisiin työpaikkoihin ja -tehtäviin. Samalla tavalla kuin asiakkaille, myös työntekijöille yrityksen houkuttelevuus on digitaalisen tiedon avulla vertailtavissa. Työntekijät pystyvät löytämään juuri mielenkiinnonkohteisiinsa sopivat työpaikat.

Tehdyt päätökset ovat digitaalisessa ajassa nopeasti historiaa, ja muuttuneet numeroiksi. Niin sanotun 'turhan työn' määrittäminen on entistä vaikeampaa, koska digitaalisessa toiminnassa siitäkin jää jälki, ja tällä tiedolla voi olla arvoa tulevaisuudessa. Sen avulla voidaan kehittää toimintaa tavalla, jota ei ymmärrettäisi, jos tämä 'turha työ' olisi jäänyt rekisteröitymättä. Pitää luottaa, että uusia ilmiöitä tulee, eikä murehtia ohi mennyttä tilaisuutta. Vaatii uudenlaista myös vanhan tiedon taltiointia, ja oikealla hetkellä esiin ottamista. Ei olla vielä totuttu digitaalisuuden rytmiin ja hermoillaan liikaa.



Tutkimuksessa esille nousi myös, kuinka digitaalisuuden tuoma kehitys tiedon hallinnassa auttaa yrityksiä, kun heidän henkilöstössään tapahtuu vaihdoksia. Tärkeiden henkilöiden vaihtuminen kesken kehitysprojektien voi aiheuttaa yrityksille huomattavia kustannuksia. Jos projekteja ei pystytä viemään eteenpäin saumattomasti henkilöstön vaihdoksen takia, asiakkaan luottamus voidaan menettää. Lisäksi aikataulujen uudelleen järjestelyssä kohdataan usein haasteita.

Digitaalisuus vaikuttaa myös toimintoihin, joita ei pystytä tai haluta digitalisoida. Digitaalisten järjestelmien käyttöönotto voi käytännössä olla vaikeaa, ja mahdolliset alkuvaikeudet ja opettelu vievät aikaa, esimerkiksi henkilökohtaisten kontaktien hoidolta. Tämä näkyy käytännössä johtajuudessa, työntekijöiden välisissä kontakteissa, kuin asiakaspalvelussakin. Tietoa on helppoa jakaa sähköpostien välityksellä, ilman, että tiedetään mitä vastaanottaja siitä tarvitsee. Eli vastaanottajaa ei tunneta niin hyvin, että voisi kertoa onko tieto hänelle relevanttia vai ei. Tästä syystä tietoa ei uskalleta myöskään jättää välittämättä, joka lisää niin sanotun liiallisen tiedon määrän käsittelyä. Koska digitaalisuuden koetaan heikentävän ihmisten välistä kommunikaatiota, siihen tulisi kiinnittää huomiota johtamisessa. Ei voida kokonaan tuudittautua digitaalisen tiedon varaan, vaan johtajan on jätettävä aikaa työntekijöiden ja yrityksen arkeen konkreettiseen jalkautumiseen. Muuten tietoa ei voida suhteuttaa mihinkään. Tämä auttaa myös tiedon rajaamisessa, jolloin tiedon käsittely ja ajankäyttö tehostuvat.

### 7.3 Asiakkaan ymmärtäminen

Asiakkaan rooli on muuttunut huomattavasti toimintaympäristön digitalisoitumisen myötä. Kun asiakkaalla on entistä enemmän valtaa, asiakkaan ymmärtämisen tärkeys yrityksissä korostuu. Jos yritys ei ole digitaalisesti löydettävissä, asiakkaan näkökulmasta sitä ei ole olemassa. Digitaalisia kanavia, joissa asiakkaat on mahdollista tavoittaa, on paljon. Yritysten täytyy ymmärtää asiakkaidensa käyttäytymistä, ja sitä kautta voidaan tietää missä potentiaaliset asiakkaat ovat. Toiminta digitaalisessa maailmassa mahdollistaa hyvin erilaisen tiedon keräämisen. Asiakkaasta ja hänen toiminnastaan saadaan myös reaaliajassa paljon tietoa. Asiakkaaseen on mahdollista saada tarvittaessa kontakti juuri oikeaan aikaan. Monipuolinen tiedon analysointi on tärkeää asiakastarpeiden ennakoinnissa.

Asiakkaiden hintavertailu ja sitä myötä hintakilpailu on digitaalisissa toimintaympäristöissä raakaa. Vaikka asiakas olisi kiinnostunut, jostain tuotteesta esimerkiksi yrityksen panostamien hienojen visuaalisten tuotekuvien tai -videoiden takia, palvelut listaavat rinnalle edullisempia kilpailijoiden tuotteita. Vaikka itse ostokokemus olisi muodostunut elämyksen perusteella, ostopäätös kallistuukin lopulta kilpailijan tuotteelle.

Asiakkaat voivat digitaalisessa ja globaalissa toimintaympäristössä olla fyysisesti hyvinkin kaukana yrityksestä, mutta silti yrityksen on mahdollista saada tietoa heidän päivittäisestä arjesta reaaliajassa. Automaattisesti kerääntyvästä tiedosta yritykset koostavat valtasuuntia, ja yrittävät ennakoita tulevia ilmiöitä. Digitaalisuuden avulla yksittäisten asiakkaiden on kuitenkin mahdollista vaikuttaa, esimerkiksi tuotteiden kehitykseen myös henkilökohtaisellakin tasolla. Esimerkiksi kilpailujen tai kyselyjen välityksellä, tai sähköpostitse annetun palautteen muodossa. Asiakkaiden on mahdollista säilyttää jäljitettävyyttä itseensä niin halutessaan.

Digitaalisuuden avulla asiakkaan kanssa pystytään hyvin läheiseen yhteistyöhön, vaikka fyysiset etäisyydet olisivatkin pitkiä. Asiakas voidaan digitaalisesti jopa integroida yritykseen. Kun asiakas saadaan, esimerkiksi osallistumaan yrityksen tuotekehitykseen, hän on osa yrityksen tuotekehitystiimiä. Digitaalisuuden avulla asiakas pystyy osallistumaan ja vaikuttamaan ilman lisävaivaa, esimerkiksi kotoaan käsin. Tutkimuksen perusteella, tämä vapaaehtoinen vaikuttaminen, nähdään yrityksille erittäin arvokkaana tekijänä.

Digitaalisessa ja globaalissa ympäristössä toimivat yritykset kohtaavat haasteita, kun asiakkaalle tuotteesta muodostunut ymmärrys kaventuu. Vaikka tuotteista ja palveluista on löydettävissä tietoa, ei tuotteita ja palveluja hankkiva asiakas välttämättä vertaa eri toimittajien tuotteita realistisesti keskenään. Esimerkiksi digitaalisen toimintaympäristön ongelmana nähty aikataulujen hämärtyminen, antaa asiakkaalle epärealistisia odotuksia. Digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa kuitenkin yrityksen ja asiakkaiden toimimisen samoissa järjestelmissä, jolloin yrityksille avautuu mahdollisuus päästä sisään asiakkaan prosesseihin. Tämä korostuu erityisesti yritysasiakkaiden kanssa käytävässä yhteistyössä, jolloin aikataulut konkretisoituvat puolin ja toisin.

## 7.4 Jatkotutkimuksen tarpeet

Jotta asiakasta pystytään palvelemaan ennakoivasti, johtajien on pystyttävä tekemään nopeasti päätöksiä. Tiedon analysoinnin perusteella johtajien on pääteltävä, mitkä ovat merkittäviä päätöksiä. Digitaalisuuden ja tiedon automaattisen analysoinnin avulla, data-analytiikka pystyy tekemään pienempiä päätöksiä johtajien puolesta. Johtajat voivat keskittyä strategisesti tärkeimpiin päätöksiin. Jatkotutkimuksen kohteina johtajuudessa digitaalisessa toimintaympäristössä voisi olla eri tasoisten päätösten siirtäminen digitaalisiksi. Myös päätösten dokumentointi tulisi näin automaattiseksi. Nähdään selkeästi, minkä tietojen pohjalta päätökset on tehty, sekä voidaan keskittyä suuntien ja seurausten parempaan hallitsemiseen. Miten päätösten digitalisointi koetaan yritysten sisällä? Luotetaanko helpommin kylmiin laskelmiin kuin johtajien kokemukseen?

Mittaaminen ja mittaamisesta saadun tiedon analysointi on entistä tärkeämmässä osassa johtamista. Digitaalisessa ympäristössä mittaaminen on myös helpompaa ja tulosten käsittelyyn on paljon erilaisia järjestelmiä. Reaaliaikaisen mittaamisen tärkeyttä korostetaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Mutta koska toimintatavat, järjestelmät, mittauskohteet, kanavat, ihmiset joita mitataan, ja ihmiset jotka tulkitsevat mittauksia muuttuvat myös ympäristön muutosten mukana, miten saadaan jatkumoa mittauksille, jotta niiden perusteella voidaan tehdä päätöksiä ja tulkintoja?

Asiakkaan ymmärtäminen, ja myös johtajien ymmärrys työntekijöistään, digitaalisen tiedon avulla on muuttunut huomattavasti perinteiseen toimintaympäristöön verrattuna. Vaikka asiakasta tai työntekijää pyritään ymmärtämään entistä henkilökohtaisemmalla tasolla, ja digitaalisessa toimintaympäristöstä heistä tiedetään asioita, joita he eivät itse tiedosta. Miten asiakkaan tai työntekijän tunteminen digitaalisten toimintojen kautta on muuttanut ymmärrystä? Kuinka paljon toimintaa pystytään kehittämään ennakoivasti?

Asiakkaan ymmärtämisestä yhteisen kuvan muodostuminen läpi yrityksen koettiin haasteellisena etenkin haastattelututkimuksessa. Kun digitaalisuus mahdollistaa paremman tiedon jakamisen ja paremman ymmärryksen määrittämisen asiakkaasta, koettiin kuitenkin, että yrityksen sisällä tämä tieto ei olekaan yhtenevä. Tieto ei saavuta reaaliajassa kaikkia tarvitsevia. Esimerkiksi markkinoinnilla, tuotekehityksellä ja tuotannolla voi olla eri ymmärrys siitä mitä asiakas tuotteelta haluaa. Digitaalisuuden avulla pitäisi teoriassa pystyä ratkaisemaan tämä ongelma, mutta miksi niin ei käytännössä tapahdu?

## 8 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä erityispiirteitä digitaalinen toimintaympäristö tuo johtajuuteen, sekä mitä etuja digitaalinen toimintaympäristö tuo asiakkaan ymmärtämiseen ja tämän avulla asiakasarvon kehittämiseen. Tutkimukseen soveltui parhaiten toimintanalyttinen tutkimusote. Tutkimus koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Teoria osuudessa aihetta käsitellään kirjallisuuden pohjalta. Empiirinen tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimuksessa keskityttiin toimintaympäristön digitalisoitumisen aiheuttamiin muutoksiin, jo vakiintuneissa toimintatavoissa.

Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, miten digitalisoituminen tällä hetkellä koetaan suomalaisessa, pääasiassa Suomessa toimivassa, suuryrityksessä teoriaan verrattuna. Haastattelut toteutettiin asiantuntijoille, jotka toimivat osastojen ja projektien johtotehtävissä, ja joilla on kokemusta asiakasarvon kehittämisestä. Puolistrukturoitu haastattelu tehtiin yksilöhaastatteluna.

Tutkimuksen lähtökohtana on yritysten sopeutuminen toimintaympäristön digitalisoitumiseen. Perinteiseen toimintaympäristöön perustettujen yritysten, ja niihin kehitettyjen prosessien, täytyy mukautua jatkuvasti muuttavaan digitaaliseen toimintaympäristöön. Digitaalisuuden myötä esimerkiksi paikallisesti toimineet yritykset kohtaavat nyt globaalin kilpailun. Asiakkaat voivat olla niin fyysisesti kuin toimintatavoiltaan hyvin kaukana totutusta. Asiakkaan ymmärtämiseen ja asiakasarvon kehittämiseen on otettava uusia keinoja käyttöön.

Toimimisen digitaalisessa toimintaympäristössä oletetaan myös vaikuttavan yrityksen sisäisiin rakenteisiin, toimintoihin ja yhteistyöverkostoihin. Tällöin myös johtaminen kohtaa uusia haasteita. Asiakasarvon kehittämiseen vaaditaan uudenlaisia resursseja ja osaamista perinteiseen toimintaympäristöön verrattuna. Digitaalisessa toimintaympäristössä toimivan yrityksen johtamisen on myös mukauduttava jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

Teoriaosuuden aluksi tutkitaan, millainen merkitys asiakasarvolla on yrityksen suorituskyvyn kannalta. Tämän jälkeen tarkastellaan teoriassa digitaalisen toimintaympäristön erityispiirteitä. Lisäksi perehdytään miten digitaalisessa toimintaympäristössä toimiminen vaikuttaa johtajuuteen ja asiakkaaseen.

Asiakkaan ymmärtämisen avulla pystytään parantamaan yrityksen tuottamaa arvoa asiakkaalle. Asiakasarvon tuottaminen on yritysten olemassa olon perusta, ja tärkeä osa yritysten suorituskyvyn arviointia. Tietoa yrityksen suorituskyvystä käytetään yrityksen johtamisen tukena. Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti yhä digitaalisemmaksi, mikä helpottaa sekä asioiden mittaamista ja tiedon keräämistä, että globaalia yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Valtava tiedon määrä tuo haasteita tiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Digitalisaation avulla pystytään karsimaan kustannuksia ja tehostamaan toimintaa. Kuitenkin se vaatii myös entistä monipuolisempia järjestelmiä tiedon jäsentämiseen. Järjestelmät suunnitellaan usein tietystä näkökulmasta, jolloin niiden avulla saavutettavat edut eivät koske kaikkia järjestelmän käyttäjiä. Parhaassa kilpailuasetelmassa ovat silloin ne, joiden toiminta tehostuu. Digitaaliselle toimintaympäristölle ominainen tilanteiden nopea eläminen kuitenkin muuttaa asetelmia jatkuvasti. Tämä sekä helpottaa että vaikeuttaa yritysten toimintaa. Toisaalta ei voida tuudittautua pitkäksi aikaa saavutettuun menestykseen, ja toisaalta menetetty tilaisuus voidaan paikata, jos tilanne muuttuu suotuisammaksi tulevaisuudessa.

Digitaalinen toimintaympäristö tuo uudenlaisia mahdollisuuksia asiakkaan ymmärtämiseen. Asiakkaasta pystytään keräämään tarkkaa tietoa reaaliajassa, asiakaspalautetta voidaan analysoida automaattisesti, sekä asiakas saadaan jopa osallistumaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Asiakkaasta on mahdollista kerätä tietoa mitä hän ei edes itse tiedosta, eli tietoa jota asiakas ei edes voi kertoa. Tämä tieto on erittäin tärkeää, kun asiakastarpeiden ennakoinnissa.

Asiakkaasta saadulla tiedolla ei ole merkitystä, jos sitä ei pystytä analysoimaan ja käyttämään hyödyksi yrityksen johtamisessa. Digitaalinen toimintaympäristön mukanaan tuoma käsiteltävän tiedon määrä on haasteellista myös johtajuudessa. Koska digitaalisuus on yhä enemmän osa yritysten arkea, se täytyy ottaa huomioon jo yrityksen strategiassa. Digitaalisuus on jo vaikuttanut organisaatorakenteisiin ja johtamistyylien muuttumiseen. Jotta toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin pystytään mukautumaan onnistuneesti, johtamisen ja organisoitumisen täytyy muuttua hallitusti ympäristön vaatimusten mukana.

Digitaalisessa toimintaympäristössä ajoituksella on suuri merkitys, ja tämä vaatii jatkuvaa toimintaympäristön seuraamista. Yrityksen täytyy olla valmis reagoimaan uusiin tilaisuuksiin mahdollisimman joustavasti, eli johtajien täytyy pystyä nopeaan ja ennakoivaan päätöksen

tekoon. Digitaalisessa toimintaympäristössä huono päätös on parempi kuin liian myöhään tehty tai tekemättä jäänyt päätös. Yritysten joustavuutta parantaa myös yrityksen sisäisen tiedon ja osaamisen monipuolisuus. Johtajien on tärkeää tiedostaa, mitä tietoja ja taitoja tarvitaan, sekä mahdollistaa tehokas tiedon kulku yrityksen sisällä.

Toimiminen nopeasti muuttavassa ja kehittyvässä ympäristössä vaatii innovatiivista otetta niin prosessien ja tuotteiden kehityksessä, markkinoinnissa, kuin johtamisessakin. Digitaaliset tekniikat kehittyvät jatkuvasti, ja asiakkailla on käytössään erilaisia ohjelmistoja, laitteita ja järjestelmiä. Yrityksen monipuolinen innovatiivisuus on digitaalisessa toimintaympäristössä edellytys. Innovatiivisuutta ei enää tarvitse määritellä erikseen, vaan se on menestyvien yritysten sisäistä ominaisuus.

Perinteisten, fyysiseen maailmaan perustettujen yritysten, joilla digitaalisuus ei ole vielä korkealla tasolla, on vaikeaa kilpailla markkinoilla uusien, alusta alkaen digitaalisella pohjalla toimivien yritysten kanssa. Vastaavasti isot globaalit toimijat, joilla on paremmat resurssit muokata toimintojaan tehokkaammin, kilpailevat samoilla, digitaalisuuden mahdollistamilla globaaleilla markkinoilla. Tämä on monen suomalaisen yrityksen todellisuutta. Yhä useammat suomalaiset yritykset liittävät digitalisoitumisen strategiaan. Digitalisoitumista pidetään tärkeänä, mutta siihen ei panosteta samassa suhteessa. Kun digitaalisia mahdollisuuksia hyödynnetään vasta, kun ne nähdään välttämättöminä, toiminnan kehittäminen voi olla kohtalokkaan hidasta.

Digitaalisessa toimintaympäristössä toiminta on aina globaalia. Asiakkaat ja kilpailijat voivat olla missä päin maailmaa tahansa. Digitaalisuus tuo paikallisille yrityksille ennen kokemattomia kilpailua, mutta samanaikaisesti se tarjoaa mahdollisuuden laajentaa omia markkinoita ja asiakaskuntaa. Kun asiakas pystyy vertailemaan tuotteita ja palveluita vaivattomasti, hänen on myös helpompi vaihtaa toimittajaa. Asiakkaan sitouttamiseen ja asiakassuhteeseen sisältyvän tunnesiteen vahvistamiseen yrityksen ja asiakkaan välillä, on suhtauduttava uudella tavalla digitaalisessa toimintaympäristössä. Perinteisen toimintaympäristön tavat ja kanavat eivät enää toimi. Konkreettisia tapaamisia, varsinkin yritysasiakkaiden kanssa ei kuitenkaan ole pystytty digitaalisuuden myötä korvaamaan, mutta ne ovat vähentyneet huomattavasti.

Asiakkaan rooli on muuttunut digitaalisuuden myötä. Ennen yritykset kartoittivat potentiaalisia asiakkaita, digitaalisessa toimintaympäristössä asiakas etsii yrityksen. Asiakas myös olettaa, että hänen odotuksensa ja toiveensa ohjaavat yrityksen toimintaa, kun aikaisemmin asiakkaat

toimivat yritysten ehdoilla. Digitaalisessa maailmassa asiakkaalla on myös valta yrityksen maineesta.

Tämän tutkimuksen tulokset kertovat, kuinka toimiminen digitaalisessa ympäristössä vaatii tehokasta tiedon käsittelyä ja yhteistyötä. Tämä koskee johtajuutta ja päätöksen tekoa, sekä asiakkaan ymmärtämistä ja asiakasarvon luomista. Tehokas yhteistyö edellyttää yhteen sovellettavissa olevia järjestelmiä. Koska tietoa on saatavilla helposti ja paljon, yritysten innovatiivinen kehittäminen perustuu erilaisiin tietojen yhdistelmiin ja koosteisiin. Tutkimuksen perusteella suurimmat digitaalisuuden vaikutukset johtamiseen ja asiakkaan ymmärtämiseen ovat siis: tiedon määrä ja sen käsittely, tehokkaan ja tarkoituksen mukaisen digitaalisuusasteen löytäminen, sekä digitaalisuuden tuoma mahdollisuus ennakoitiin innovaatiotoiminnassa.

## LÄHDELUETTELO

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. 2011. Why we hate performance management – and why should we love it. *Business Horizons*, 54, s.503-507. Elsevier.

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, Vol.20 Iss: 5/6, s.217-223.

Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P. & Turner, T. 2006. Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (12). s. 1325-1350. ISSN 0144-3577.

Busi, M. & Bititci, U.S. 2006. Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No.1, s. 7-25. Emerald Group Publishing Limited.

Chen, S. & Granitz, N. 2012. Adoption, rejection, or convergence: Consumer attitudes toward book digitization. *Journal of Business Research* 65, s.1219-1225. Elsevier.

Christensen, C.M. 2000. *The Innovators Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA.

De Jong, M. & van Dijk, M. 2015. Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation. *McKinsey Quarterly*, July. [http://www.mckinsey.com/insights/innovation/disrupting\\_beliefs\\_a\\_new\\_approach\\_to\\_business-model\\_innovation](http://www.mckinsey.com/insights/innovation/disrupting_beliefs_a_new_approach_to_business-model_innovation)

Filenius, M. 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus, menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Docendo Oy, Saarijärven Offset Oy.

Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. Elsevier. *Management Accounting Research* 23, 79– 119.



- Gonring, M.P. 2008. Customer loyalty and employee engagement: an alignment for value. *Journal of Business Strategy*, vol.29 No.4, s.29-40. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0275-6668.
- Heikkilä, T. 2005. *Tilastollinen tutkimus*. 5.-6. painos. Helsinki, Edita Prima Oy. 327 s. ISBN 951-37-4135-4.
- Henri, J.F. 2006. Organizational culture and performance measurement systems. Elsevier. *Accounting, Organizations and Society* 31, s.77-103.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino. 213 s. ISBN 951-570-458-8.
- Huber, F., Andreas Herrmann, A. & Morgan, R.E. 2001. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Customer Management*, vol. 18, issue 1, s.41-53.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja*. Talentum. Helsinki.
- Jazayeri, M. & Scapens, R.W. 2008. The business values scorecard within BAE systems: the evolution of a performance measurement system. *British Accounting Review* 40 (1), 48–70.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. 2010. The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management* 30. s.502-511.
- Johnson, D.S. & Bharadwaj, S. 2005. Digitization of Selling Activity and Sales Force Performance: An Empirical Investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, volume 33, No.1, s.3-18.
- Kaplan, R.S. 1984. *The Evolution of Management Accounting*. *The Accounting Review*. Vol. 59, No. 3, s. 390-418.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketalousteiteessä. Liiketaloudellinen aikakausikirja. 3/1991, s.301-327.

Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Yrityksen tietokirjat. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Lang, J.C. 2001. Managing in knowledge-based competition. Journal of Organizational Change Management, vol.14, No.6, s.539-553. MCB University Press

Leavy, B. & Moitra, D. 2006. The Practice of co-creating unique value with customers: an interview with C. K. Prahalad. Strategy & Leadership, 34(2), 4-9.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. [verkkodokumentti]. [viitattu 7.1.2016]. Saatavilla <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Lönnqvist, A. 2004. Measurement of Intangible Success Factors: Case studies on the Design, Implementation and Use of Measures. Department of Industrial Engineering and Management. Tampere University of Technology, Tampere, Finland.

Löytjä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseksi. Talentum.

Markkinointi & Mainonta. 2015. Media, palveluala? – Kapitalistinen kvartaaliajattelu sopii mediayhtiöihin huonommin. Artikkelin lehden verkkopalvelussa. <http://www.marmai.fi/uutiset/media-palveluala-kapitalistinen-kvartaaliajattelu-sopii-mediayhtiöihin-huonommin-6293729>, 15.6.2016

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. Painos. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. 143 s. raportti no 152. ISBN 951-22-1774-0

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press.

Puolakoski, H. 2016. Creating and measuring customer value in digital business, Diplomityö, Lappeenranta teknillinen yliopisto.

Rantanen, H. 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö.

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. Tutkimusraportti 112. ISBN 951-764-311-X. ISSN 0784-7688. 65s.

Reeves, M., Love, C. & Tillmans, P. 2012. Your Strategy Needs a Strategy. Harvard Business Review –lehdessä julkaistu artikkeli. <http://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy>

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo Oy. Saarijärven Offset Oy.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki, WSOY. ss.121. ISBN 951-0-17457-2.

Watson, R., Berthon, P., Pitt, L. & Zinkhan, G. 2000. Electronic Commerce: A strategic Perspective. Chicago, Dryden.

Woodruff, R. B., Schumann, D. W. & Gardial, S. F. 1993. Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. Survey of Business, Summer/Fall 1993, vol. 29, issue 1, s.33-40.