

Digitaalisen transformaaion johtaminen: strategiasta käytäntöön



Kirjoittajat

Mira Holopainen, Minna Saunila,
Juhani Ukko & Tero Rantala,
LUT-yliopisto

Sariseelia Sore, Jan-Erik Sandelin &
Aki Vainio, LAB-ammattikorkeakoulu

Lappeenrannan-Lahden teknillinen
yliopisto LUT

LUT Scientific and Expertise
Publications

Tutkimusraportit – Research Reports
No. 143

ISSN-L 2243-3376

ISSN 2243-3376

ISBN 978-952-335-845-4 (PDF)

Lahti 2022

Digitaalisen transformaation
johtaminen -hanke

Taitto: Petri Hurme, Vinkeä Design Oy

Kuvat: Adobe Stock

Sisällylys

Johdanto	3
Digitaalisen transformaation strategialähtöinen johtaminen	4
Digitaalinen transformatio strategisena toimintana.....	5
Digitaalisen transformaation johtaminen Päijät-Hämeessä.....	9
Mallit ja johtamisen työkalut	12
digUP-uudistumismalli.....	13
digitarvekartoitus.fi.....	15
Digi-investoinnin kannattavuuden analyysi.....	16
Apua IT-hankinnan tarjouspyynnön tekemiseen.....	17
Digimittarit.....	19
Työkalu pk-yritysten toimitusketjun digitalisoitumiseen.....	23
Lähteet	25



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Johdanto

Yritykset ovat digitalisoineet ja automatisoineet toimintojaan, tuotteitaan ja palveluitaan jo pitkään. Yritykset digitalisoituvat kuitenkin eri vauhtia ja niillä on hyvin erilaisia tarpeita digitaalisuuden hyödyntämiselle. Digitaalisuus voi liittyä sisäisten prosessien automatisointiin tai tuotekehitykseen uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden muodossa. Toisaalta digitaalisuus voi liittyä toimitusketjuun tai asiakasrajapintaan, kuten myyntiin ja markkinointiin. Yhteistä kaikelle digitaalisuudelle on, että ne tulevat olemaan aiempaa enemmän strategisen tason asioita ja niitä tulee myös pystyä mittaamaan ja johtamaan.

Digitaalisuuden hyödyntäminen Päijät-Hämeessä lisääntyy pikkuhiljaa. Monet yritykset kuitenkin ottavat digitaalisia työvälineitä käyttöön miettimättä todellisia tarpeita digitaalisuudelle tai ottamatta selvää

millaisia mahdollisuuksia on olemassa. Digitaalisuuden hyödyntämisen tulisi aina perustua konkreettiseen tarpeeseen ja sen tulisi aina olla yhteydessä yrityksen strategiaan.

Opas on kirjoitettu Digitaalisen transformaation johtaminen (digiUP) -hankkeessa, jonka tavoitteena on kehittää työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla yritykset pystyvät yhdistämään digitaalisen kehittämisen ja digitalisaatiolle asetetut tavoitteet osaksi koko yrityksen strategiaa sekä pitkän tähtäimen strategisia tavoitteita. Hankkeen toteuttajina toimivat LUT-yliopisto ja LAB-ammattikorkeakoulu. Hanketta rahoittavat Euroopan aluekehitysrahasto ja Päijät-Hämeen liitto. Opas perustuu Digitaalinen liiketoiminta -kyselyn tuloksiin sekä päijäthämäläisten yritysten joukosta kerättyihin käytännön kokemuksiin.

Digitaalisen transformaation strategialähtöinen johtaminen

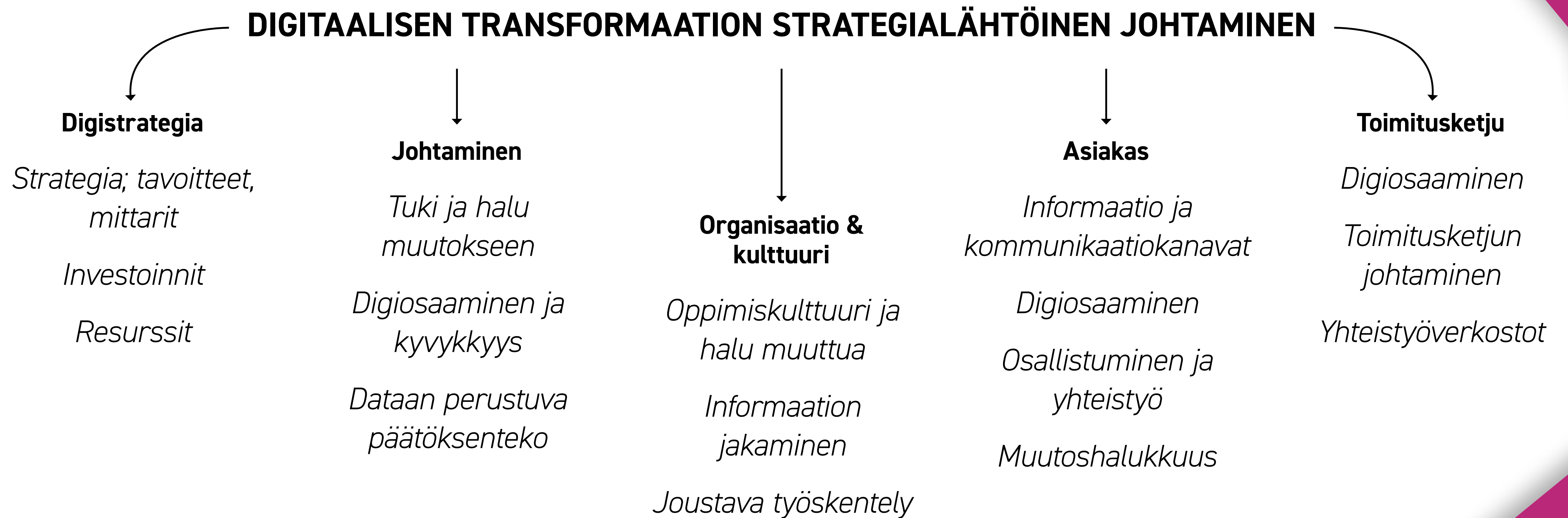




Digitaalinen transformatio strategisena toimintana

Digitaalisuus nähdään usein strategiasta irrallisena toimintana. Kuitenkin yhteistä yritysten investoinneille ja toimintojen digitalisoimiselle on se, että niiden tulisi olla tarvelähtöisiä, yhdistyä yrityksen strategiaan ja niitä pitäisi pystyä mittaamaan ja johtamaan. Erilaiset strategiset elementit tukevat sitä, että digitaalisuudesta tulee aidosti lisäarvoa tuottava tekijä sekä yrityksille että niiden asiakkaille ja kumppaneille. Johtaessa digitaalista muutosta yritysten tulisi arvioida strategiasta valmiuttaan liittyen digistrategiaan, johtamiseen, organisaation kulttuuriin, asiakkaisiin ja toimitusketjuun (Kuva 1).

Kuva 1. Yrityksen strateginen valmius digitaaliseen muutokseen.



Digistrategia. Kaikenkokoisten yritysten on investoitava digitaalisiin ominaisuuksiin pysyäkseen kilpailukykyisinä. Resurssien ja strategisen ohjauksen puute, kuten myös epävarmuus muutosprojektien kustannuksista ja eduista vaikeuttavat yritysten digitaalista muutosta. Näin ollen muotoillessa digistrategiaa on tärkeä asettaa tavoitteita selkeyttämään, mitä on tarkoitus saavuttaa, määriteltävä vaaditut digikyvykkyudet ja -työkalut, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan, sekä mittarit, joiden avulla tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan.

Johtaminen. Johdolla on tärkeä rooli yritysten digitaalisessa transformaatiossa, sillä ilman heidän halua ja tukea tuskin kattavaa muutosta saadaan toteutettua. Tuki muutokseen näkyy digitalisaation sisällyttämisellä strategiaan, rahan jakamisella digitaalisiin hankkeisiin ja aloitteisiin sekä haluun kerätä ideoita työntekijöiltä. Kun johto näkee digitaalisen muutoksen positiivisena kehitysmahdollisuutena, voidaan sitä tehokkaammin hyödyntää toiminnan kehittämiseen. Lisäksi johtajilla tulee olla kykyä sopeutua uusiin toimintamalleihin, ymmärtää uusia teknologioita sekä yhdistää osaamisensa digitaalistrategiaan, tavoitteisiin, suorituskykymittauksiin ja päätöksentekoon.

Organisaatio & kulttuuri. Digitalisaatio mullistaa tapoja, kuinka yritykset ja yksityishenkilöt jakavat tietoa ja kommunikoivat keskenään. Uusien digitaalisten työvälineiden avulla voidaan tehostaa ja luoda proaktiivista kulttuuria ja oppimisympäristöä. Näiden avulla tietojen jakaminen on tehokkaampaa ja läpinäkyvämpää, jolloin tieto on reaaliajassa saatavilla sitä tarvitseville. Teknologia ja uudet käytännöt muuttavat myös työntekijöiden työskentelytapoja. Kun yrityksessä vaalitaan oppimisen ja kehittymisen kulttuuria, myös digitaalisten toimintatapojen integroiminen onnistuu nopeammin. Esimerkiksi digistrategian muotoilu ja toteuttaminen voidaan nähdä oppimisprosessina yrityksessä, joka mahdollistaa eri osastojen ja tasojen välisen yhteistyön.

Asiakas. Digitaalisen teknologian avulla yrityksillä on mahdollisuus uudelleen muotoilla asiakkaille tarjoamansa arvolupaus sekä muokata asiakaskokemusta. Yritykset voivat esimerkiksi kehittää tuotteita ja palveluitaan digitaalisten ominaisuuksien avulla tai ottaa käyttöön erilaisia digitaalisia kanavia tehostaessaan asiakkaan kanssa tehtyä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Digitaalinen muutos voi kokea esteitä, mikäli asiakkailla ei ole kykyä tai halua osallistua muutosprosessiin.

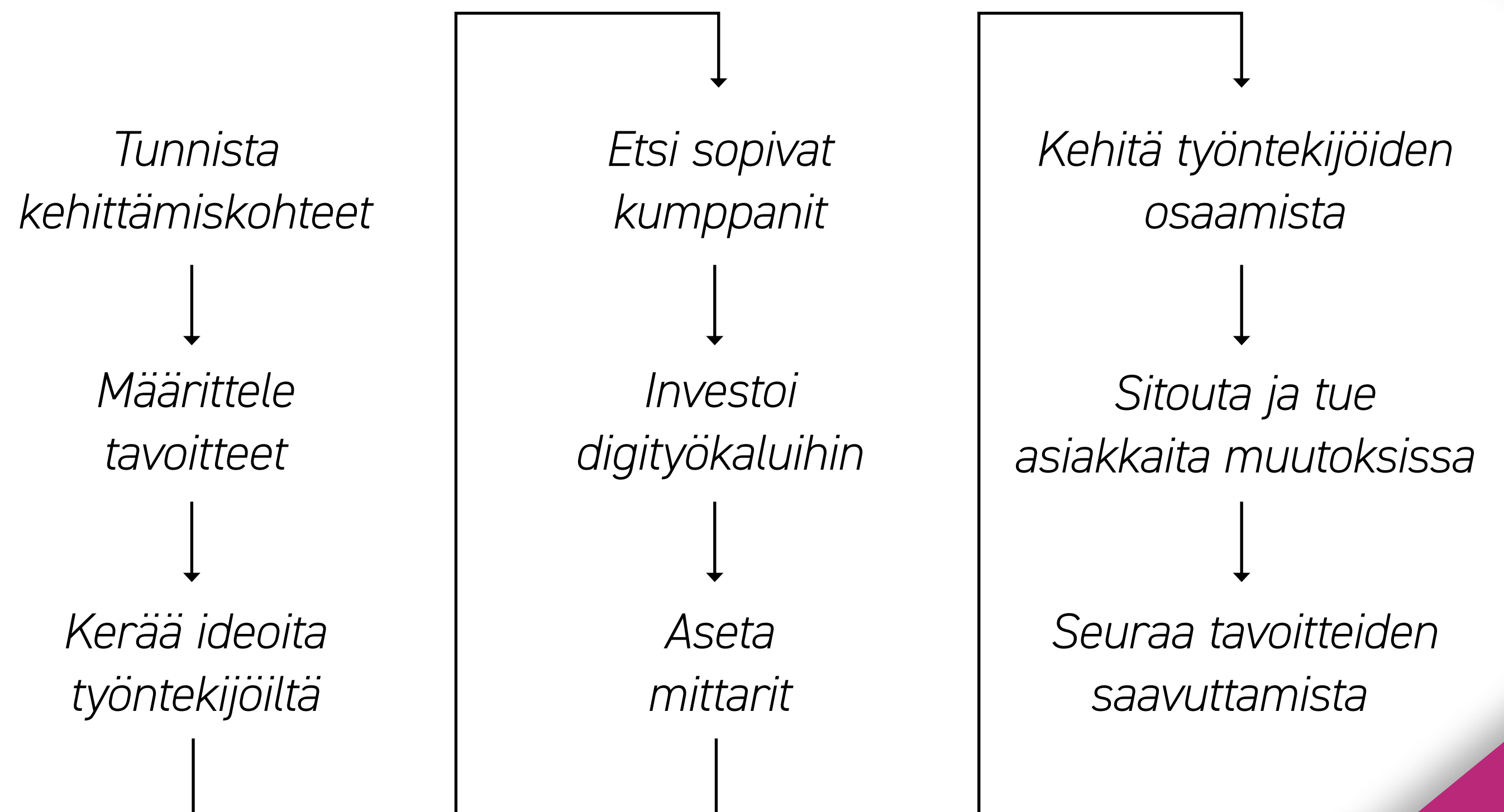
Tällöin yrityksellä on oltava valmiudet auttaa asiakkaita sopeutumaan digitaaliseen muutokseen ja tukea asiakkaiden digitaalisten taitojen kehittämistä. Pakottamisen sijaan asiakkaat tulisi sitouttaa yrityksen digitaaliseen muutokseen.

Toimitusketju. Digitaalinen muutos vaatii sekä mahdollistaa syvemmän yhteistyön kumppaneiden kanssa täydentäen yrityksen omaa osaamista. Yrityksien tulisi etsiä aktiivisesti tapoja, joiden avulla voidaan hyödyntää digitaalisia teknologioita yhdessä kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Yhteistyössä ja toimintojen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon molemminpuoliset hyödyt, jotta kaikkien edut turvataan. Näin ollen laajentaen digitaalisen muutoksen koko toimitusketjuun pystytään lisäämään tietotaitoa, tukemaan yhteistyötä ja viestintää digialustojen avulla ja mahdollistetaan täysin uudenlaisia kehittämiskokemuksia. Yritysten välinen yhteistyö auttaa kaikkia osapuolia kehittymään kohti avoimempaa, interaktiivisempaa ja osallistavampaa toimintaa.

Askelmerkit digitaaliseen muutokseen

Pk-yritysten on syytä suorittaa strateginen jumppa, jotta voidaan selvittää missä toiminoissa, miksi ja miten teknologian hyödyntämisellä saataisiin tuotettua lisäarvoa (Kuva 2). Strategiatyö voidaan aloittaa pienin askelin selvittämällä ensimmäiseksi missä sijaitsee tällä hetkellä suurimmat pullon kaulat ja kehittämisen kohteet, joihin huomion kiinnittäminen olisi ensiarvoista. Tämän jälkeen voidaan määritellä yritykselle muutama tavoite, johon digimuutoksen avulla pyritään. Tavoitteiden valinnan jälkeen on syytä tehdä selvitystyö mahdollisista digityökaluista, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Yrityksen tavoitteena voi olla myynti- ja palveluprosessin kehittäminen, uusien asiakkaiden saavuttaminen ja/tai kannattavuuden parantaminen, jotka se haluaa saavuttaa investoimalla esimerkiksi verkkokauppaan. Jotta muutos saadaan toteutettua mahdollisimman onnistuneesti, yrityksessä olisi syytä kerätä ideoita työntekijöiltä ennen lopullisia päätöksiä sekä etsiä sopivia kumppaneita digimuutosten toteuttamiseen. Kun yrityksessä otetaan käyttöön uusia työkaluja ja toimintoja on myös tarpeen kartoittaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen tarpeet. Lisäksi asiakkaiden sitouttaminen muutokseen tukee yrityksen onnistunutta muutosprosessia.

Kuva 2. Askelmerkit digimuutokseen.

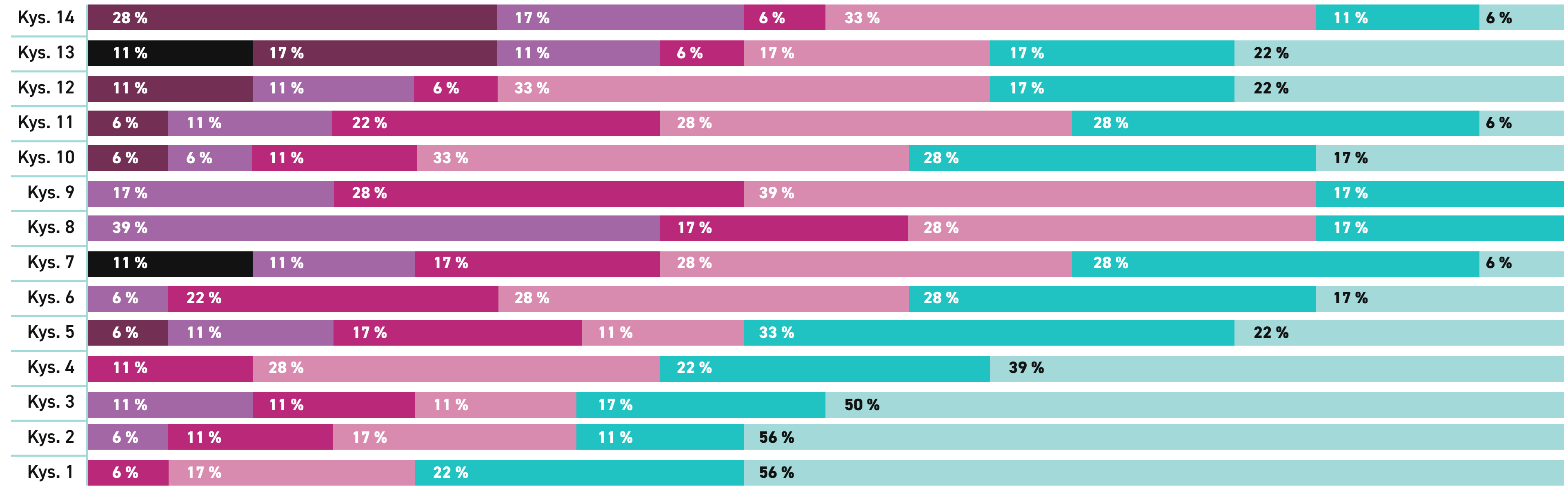




Digitaalisen transformaation johtaminen Päijät-Hämeessä

Kun tarkasteltiin digitaalisen transformaation johtamista ja digitaalisuuden hyödyntämistä Päijät-Hämeessä, huomattiin, että useat yritykset ovat tunnistaneet digitaalisen teknologian merkityksen toimialan kehitykseen ja heillä on erilaisia digitaaliseen teknologiaan liittyviä hankkeita käynnissä, joiden avulla yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua (Taulukko 1). Lisäksi yritykset ovat myös määritelleet itselleen tavoitteita liittyen digitaalisen teknologian hyödyntämiseen. Kuitenkin näissä muutoksissa suurimmiksi esteiksi nähtiin riittävä aika näiden kehitysprojektien toteuttamiseen ja vähäinen kokemus näiden projektien toteuttamisesta. Näiden lisäksi myös johdon aktiivisuus ja taloudelliset resurssit nähtiin osaltaan esteiksi digitaaliseen muutokseen.

Taulukko 1. Digitaalisen transformaaion johtaminen Päijät-Hämeessä



Kysymykset

Toimiala

1. tunnistanut digitaalisen teknologian merkityksen liittyen toimialan kehitykseen
2. digitaaliseen teknologiaan liittyviä hankkeita käynnissä
3. pyrkii saavuttamaan kilpailuetua digitaalisten teknologian avulla

Tavoitteet

4. määrittänyt tavoitteita liittyen digitaaliseen teknologiaan
5. seuraa määritettyjen tavoitteiden saavuttamista
6. omaa kyvyn hyödyntää digitaalista teknologiaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa

Resurssit

7. taloudelliset resurssit riittävät digi-investointien tekemiseen
8. työntekijöillä riittävästi aikaa digikehittämishankkeiden toteuttamiseen
9. työntekijöillä riittävästi osaamista digikehittämishankeiden toteuttamiseen

Johtaminen

10. perillä oman toimialansa digitaalisten teknologoiden kehittämisestä
11. kyky muodostaa digistrategia
12. etsii aktiivisesti uusia digimahdollisuuksia

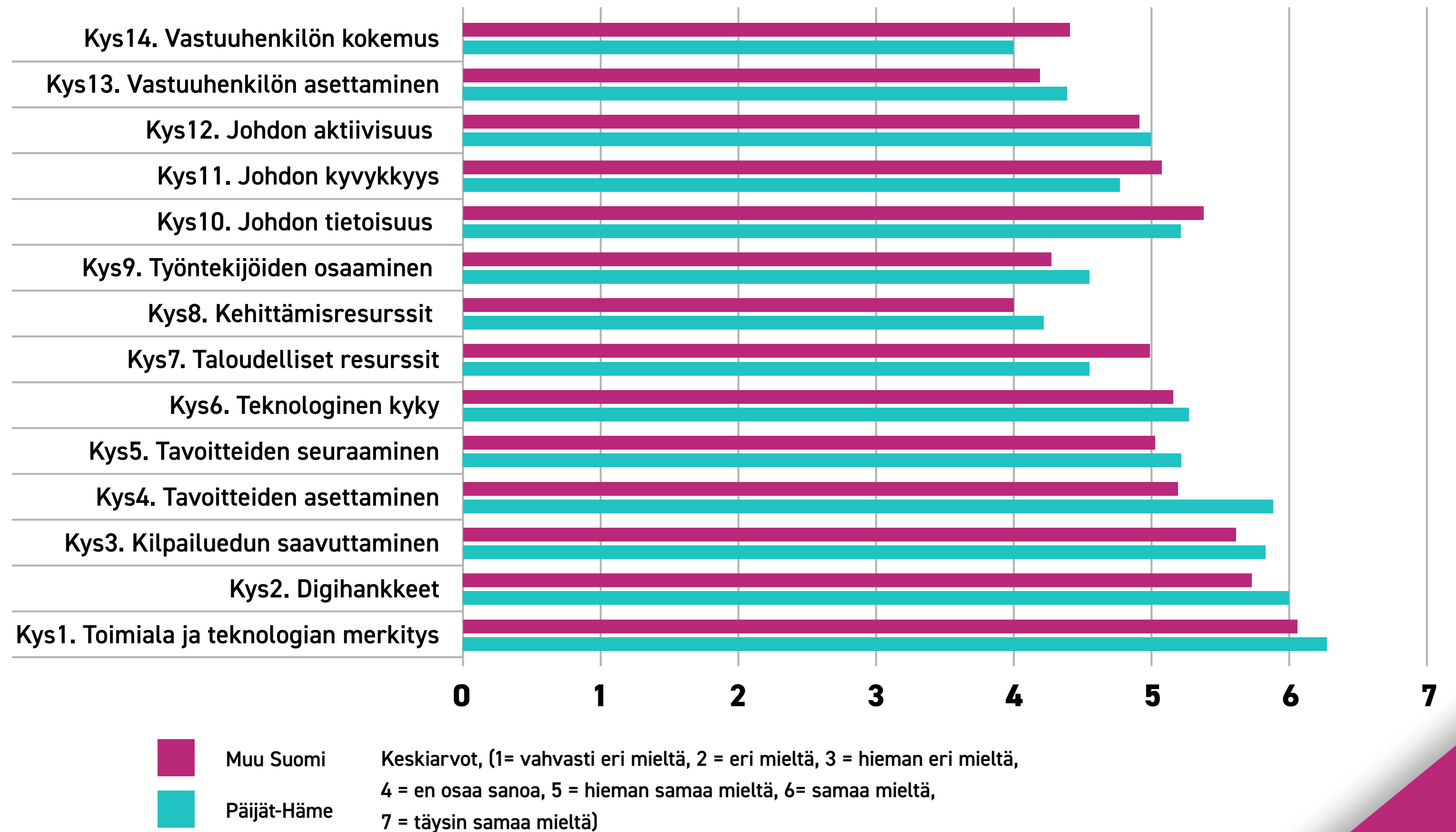
Vastuu

13. asetettu vastuu henkilö digitoimintojen toteuttamiseen
14. vastuhenkilöllä riittävästi kokemusta teknologisten muutosprosessien johtamisesta

Taulukko 2. Digitaalisen transformaaion johtaminen Päijät-Häme vs. muu Suomi

Kun Päijät-Hämeen kyselytuloksien keskiarvoa verrattiin koko Suomen tuloksiin (Taulukko 2), huomattiin, että päijäthämäläiset yritykset ovat tunnistaneeet muuta Suomea yleisimmin digitaalisen teknologian merkityksen toimialaansa ja pyrkivät aktiivisemmin tavoittelemaan kilpailuetua uusien digihankkeiden avulla. He ovat myös asettaneet tavoitteita digitaalisen teknologian hyödyntämiselle sekä seuraavat aktiivisemmin niistä saatavia hyötyjä. Taloudellisten resurssien riittävyys kuitenkin estävät päijäthämäläisiä yrityksiä muuta Suomea enemmän näiden kehittämishankkeiden toteuttamisessa sekä digitaalisten työkalujen käyttöönottoa.

Yritysten muihin resursseihin liittyen työntekijöiden digiosaaminen ja aika digihankkeiden toteuttamiseen on keskivertoa paremmalla tasolla Päijät-Hämeessä. Kuitenkin johdon strategisessa kyvykkyydessä sekä tietoisuudessa oman toimialansa digitaalisen teknologian kehitymisessä on Suomen mittakaavassa parannettavaa, johon tämäkin tutkimushanke on pyrkinyt vastaamaan. Myös vastuuhenkilöiden kokemuksessa digihankkeiden ja muutosprosessien johtamisessa on kehittämistä.



Mallit ja johtamisen työkalut



digiUP- uudistumismalli

Yritykset ovat tietoisia, että niiden tulee olla mukana digitalisoitumisessa pysyäkseen kilpailukykyisinä. Näin moni yritys päätyy hankkimaan digiteknologiaa pohtimatta suuremmin sen soveltuvuutta ja mahdollisuuksia omassa yrityksessä. digiUP-uudistumismalli tukee yritystä selvittämään, mitä digitalisoituminen tarkoittaa omasta näkökulmasta ja löytämään itsellensä sopivan ja lisäarvoa tuottavan digi-ratkaisun liiketoimintansa kehittämiseksi.

digiUP-uudistumismalli on käytännönläheistä yhdessä tekemistä, joka lähtee liikkeelle yrityksen digivalmiuksien nykytilan kartoituksesta ja jonka lopputuloksena yrityksellä on konkreettiset aikataulutetut askelmerkit valitsemansa tavoitteen saavuttamiseksi. Malli on neli-



vaiheinen ja sillä saavutetaan paras tulos, kun jokaiseen vaiheeseen osallistuu yrityksen edustajia mahdollisimman kattavasti liiketoiminnan eri osa-alueilta.

Mallissa lähdetään liikkeelle arvioimalla digitarvekartoitustyökalulla ([digitarvekartoitus.fi](https://www.digitarvekartoitus.fi)) yrityksen digivalmiuksien nykytilaa useasta eri näkökulmasta. Tätä seuraa kaksi yhteistoiminnallista työpajaa, joissa hyödynnetään erilaisia ketteriä yhteistyöskentelyn menetelmiä. Työpajat voidaan toteuttaa joko etänä tai perinteisenä lähityöskentelynä. Lopuksi kartoitetaan potentiaaliset digiratkaisun toimittajat.

Ensimmäisessä työpajassa sovitaan digillä kehitettävästä strategisesta tavoitteesta, kuvataan siihen liittyvät nykyiset työvaiheet, niiden vastuuhenkilöt ja vaikutukset asiakkaalle. Lisäksi pohditaan, mitä lisäarvoa digillä voisi eri työvaiheisiin saada ja millaisilla mittareilla työvaiheiden kehitystä olisi hyvä seurata.

Toisessa työpajassa hahmotetaan digiratkaisun vaatimusmäärittely. Tarpeiden lisäksi listataan ei-toivotut ominaisuudet sekä huomioidaan ratkaisun käyttöympäristö ja yrityksen käytössä olevat tietojärjestelmät. Työpajassa täsmennetään myös digiratkaisulle asetetut tavoitteet ja mittarit niiden seurantaan sekä laaditaan realistinen toteutamisaikataulu, ratkaisun toimittajan valinnasta sen käyttöönottoon koulutuksineen.

Työpajojen jälkeen konkretisoidaan vielä keskustellen sovitut askelmerkit, kartoitetaan potentiaaliset vaatimusmäärittelyyn sopivat digiratkaisun toimittajat ja paneudutaan IT-tarjouspyynnön tekemisessä huomioitaviin erityispiirteisiin.

digiUP-uudistumismallia on testattu lukuisissa yrityksissä ja osallistajat ovat olleet erittäin tyytyväisiä:

Pohdittavaksi

Minkä strategisen osa-alueen kehittäminen digillä toisi meille eniten lisäarvoa?

Miten huomioimme eri näkökulmat ja mielipiteet kehitystyössä?

"Saimme aikaiseksi kahdessa kolmituntisessa enemmän kuin olisimme saaneet aikaan itse missään ajassa. Tästä on erittäin hyvä lähteä digitalisoimaan toimintojamme", Eetu Savelainen, [Atplast Oy](#)

"Tässä oikeasti mennään sillä tasolla, että löydetään oikeat stepit", Erja Hakkarainen, [Top-Line Media Oy](#)



Pohdittavaksi

Mitkä henkilöstömme työkulut tehostuisivat digitalisoinnista eniten?

Miten henkilöstömme kokee nykyisten digityökalujemme merkityksen, mahdollisuudet ja rajoitteet?

digitarvekartoitus.fi

Digitaalisuutta tuovat ratkaisut paketoidaan sovelluksiksi. Sovellusten ominaisuuksia on helppo vertailla ja niiden näkyvyys on nimien ja tuotemerkkien myötä hyvä. Sovellusten shoppailu yrityksen käyttöön ja niiden ominaisuudet itsessään eivät vielä luo aitoa digitalisaatiota. On haasteellista vertailla tarpeita ja arvioida sitä, miten akuutti jokin tarve on. Sovelluksen suosio ja hankinnan helppous vaikuttavat pahimmillaan siihen, mikä tarve ratkaistaan ensimmäisenä.

Sovellusten tehokkain käyttötapa on usein valmistajan ennalta määrittelemä ja rajaama, mutta etenkin pienehkön yrityksen toiminta on luonnostaan joustavaa ja luovaa. Työkalujen käyttötavat voivat muo-

toutua käytössä, joten yrityksen johdon voi olla vaikea saada tarkkaa kokonaiskuvaa aidosta digitalisaation asteesta ja digitaalisten työkalujen käyttökohteista.

Digitalisaatio tulisi kohdentaa tehokkaasti ja tehokkuutta lisäävästi. Useiden sovellusten kombinaatio voi aiheuttaa digitaalisia pullonkauloja, jolloin jonkin tahon työ helpottuu, mutta toisen tahon vaikeutuu. Tahot ovat joskus ennalta arvattavissa, mutta joskus ne selviävät vasta jälkikäteen. Vaarana on myös siiloutuminen, eli tiedon keskittyminen paikkaan, josta kaikkien tarvitsijoiden on mahdotonta hyödyntää ja yhdistää tietoa.

Digitaaliset tarpeet täytetään lopulta usein olemassa olevien työkalujen ominaisuuksien suunnitelmallisella käyttöönotolla, työkalujen harkitulla yhdistämisellä ja henkilöstön toimintatapojen yhtenäistämällä. Julkaistu digitarvekartoitustyökalu antaa yrityksen johdolle hyvän kuvan siitä, miten työntekijät kokevat yrityksen digitaalisuuden ja sen kohdentamisen. Työkalu tarjoaa myös mahdollisuuden seurata tilannekuvan kehittymistä. Digitarvekartoitus auttaa yritystä keskustelemaan oman työkalupakin mielekkyydestä, kohdentamisesta ja puutteista.

Digi-investoinnin kannattavuuden analyysi

Digitaalisten investointien ominaispiirteitä ovat muun muassa niiden strategisuus, nopea kehitys, monimuotoisuus ja käyttöönottoon liittyvät osaamisvaatimukset (Hasu, 2021.). Siten investointien kannattavuuden arviointiin vaikuttavat investoinnin luonne ja kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden arvioinnin vaikeus. Perinteisesti pk-yritykset käyttävät investointien kannattavuuden arvioinnissa vain vähän investointilaskentaa. Kannattavuuden arvioinnissa käytetään yleensä kokemuserusteista arviointia, "mutu-tuntumaa" ja "hihastavetämistä". (Hasu, 2021)

Microsoft Excel -pohjainen investointilaskentamalli koostuu viidestä välilehdestä: mallilla on mahdollista tutkia ja vertailla kolmen eri investointivaihtoehdon kannattavuutta, joten mallissa on oma välilehtensä kullekin investointivaihtoehdolle, yhteenvedolle ja ohjelman käyttöohjeille. Laskentamallin laatimisessa on pyritty käyttäjäystävällisyyteen

ja yksinkertaisuuteen muun muassa soluviittausten ja soluvärjäysten avulla: näin käyttäjän työmäärää on pyritty vähentämään ja käyttöä yksinkertaistamaan siten, että käyttäjä pystyy solun väristä päättämään, mitä tietoja hänen odotetaan laskentamalliin lisäävän.

Investointilaskentamallilla on mahdollista vertailla kolmea eri investointivaihtoehtoa sekä kunkin vaihtoehdon yhtä herkkyyksanalyysin läpikäynyttä vertailukohtaa eli yhteensä kuutta (6) eri investointivaihtoehtoa. Investointien luonteet voivat olla hyvin erilaisia ja laskentamallin käyttötarpeen vaihtelu yrityksen omien investointien suunnittelusta yrityksen tuotteiden myynnin edistämiseen. Tästä johtuen investointilaskentamalli on laadittu yleiseksi, mikä on mallin vahvuus: investointilaskentamalli on käytettävissä monissa erilaisissa tilanteissa.

[Investointilaskentamalli on vapaasti ladattavissa.](#)

Pohdittavaksi

Miten me arvioimme investointiemme kannattavuutta?

Mitä eri säästöjä ja kustannuksia investoineistamme syntyvät?



Apua IT-hankinnan tarjouspyynnön tekemiseen

Käytännössä kaikki yritykset kehittävät jatkuvasti jollain tapaa digitaalisuuttaan. Joissain tapauksissa tämä saattaa olla olemassa olevien palveluiden tai ohjelmistojen käytön tehostamista kehittämällä niihin liittyviä prosesseja, mutta usein tähän kehittämistyöhön liittyy hankintoja vaihdellen palveluntarjoajasta verkkosivustolle toiminnanohjausjärjestelmiin.

Koska yritysten oma ydinosaaminen on muualla, ne törmäävät siihen ongelmaan, että hankittavien ohjelmistojen tai palveluiden vertaileminen on hankalaa. Ilman riittävää asiantuntemusta on vaikea sanoa, mikä on esimerkiksi riittävä liikenteen määrä kotisivuille, kannattaako tietystä lisäpalvelusta maksaa tai onko uusi järjestelmä integroitavissa olemassa oleviin ja mitä se vaatii. Myyntihenkilöihin on vaikea luottaa näissä asioissa, koska heillä on kannustin saada asiakas valitsemaan juuri heidän tarjoamansa vaihtoehto. Monilla yrityksillä onkin huonoja kokemuksia hankinnoista, jotka ovat joko epäonnistuneet täysin, vaatineet merkittäviä lisätöitä tai ne eivät ole tuottaneet toivottua

lopputulosta. Itse asiassa vain häviävän pieni osa hankinnoista onnistuu halutulla tasolla ilman asiantuntijan apua.

Yrityksen on usein myös vaikeaa nähdä hankinnan todellisia kustannuksia. Ohjelmistoa tai palvelua ei tyypillisesti voida ottaa suoraan käyttöön, vaan se vaatii suunnittelua ja koulutusta. Ohjelmistojen käyttöön liittyy prosesseja, jotka eivät synny itsekseen, eikä niitä omaksuta ilman koulutusta. Tämä vaatii aikaa ja asiantuntemusta prosesseista, jota yrityksellä ei usein ole omasta takaa.

Monet yritykset tarvitsevat asiantuntija-apua hankintojen tekemiseen. Asiantuntija voi auttaa esimerkiksi avaamaan termistöä, selvittämään integraatiomahdollisuuksia tai tunnistamaan tietoturvariskejä.

Jo pelkästään tarjouspyynnön tekeminen on hankalaa. Hankintaan liittyy paljon huomioitavia asioita liittyen esimerkiksi yrityksen järjestelmien nykytilaan, jatkokehityssuunnitelmiin, toivottuun palvelutasoon, käyttöönottoon, tietoturvaan ja palvelun oletettuun elinka-

reen. Tarjouspyyntöön kannattaa avata yrityksen tarpeita esimerkiksi priorisoimalla haluttuja toimintoja.

Tarjouspyynnön tekemiseen saa apua muistilistasta. Se nostaa esiin näkökulmia, joita on ainakin hyvä pohtia ennen tarjouspyynnön laatimista ja lähettämistä. Tarjouspyynnön kirjoittaminen muistilistaa seuraamalla auttaa myös hahmottamaan omaa nykytilaa ja nostaa kysymyksiä yrityksen mahdollisista kehityssuunnista.

Myös tarjouspyynnön saava yritys uskaltaa lähteä rohkeammin tekemään tarjousta, kun he näkevät, että vastapuoli on käynyt ajatuksella läpi tarpeensa. He osaavat rakentaa oman tarjouksensa vastaamaan tarpeita paremmin tai osaavat sanoa suoraan, että eivät pysty vastaamaan tällaiseen tarpeeseen, jolloin säästyy aikaa kummaltakin osapuolelta.

[Muistilista löytyy täältä.](#)

Pohdittavaksi

Miten voimme tuoda hankintamme osaksi laajempaa digistrategiaamme?

Miten voimme välttää pahimmat IT-hankintojen karikot?

Digimittarit

Yritykset etsivät uudenlaista kilpailukykyä kehittämällä digiajan tuotteita ja palveluita sekä tehostamalla olemassa olevia prosessejaan erilaisten digiratkaisujen avulla. Menestystekijä tässä muutoksessa on digitalisaation integroiminen yrityksen strategiaan, sekä johtamisen tukeminen uusien työkalujen avulla. Tähän yhtenä ratkaisuna on digimittaristojen kehittäminen. Ne ovat tehokas työkalu, joiden avulla saadaan ajankohtaista tietoa digityökalujen hyödyistä ja strategisten tavoitteiden saavuttamisesta johtamisen ja päätöksenteon tueksi.

Tärkeä osa digistrategian ja -mittaristojen toteuttamisessa on asettaa tavoitteita selkeyttämään, mitä on tarkoitus saavuttaa erilaisten toimenpiteiden avulla ja mikä on vähemmän tärkeää. Yrityksen tavoitteena voi olla esimerkiksi uusien asiakkaiden saavuttaminen tai olemassa olevien asiakassuhteiden kehittäminen. Näille tavoitteille yritysten on myös määriteltävä vaaditut digikyvykkyudet ja -työkalut, joiden avulla

tavoitteet pyritään saavuttamaan, sekä mittarit, joiden avulla tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan. Digistrategian, tavoitteiden, työkalujen ja mittaamisen yhteys on esitetty kuvassa 3. Esimerkiksi yritys voi pyrkiä saavuttamaan uusia asiakkaita lisäämällä tuotteisiinsa erilaisia digitaalisia ominaisuuksia tai kehittää olemassa olevia asiakassuhteita ottamalla käyttöön uusia digitaalisia palvelukanavia.

Digimittaristot ovat työkaluja, joiden avulla toteutetaan tehokkaampaa johtamista. Johdon kyvykkyudet, organisaation ketteryys ja kulttuuri sekä osaaminen vaikuttavat siihen, kuinka digistrategian mukaiset muutokset yrityksessä saadaan toteutettua ja asetetut tavoitteet saavutettua. Digimittaaminen ja -mittaristojen luominen edellyttää johtajilta strategista jumppaamista, jotta löydetään oikeat mittarointikohteet ja niiden tavoitearvot heijastaen yrityksen strategisen tason tavoitteita. Digimittaristoja muodostaessa organisaatiot



Kuva 3. Digistrategiasta
Digimittamiseen.

Digistrategia

Tavoitteet

Talous
Asiakas
Prosessi
Oppiminen

Digit työkalut

*Digitaaliset tuotteet
ja palvelut*
Digitaaliset kanavat
Digiprosessit

Mittarit

Liikevaihdon kasvu
Uudet asiakkaat
*Prosessien
läpimenoaika*
Kehittämishankkeet

voivat lähestyä sitä tavoitteiden tai työkalujen näkökulmasta. Tavoitteita voidaan lähestyä ottamalla huomioon talous, asiakas, prosessi ja oppiminen & kehittyminen -ulottuvuudet. Johdon tulee tukea yrityksen digitaalista muutosta määrittelemällä muutosprosessin roolit, vastuut, tavoitteet ja mittarit. Digimittaristojen kehittämis- ja toteuttamisvaiheessa on syytä kuulla myös työntekijöiden ääntä, jotta niiden käyttöönotto saadaan mahdollisimman sujuvasti toteutettua ja hyödyt maksimoitua. Digimittaristojen rakentaminen voidaan nähdä oppimisprosessina yrityksissä, joka mahdollistaa eri osastojen ja tasojen välisen yhteistyön. Kuvassa 4 on esitetty esimerkkejä digimittareista.

Digistrategia	Tavoitteet	Digityökalut	Digistrategia
TALOUS	Tavoite 1: Kannattavuuden kasvu	Sosiaalinen media	KPI 1: Katetuotto -% KPI 2: Liikevaihdon kasvu -% KPI 3: Osuus myynnistä
ASIAKAS	Tavoite 1: Uusien asiakkaiden saavuttaminen	Sosiaalinen media	KPI 1: Uudet asiakkaat KPI 2: Uudet seuraajat KPI 3: Yhteydenotot eri kanavien kautta KPI 4: Tykkäykset
	Tavoite 2: Asiakassuhteiden kehittäminen	Sosiaalinen media	KPI 1: Uudet asiakkaat KPI 2: Uudet liidit
	Tavoite 3: Viestinnän tehostaminen asiakkaiden kanssa		KPI 1: Palautteen kehitys KPI 2: Upselling, crossselling
PROSESSI	Tavoite 1: Yrityskuvan parantaminen		KPI 1: Seuraajien määrä KPI 2: Tykkäysten määrä KPI 3: Klikkausten määrä
	Tavoite 2: Myynti- ja palveluprosessien tehostaminen	Sosiaalinen media	KPI 1: Vasteaika palautteeseen /kysymykseen
	Tavoite 3: Markkinoinnin tehostaminen		KPI 1: Uudet tilaukset KPI 2: Peitto asiakasryhmittäin
OPPIMINEN & KEHITTÄMINEN	Tavoite 1: Uusien yhteistyökumppaneiden etsiminen	Sosiaalinen media	KPI 1: Uudet kontaktit KPI 2: Seuraajat KPI 3: Tykkäykset

Kuva 4.
Digimittaristoesimerkkejä
organisaatioiden asettamien
tavoitteiden ja työkalujen
seuraamiseksi.

Kuva 4. Digimittaristoesimerkkejä organisaatioiden asettamien tavoitteiden ja työkalujen seuraamiseksi.

Digistrategia	Tavoitteet	Digit työkalut	Digistrategia
TALOUS	?	?	?
ASIAKAS	?	?	?
PROSESSI	Myynti ja palveluprosessien tehostaminen	Työkalu 1: Sähköinen ajanvaraus Työkalu 2: Chatbot Työkalu 3: Service blueprintit Työkalu 4: CRM	KPI 1: Ajanvarauksen nopeutuminen KPI 2: Peruutukset KPI 3: Määrä KPI 1: Vasteajat KPI 2: Tukitarpeiden väheneminen KPI 1: Myynti KPI 2: Uudet liidit KPI 1: Kaupat/kontaktit KPI 2: Palaute
OPPIMINEN & KEHITTYMINEN	?	?	?

Pohdittavaksi

Mitä yrityksemme haluaa digityökalujen avulla saavuttaa?

Millaisten mittareiden avulla seuraamme asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja digityökaluista saatavia hyötyjä?

Työkalu pk-yritysten toimitusketjun digitalisoitumiseen

Digitalisaatio mahdollistaa yritysten pääsyn kansainvälisille markkinoille, mikä taas johtaa toimitusketjujen rakenteellisiin ja käytännöllisiin muutoksiin. Toimitusketjujen tieto-, tavara- ja rahavirtojen hallinta sekä käsittelytavat kokevat muutoksia asiakkaiden muuttuvien vaatimusten, uusien teknologiaratkaisujen ja toimintojen kansainvälistymisen seurauksena. Suurimmat yritykset johtavat digitaalista muutosta, muun muassa suurten resurssimäärien mahdollistaman nopean reagoinnin avulla, kun taas pk-yritykset kamppailevat toimitusketjun muutoshaasteiden ja monimutkaisuuden parissa.

Kypsyysmalli on tasoittain etenevä, tavoitteita selkeyttävä ja kehitystoimenpiteitä sisältävä työkalu erityyppisten prosessien kehittämiseen. Kypsyysmallien yleisenä tavoitteena on esittää kehitykseen liittyviä tasoja sekä selkeyttää keinoja, joiden avulla tasoilla voidaan

edetä kohti kehittyneempää toimintaa. Toimitusketjun digitalisoitumisen kypsyysmallin tavoitetilakuvauksen ulottuvuuksiksi muodostui toimitusketjun digitalisoitumisen tavoitteet ja strategia, johtaminen, teknologiat, osaaminen ja koulutus sekä yhteistyö (Kuva 5, Tulokas, 2021). Ulottuvuudet ja niiden sisältämät aiheet näkyvät seuraavalla sivulla olevassa kuvassa. Kypsyysmallin avulla voidaan asettaa selkeitä tavoitteita kehityskohteista sen sisältämien ulottuvuuksien sekä niiden sisältämien aiheiden perusteella. Valmiissa kypsyysmallissa tavoitteeksi voidaan asettaa tietty kypsyystaso, jonka saavuttamiseksi toteutettavat toimet selviävät mallin ulottuvuuksien avulla. Tavoitetilakuvauksen tarkastuslistalla voidaan saavuttaa samankaltaisia vaikutuksia. Sen avulla saadaan selvyys siitä, minkälainen on yrityksen tämänhetkinen toimitusketjun digitalisoitumisen taso ja mitä aiheita tulisi kehittää, jotta voitaisiin pyrkiä saavuttamaan tavoitetila.

Pohdittavaksi

Miten digitalisoitunut toimitusketjumme on?

Miten voimme nostaa digitaalisuuden tasoa toimitusketjussa yhdessä kumppaneidemme kanssa?

Kuva 5. Toimitusketjun digitalisoitumisen kypsyysmalli.



Lähteet

Hasu, E. (2021). Digitaalisen investoinnin kannattavuuden arvioiminen pk-yrityksissä. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, School of Engineering Science.

Tulokas, R. (2021). Pienten ja keskisuurten yritysten toimitusketjujen digitalisoitumisen kypsyyssmalli. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, School of Engineering Science.

