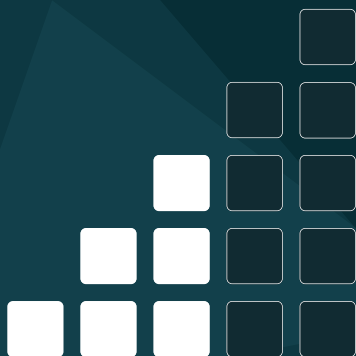


TEEMU MALINEN



MUUNNA TOIMINTASI DIGITAALISEKSI

MODERNISOI LIIKETOIMINTASI

Nosta digitaalista valmiustasoasi

Selätä äkilliset muutostilanteet

Uudistu pitkällä aikavälillä

Sisällys

JOHDANTO	15
YRITYKSEN DIGITAALINEN KYPSYYSMALLI	18
Tausta mallin synnylle	18
Kypsyystaso 1: Aloittelija	23
Yleiskuvaus	23
Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio	23
Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet	23
Asiakkaan näkökulma	24
Käytössä olevat digitaaliset voimavarat	24
Tyypillinen 1. tason edustaja	25
Kypsyystaso 2: Hyödyntäjä	27
Yleiskuvaus	27
Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio	27
Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet	27
Asiakkaan näkökulma	28
Käytössä olevat digitaaliset voimavarat	28
Tyypillinen tason edustaja	29
Kypsyystaso 3: Konkari	33
Yleiskuvaus	33

Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio	33
Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet	34
Asiakkaan näkökulma	34
Käytössä olevat digitaaliset voimavarat	35
Tyypillinen tason edustaja	35
Kypsyystaso 4: Muuntautuja	43
Yleiskuvaus	43
Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio	43
Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet	44
Asiakkaan näkökulma	44
Käytössä olevat digitaaliset voimavarat	44
Tyypillinen tason edustaja	45
Kypsyystaso 5: Suunnannäyttjä	51
Yleiskuvaus	51
Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio	51
Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet	52
Asiakkaan näkökulma	52
Käytössä olevat digitaaliset voimavarat	52
Tyypillinen tason edustaja	53
Yhteenveto	57

TAVOITELLUN KYPSYYSTASON SAAVUTTAMINEN 60

Tausta 60

Aloittelijaksi Hyödyntäjäksi 62

Mitä tasolle 2 nousu vaatii? 62

Tarkistuslista 64

Hyödyntäjästä Konkariksi 66

Mitä tasolle 3 nousu vaatii? 66

Tarkistuslista 68

Konkarista Muuntautujaksi 70

Mitä tasolle 4 nousu vaatii? 70

Tarkistuslista 72

Muuntautujasta Suunnannäyttäjäksi 74

Mitä tasolle 5 nousu vaatii? 74

Tarkistuslista 76

SOPIVAN TAVOITETASON VALINTA HÄIRIÖTILANTEESSA JA SEN JÄLKEEN 79

LOPPUSANAT 82

Lähteet 84

Alkusanat

Paine yrityksen digitaaliselle muutokselle on nyt kovempi kuin koskaan.

Vuonna 2014 vierailin suomalaisen kasvuyrittäjäjoukon kanssa Boardman Grow:n järjestämällä opintomatalla San Franciscon Piilaaksossa. Yksi leikkimielinen puheena aihe oli mitä tapahtuisi, jos ”Suomi ajaisi päin seinää”. Kun olisi pakko ajatella asiat uusiksi, mikä muuttuisi? Mitä uusia mahdollisuuksia syntyisi?

Vallitseva poikkeustilanne on pakottanut pysähtymään muutoksen äärelle. Maailma ei pysähdy, se mukautuu. Digitaalisesta transformatiosta on puhuttu vuosikausia, nyt moni yritys tekee sen muutamassa kuukaudessa. Kuluttajakäyttäytyminen ottaa digiloikan. Tomaatteja ostetaan verkosta. Neljän tunnin pendelöinti yhden palaverin takia

muuttuu ajanhukaksi. Liikkuminen TV-ruudun edessä tuntuu aidolta vaihtoehdolta.

Mukautumiskeskusteluissa sotkeutuu helposti kaksi asiaa: nopea muutos poikkeustilanteessa ja perinpohjainen toiminnan modernisointi. Ensin mainittu on mahdollista tehdä sähköisesti. Jälkimmäinen vaatii innovointia, ansaintamallien ajanmukaistamista ja montaa muuta asiaa. Erityisesti tämä vaatii enemmän aikaa.

Tämän opaskirjaseen tarkoituksena on tarjota konkreettinen ajatuskehys, jolla tunnistaa millä tasolla yrityksesi digitaalinen kypsyyden on ja mitä sen kehittäminen edellyttää. Tavoitteena on myös auttaa erottamaan nopeasti käyttöön otettavat keinot perinpohjaista muutosta vaativista. Opaskirjaseen auttaa liiketoiminnan modernisoinnissa niin kriisitilanteessa kuin sen jälkeenkin.

Nyt jos koskaan on aika kyseenalaistaa perinteinen.

Terveisin, Teemu



Turussa 28.4.2020

A portrait of Teemu Malinen, a man with short brown hair and a friendly smile, wearing a dark blue blazer over a black t-shirt with a white grid pattern. He is standing outdoors in front of a wooden building. The background is slightly blurred.

TEEMU MALINEN

Teemu on digitaalisen liiketoiminnan moniyrittäjä ja on 25 vuoden ajan auttanut erilaisia organisaatioita hyödyntämään verkkoa ja mobiilia tehokkaasti liiketoiminnassaan.

SEURAA TEEMUA



twitter.com/teemumalinen



fi.linkedin.com/in/teemumalinen



Sofokus on vuonna 2000 perustettu sähköisen liiketoiminnan asiantuntijakonserni. Muotoilemme moderneja liiketoimintakonsepteja ja toteutamme niitä digitaalisten ratkaisujen avulla kunnianhimoisille asiakkaillemme.

Tarjoamme yrityksen sekä sen palveluiden ja teknologioiden muotoilupalveluita, toteutuksia ja start-up rahoitusta. Sofokus on tulorahoitteinen, työntekijöidensä omistama ja kuuluu Euroopan nopeimmin kasvaviin yrityksiin (Inc.5000EU 2019).

Lisätiedot:

[SOFOKUS.COM](https://sofokus.com)



Johdanto

Etätyönteko nousi heti poikkeustilanteen alussa kuumaksi keskustelun aiheeksi. Kun fyysistä liikkumista rajoitetaan, on luontevaa hoitaa kommunikaatiotarpeita etätyövälineillä. Tämä on esimerkki nopeasta, tilanteeseen reagoivasta muutumisesta. Työkalut olivat valmiina, hidasteena oli enemmänkin tottuminen uuteen käyttäytymismalliin, mitä pakotilanne vauhditti.

Haastavampi pähkinä purtavaksi on mahdollisen ydinliiketoiminnan harjoittamisen merkittävä vaikeutuminen. Michelin-ravintola Oran muuttaminen lennosta Sasu-Sushin takeaway popup-pisteeksi on esimerkki nopeasta tilanteeseen reagoinnista [1]. Woltin liiketoimintamallissa taas on kyse perinteisen toiminnan kokonaisvaltaisesta uudelleenajattelusta digitaaliseen maailmankuvaan sopivana.

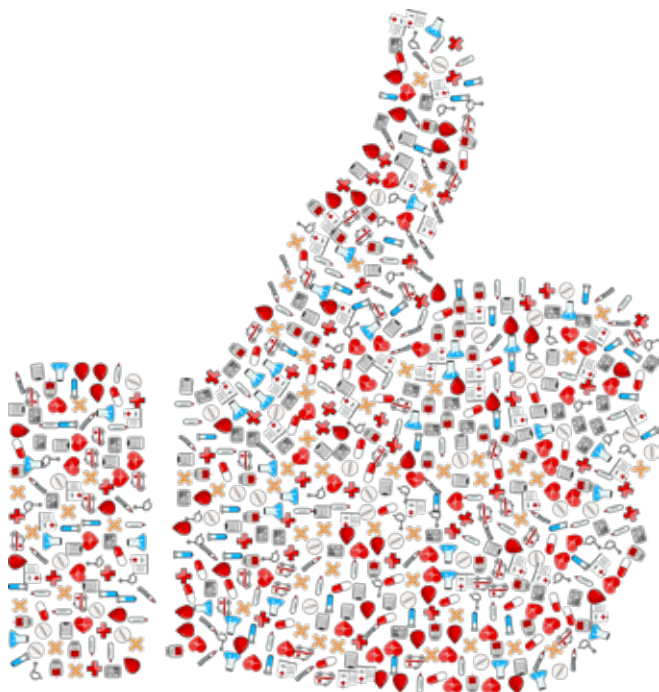
Myös Wolt on joutunut mukautumaan poikkeustilanteeseen. Se on mm. tiedottanut tarjoavansa takeaway-tilaukset veloittamatta [2] ja lähtevänsä toimittamaan Lumenen kosmetiikkaa [3] poikkeustilanteen aikana.

Perinpohjaisesti uudelleenajatteltu ja digitaalisuuteen voimakkaasti nojaava konsepti ei siis automaattisesti suoja, mutta tarjoaa pohjan ydinliiketoiminnan nopeaan mukautumiseen. Woltilla on itse kehitetyn sähköisen ratkaisunsa ansiosta huomattavasti lyhyempi matka ruuan toimittajasta kosmetiikan tarjoajaksi kuin voisi luulla.

Ora-ravintolan voisi luokitella myöhemmin esiteltävän yrityksen digitaalisen kypsyystasomallin mukaisesti tasolle kaksi, kun taas Wolt on korkeimmalla tasolla viisi. Tyypillisesti kolme

ensimmäistä tasoa ovat yrityksen tavoitettavissa suhteellisen nopeastikin, mutta kaksi viimeistä vaatii enemmän innoivointia ja resursseja.

Käyn läpi yrityksen digitaalisen valmiustason tunnuspiirteet ja konkreettiset keinot toiminnan kehittämiseksi kohti haluttua tavoitetasoa. Osalla yrityksistä on tavoitteena saada digitaalisuudesta vetoapua ydintoiminnanalleen, toiset haluavat muuttaa markkinaa innovatiivisten sähköisten palveluiden avulla. Kolmen ensimmäisen tason digitaalisilla keinoilla on mahdollista luoda kilpailuetua, mutta se alkaa useilla toimialoilla olla tänä päivänä jo hyvin haastavaa. Kahdella viimeisellä kypsyystasolla kilpailuedun rakentaminen mahdollistuu käytännössä lähes toimialasta riippumatta.



” YRITYKSEN DIGITAALISEN
KYPSEYSTASON VIITEKEHYS
SOVELTUU SEKÄ KRIISITILANTEeseen
ETTÄ NORMAALIIN KILPAILUKYVYN
KEHITTÄMISEEN.”

Yrityksen digitaalinen kypsyysmalli

Tausta mallin synnylle

Malli sai alkunsa joitakin vuosia sitten, kun yritin googlaa valmista jaottelua yrityksen digitaalisesta kypsyystasosta. Löysin muutamia vaihtoehtoja, mutta mikään niistä ei täyttänyt kaikkia kriteerejäni: selkeä

ymmärtää, suomalaiseseen yrityskenttään soveltuva, riittävän tarkasti jäsenneily ja ajan tasalla oleva, joten päätin kokeilla luonnostella oman mallin.

Jo ensimmäinen luonnos mal- lista osoittautui hyödylliseksi

Yrityksen digitaalinen kypsyyks on käsite, joka kuvaa kuinka kokonaisvaltaisesti yritys haluaa ja kuinka potentiaalisesti se pystyy hyödyntämään moderneja sähköisiä ratkaisuja liiketoiminnassaan.



Sofokuksen asiakasyritysten digitaalisen liiketoiminnan tilan hahmottamisessa. Malli ymmärtyttää koko yrityksen henkilöstöä lähtötasosta ja viitoittaa tietä kehittämislle kohti tavoitetasoa. Malli auttaa ymmärtämään tietyn kypsyystason edellyttämiä investointeja (suhteessa yrityksen kokonaisbudjettiin). Malli auttaa hahmottamaan mitkä investoinneista kehittävät todennäköisimmin kilpailuetua. Mallilla voi kartoittaa oman kilpailukentän ja verrata omaa tasoaan muihin.

Mallin käyttö on tarkoituksellisesti ei-tieteellistä ja kunkin kypsyystason ominaispiirteet ovat suuntaa antavia. Yrityksistä löytyy käytännössä aina piirteitä useammasta eri tasosta,

mutta ideana on tarkastella kokonaisuutta. Mieti vaikka kaikkien aineiden keskiarvoa, jolla kaikki suomalaiset yläasteen käyneet voi suuntaa antavasti suhteuttaa toisiinsa. Vaikka yritys olisi omalla toimialallaan täysin suvereeni esimerkiksi diginäkyvyyden suhteen, kokonaiskypsyys saattaa silti jäädä tasolle kaksi tai kolme. Vastaavasti mittavien resurssien pitäisi näkyä mittavina panostuksina kypsyysasteelle neljä yltämiseksi. Kun yrityksen kaikki ominaispiirteet on analysoitu, tulkinta on riittävän tarkka.

Myös yrityksen koolla on merkitystä. Isolle monialayritykselle voi olla tarpeetonta yrittää määrittää yhtä tasoa, koska esimerkiksi yhtiön moninaiset

toimialat voivat olla täysin eri vaiheissa. Niin sanotun ”nollatason” (”digikieltäytyjä”) jätin kokonaan pois. Nollataso viittaa yritykseen, jolta ei löydy edes yksittäistä verkkosivua tai sosiaalisen median kanavaa. Tämän tyyppiset yritykset ovat joko lopettaneet toimintansa[4], nousseet tasolle yksi tai niillä ei ole tarvetta digitaaliseen vuorovaikutukseen (esim. sijoitusyhtiöt).

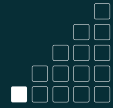
Tässä välissä on syytä korostaa, että digitaalinen kypsyystaso on vain yksi tekijä kasvuliiketoiminnan rakentamisessa. Loistavissa yrityksissä digitaalisuus ja perinteinen liiketoiminta nivoutuvat niin hyvin yhteen, että tätä ei välttämättä edes huomaa. Kaililla digitaalisilla kypsyystasoilla

voi tehdä erittäin kannattavaa kasvuliiketoimintaa ja päinvastoin. Suomen markkinassa menestyminen ei ole perinteisesti edellyttänyt kovin korkeaa digitaalisuuden hyödyntämistä, mutta kilpailu kiristyy koko ajan. Modernit toimijat pakottavat muita toimialansa yrityksiä digiharppauksiin [5].

Esittelen seuraavissa kappaleissa kaikki viisi varsinaista digitaalisen kypsyyden tasoa ja niiden ominaispiirteet yritysesimerkkeineen. Sitten kuvaan miten tasolta seuraavalle voi nousta. Tämän jälkeen esitän ehdotuksia siitä, miten poikkeustilanteessa voi toimia ja miksi jo nyt kannattaa vakavasti miettiä kilpailukyvyyn parantamista pidemmällä aikavälillä.

ALOITTELIJA

KYPSYYSTASO 1



Organisaatiokulttuuri	Perinteinen
Digitalisuuden johtaminen	Henkilö
Omat asiantuntijat ja kehityskumppanit	0-1 asiantuntijaa ja 0 kumppania.
Digitaalisen kehittämisen kulttuuri	Ad-hoc
Digitaaliset investoinnit (suhteessa resursseihin)	Satunnaisia
Tyypillinen odotustaso investoinnin arvontuotolle	Heti
Digitaaliset vahvuudet (digital assets)	Verkkosivusto
Digitaalinen markkinointi	Sisällöntuotto: ad-hoc
Mittarointi	Mututuntuma
Tiivis yhteenveto	Digitaalisuus sivuroolissa liiketoiminnassa, Investoi maltillisesti ja kertaluontoisesti.

Kypsyystaso 1: Aloittelija

Yleiskuvaus

Aloittelija on yritys, joka minimoi digitaalisuuden käytön liiketoiminnassaan. Hankintojen edullisuus asettuu ostokriteereissä tavoitellun arvon edelle. Investoinnit ovat tyypillisesti mahdollisimman pieniä kertaostoja.

Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio

Yrityksen sisällä ei ole juurikaan ymmärrystä digitaalisuuden mahdollisuuksista. Digitaalisesta kehityksestä vastaa tyypillisesti tekniikan päälle ymmärtävä sukulainen.

Organisaatiokulttuuri on perinteinen. Kokeilukulttuuria ja jatkuvan kehittämisen mentaliteettia ei ole. Digitaalisuus tiedostetaan, mutta se on liiketoiminnan näkökulmasta sivuroolissa.

Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet

Yritys ei ole yleensä voimakkaasti kasvuhakuinen. Yrityksellä ei ole tyypillisesti puolustettavia kilpailuetuja ja liiketoiminta perustuu usein fyysisten tavaroiden myymiseen tai henkilökohtaiseen palveluun yrityksen toimialueella.

Yrityksellä ei ole mittareita, joilla digitaalisia panostuksia voisi mitata ja kehittää. Digitaalista kehitystä ohjaa usein mututuntuma.

Asiakkaan näkökulma

Asiakkaan näkökulmasta markkinoilta löytyy helposti useita korvaavia vaihtoehtoja. Asiakkaalle on tyypillisesti merkityksellisintä itse tuote, ei välttämättä toimittava yritys. Asiakkaan tyypillinen hankintakriteeri on vaivaton saavutettavuus (kuten fyysinen tuote samalla paikkakunnalla tai tuttu palveluntuottaja).

Käytössä olevat digitaaliset voimavarat

Verkkosivusto, jonka ohjaava hankintakriteeri on edullisuus. Yrityksen sisältä ei juurikaan löydy digitaalisen liiketoiminnan osaamista ja luottohenkilönä toimii tyypillisesti tietotekniikasta kiinnostunut sukulaispoika.

Sosiaalisen median kanavista on auki yleisesti vain Facebook, joka toimii ensisijaisena tai satunnaisena sähköisenä tiedotuskanavana asiakkaille. Sosiaalisen median sisältö on yksipuolista ja usein perinteisen lehtimainonnan kaltaista.

Käytössä ei ole uutiskirjettä, jatkuvaa mainontaa, asiakkuudenhallintajärjestelmiä tai muita työkaluja, joista aiheutuisi jatkuvia kuukausimaksuja. Tiukka kulukuri saattaa estää kokeilemasta mahdollisesti hyödyllisiä sähköisiä työkaluja.

Yritys ei näe tarpeelliseksi investoida omiin räätälöityihin järjestelmiin.

Tyypillinen 1. tason edustaja

Ensimmäisen tason edustajia löytyy laajasti Suomesta useilta eri toimialoilta, ja tämän vuoksi esittelen vain yhden (aidon, mutta nimeämättömän) esimerkin.

Paljuja vuokraava yritys, jolla on verkkosivut, jotka eivät toimi kunnolla mobiililaitteissa. Yrityksen perustiedot ja tuotetiedot löytyvät verkkosivustolta ja yhtiön pariin hakeutuva todennäköisesti saa hankittua sen mitä halusi. Suoraan sivujen kautta paljuja ei voi vuokrata, vaan liiketoiminnallinen transaktio tapahtuu kylläpytynnyrin haun yhteydessä.

Yritykseltä löytyy vain Facebook-profiili, jossa on jonkin verran seuraajia ja kysyjille vastaillaan melko aktiivisesti. Päivityksiä kanavaan tehdään harvakseltaan ja ne ovat usein perinteisen lehtimainoksen kaltaisia. Samat fiiliskuvat toistuvat päivityksissä, mikä laskee potentiaalisten seuraajien mielenkiintoa pitkässä juoksussa.

Vaikka verkkosivusto ja Facebook saattavat vaikuttaa hie-
man kotikutoisilta, käyttökoke-
mus on autenttisen rehellinen,
tarvittavat tiedot löytyvät ja
digitaalisuuden käyttö selvästi
tukee liiketoimintaa.

” Päivityksiä kanavaan
tehdään harvakseltaan ja
ne ovat usein perinteisen
lehtimainoksen kaltaisia”

HYÖDYNTÄJÄ

KYPSYYSTASO 2



Organisaatiokulttuuri	Oppimishaluinen, perinteinen
Digitalisuuden johtaminen	Toiminto
Omat asiantuntijat ja kehityskumppanit	1+ osapäiväinen, 1-2 kumppania
Digitaalisen kehittämisen kulttuuri	Projektit ja kampanjat
Digitaaliset investoinnit (suhteessa resursseihin)	Pieniä
Tyypillinen odotustaso investoinnin arvontuotolle	Viikoissa
Digitaaliset vahvuudet (digital assets)	Verkkosivusto, Data
Digitaalinen markkinointi	Sisällöntuotto: jatkuva
Mittarointi	Yksittäiset KPI:t, tukitoiminnot
Tiivis yhteenveto	Jatkuva digitaalinen kehitys ja seuranta. Odottaa nopeaa ja konkreettista hyötyä investoinneille. Innokas kokeilemaan ja oppimaan uutta.

Kypsyystaso 2: Hyödyntäjä

Yleiskuvaus

Hyödyntäjä on yritys, joka ymmärtää digitaalisuuden hyödyt erityisesti ydinliiketoiminnan tukitoiminnoissa. Tyypillinen yritys keskittää digitaaliset voimavaransa markkinoinnin ja myynnin kehittämiseen (verkkosivusto, digimainonta, sosiaalinen media). Yrityksen investoinnit ovat jatkuvia.

Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio

Yrityksen sisällä vähintään yksi päättävässä asemassa oleva ihminen uskoo digitaalisuuteen ja ymmärtää sen luovan arvoa liiketoiminnalle. Tyypillisesti yritys haluaa hankkia verkkosivustonsa ammattilaiselta. Yrityksessä tiedetään jo kenen puoleen kääntyä, kun keskustelun aiheeksi nousee sähköisen liiketoiminnan kehitys.

Yrityksen organisoitumismalli ei usein edusta moderneinta aaltoa, mutta kulttuuria leimaa aito uteliaisuus ja halu hyödyntää oppimaansa. Yritys janoaa lisää tietoa ja haluaa aktiivisesti kehittää digitaalisuuttaan ja siihen liittyviä tekijöitä.

Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet

Yritys on yleensä kasvuhakuinen, mikä näkyy panostuksena yrityksen eri osa-alueiden kehittämiseen. Yrityksellä ei tyypillisesti

ole vielä puolustettavia kilpailuetuja, mutta mm. jatkuva datan kerääminen ja palvelukehitys saattavat mahdollistaa rakentamisen tulevaisuudessa.

Yritys on tavoitteellinen ja mittaa digitaalisuudesta saatavia tuloksia käytännönläheisesti. Tyypillisiä esimerkkejä ovat uusien asiakskontaktien, verkkosivukävijöiden, uutiskirjeen tai sosiaalisen median kanavien tilaajien kokonaismäärä.

Asiakkaan näkökulma

Asiakkaan suuntaan yritys näyttäytyy ammattimaisena ja luotettavana. Asiakas haluaa hankkia palveluita tai tuotteita nimenomaan ko. toimijalta. Asiakas arvostaa, että yritys löytyy vaivattomasti hakukoneista, verkkosivuston selailu onnistuu kännykällä ja yritys pitää huolta asiakkaistaan useammassa digitaalisessa kohtaamispisteessä.

Käytössä olevat digitaaliset voimavarat

Verkkosivuston tärkein kriteeri on toimivuus ja ammattimaisuus. Verkkosivuston kautta tavoitellaan uusia asiakkaita ja tekijänä on digitaalisen liiketoiminnan ammattilaisyritys. Käytössä olevat sosiaalisen median kanavat ovat valikoituneet asiakaskäyttötymisen mukaan ja yritys panostaa niiden päivittämiseen.

Käytössä on usein blogi ja uutiskirje sekä useita erilaisia SaaS-palveluita (kuten asiakkuudenhallinta) ja näihin investoidaan joka kuukausi. Valmiiden sähköisten SaaS-palveluiden käyttöä pide-

tään ydinliiketoimintaa tukevana sekä tehokkaana ja edullisena tapana kehittää.

Yritys ei tyypillisesti halua kehittää omia räätälöityjä järjestelmiä.

Tyypillinen tason edustaja

Hyvin suuri osa suomalaisista yrityksistä on tällä tasolla. Digitaalisuuden hyödyntäminen on jatkuvaa ja se näkyy positiivisesti mm. digitaalisessa jalanjäljessä.

Naantalın aurinkoinen

Naantalın Aurinkoinen [6] on vuonna 1989 perustettu suosittu kahvilaketju. Yritysideana on makeiden ja suolaisten tuotteiden valmistaminen ja niiden myyminen omien toimipisteiden kautta.

Yritys on esimerkki ensimmäiseltä toiselle tasolle nousseesta toimijasta. Yrityksellä oli pitkään käytössään ammattimaisesti tuotettu yksinkertainen verkkosivusto, mutta sen kehittäminen oli vähäistä. Lopulta verkkosivuston ikä alkoi näkyä puutteina peruskäytettävyydessä (hakutoiminto, mobiiliyhteensopivuus jne.) ja käyttökokemuksessa.

Uusitulta sivustolta löytyy myös kolmostason piirteitä (kuten varastosaldo ja verkko-ostaminen), mutta kokonaisuutena yrityksen nouseminen tasolle kolme edellyttäisi lisää jatkuvaa panostusta digitaaliseen näkyvyyteen.

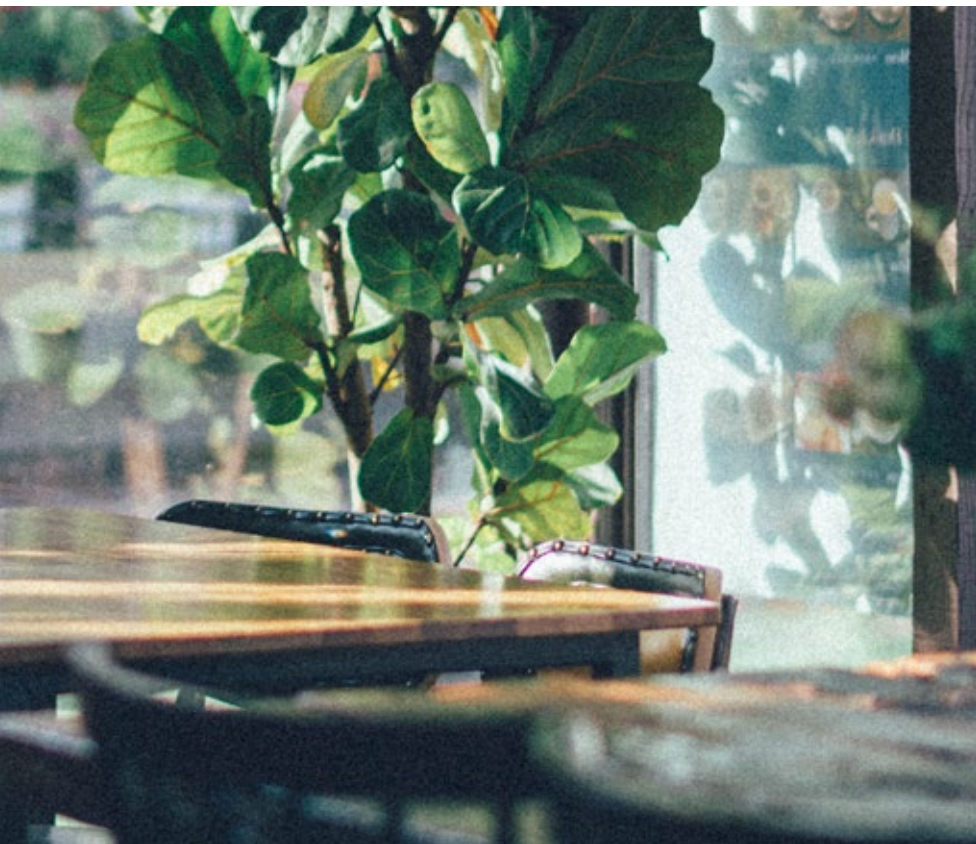
Attendo

Attendo [7] on Suomen suuri julkisten hoivapalveluiden yksityinen tuottaja. Attendolla on Suomessa noin 400 hoiva- ja palvelukotia, jotka tarjoavat mm. hoiva-, kuntoutus- ja asumispalveluita yli 12 500 suomalaiselle.

Attendo on esimerkki isosta toimijasta, jonka digitaalisuus ilmenee selvästi sähköisissä kanavissa näkymisellä, mutta ydintoiminta on



pysynyt perinteisempänä. Yhtiö mainostaa Googlessa näkyvästi ja yhtiöllä on Attendo Mummola -konsepti, jonka Facebook-sivulla on muutamia tuhansia seuraajia. Verkkosivusto on ammattimaisesti tehty, mutta sisältöä on runsaasti ja kokonaisuutta on paikoin vaikea hahmottaa. Sivuston rooli vaikuttaa olevan kallistunut enemmän potentiaalisten asiakkaiden houkuttelemiseen kuin nykyisten palvelemiseen. Selkeitä sähköisen asioinnin palveluita ei vaikuta olevan tarjolla, vaikka digitaalisuus näyttelee jonkinlaista roolia kehittämisessä esimerkiksi vastuullisuusohjelmassa [8].



KONKARI

KYPSYYSTASO 3



Organisaatiokulttuuri	Hyödyntävä, perinteinen
Digitalisuuden johtaminen	Useita toimintoja
Omat asiantuntijat ja kehityskumppanit	1+ kokopäiväinen, useita
Digitaalisen kehittämisen kulttuuri	Jatkuva kehittäminen
Digitaaliset investoinnit (suhteessa resursseihin)	Keskisuuria
Tyypillinen odotustaso investoinnin arvontuotolle	Kuukausissa
Digitaaliset vahvuudet (digital assets)	Taustajärjestelmiin integroitu sähköinen asiointi
Digitaalinen markkinointi	Sisällöntuotto: vuosikello
Mittarointi	Liiketoimintatavoitteet, tuki- ja ydintoiminnot
Tiivis yhteenvedo	Jatkuva ydintoimintojen digitaalinen kehitys ja seuranta. Investoi tulevaisuuteen. Suosii valmist tuotteita ja -alustoja.

Kypsyystaso 3: Konkari

Yleiskuvaus

Konkari on yritys, joka näkee digitaalisuuden olevan kytkettävissä suoraan ydinliiketoimintaan. Tyypillinen toimija liittyy valmiin verkkokauppaohjelmiston toiminnanohjausjärjestelmäänsä. Digitaalisuuden käyttö on rutinoitunutta ja itsestään selvä osa strategiaa ja vuosibudjetoimia.

Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio

Yrityksessä on tyypillisesti yksi tai useampia ihmisiä, joiden päätoimenkuva on digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä (esimerkiksi verkkokauppias tai CDO).

Digitaalisuus nähdään ydinliiketoimintaan strategisesti liittyvänä kehittämisalueena. Yrityksellä on tyypillisesti useita luottokumppaneita auttamassa digitaalisessa kehityksessä.

Organisointumalli ei välttämättä edusta moderneinta aaltoa, mutta yritys on ammattimaisesti johdettu ja digitaalisuus on lähellä liiketoiminnan ydintä.

Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet

Yritys on selkeän kasvuhakuinen, mikä näkyy jokaisen liiketoiminnan osa-alueen systemaattisena kehittämisenä.

Yrityksellä on yleensä joitain kilpailuetuja, joihin kasvu perustuu. Digitaalisuus koetaan strategisen tason osa-alueena, mutta sen hyödyntämisessä keskitytään yleensä ”parhaat käytännöt” tyyppiin ratkaisuihin. Digitaalisuudella ei tavoitella (tai ei saavuteta) puolustettavia kilpailuetuja. Valitulla linjalla koetaan tyypillisesti hallittavan kustannus- ja toteutusriskejä.

Yritys mittaa liiketoimintaansa ja ohjaa toimintaansa sen kautta tavoitteellisesti. Mittarit ovat liiketoimintälähtöisiä (esim. keskios-tos verkosta per asiakas per kuukausi).

Asiakkaan näkökulma

Asiakkaalle yritys näyttää spontaanisti tunnettuna ja luotettavana toimijana, jolla on usein pitkä toimintahistoria. Yrityksen tarjonta ja palvelukokemus on pitkälle hiottu.

Verkosta löytymisen lisäksi yrityksen palveluita tai tuotteita voi usein ostaa suoraan verkosta. Yritys näyttää ajanmukaisena ja sen kanssa on luonteva asioida digitaalisesti.

Käytössä olevat digitaaliset voimavarat

Yritys on panostanut ydinliiketoimintalähtöisiin digitaalisiin ratkaisuihin. Tyypillisiä esimerkkejä ovat valmistuotteisiin perustuvat verkkokauppa- ja asiointiratkaisut.

Digitaalisessa markkinoinnissa halutaan tyypillisesti kilpailla kärkisijoista ts. investoidaan hakukoneoptimointiin, hakusanamainontaan, some-mainontaan ja vastaaviin.

Yritys on valmis investoimaan digitaalisten valmistuotteiden hankintaan ja muokkaamiseen, mutta ei halua yleensä rakentaa kokonaan omaa uniikkia digitaalista sydäntä.

Tyypillinen tason edustaja

K-ruoka (Kesko)

Kesko toimii päivittäistavara-, auto- ja talotekniikan kaupassa sekä rakentamisalalla. Toimialat ja ketjut toimivat tiiviissä yhteistyössä kauppiasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa. Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka myynti (pro forma) oli noin 13 miljardia euroa vuonna 2019. K-ryhmä on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita.

Yrityksen koon ja toiminnan laajuuden vuoksi digitaalisen kypsytyksen arviointi on haastavaa. Tässä esimerkissä rajoitutaan elintarvikepuoleen arvioimisen helpottamiseksi. Esimerkki on mie-

lenkiintoinen, koska toimenpiteet viittaavat yrityksen asettaneen tavoitteekseen nostaa kypsyyttään neljännelle tasolle. Tämä on rohkaiseva tieto kaikille niille isoille organisaatioille, jotka tuskailivat perinteisen liiketoimintansa modernisoimisessa.

Perinteisen organisaation matka muuntautujaksi on pitkä ja kivinen. Muutamia vuosia sitten K-ruoan verkkokauppa edusti keskimääräistä suomalaista verkkokauppaa. Perustoteutus, jolla ostaminen onnistui, mutta joka ei koukuttanut ostokokemuksellaan. Digitaalisuus tuskin oli monelle syy valita vaihtoehdoksi K-kauppa. Totaalisesti uusittu K-ruoan verkkokauppa muuttaa pelin [9].

K-ruoan verkkokauppa on tarkoitukseensa muotoiltu toteutus. Tämä näkyy erityisesti loppuasiakaskokemuksen viimeistelynä. Hyöty saattaa vaikuttaa pieneltä verrattuna valmisverkkokaupan käyttöönottoon, mutta todellisuudessa erotus on mullistava. Verkkokauppojen kehittäminen ohjautuu helposti liikaa lisätoiminnallisuuksien rakentamiseen. Käyttäjä kuitenkin arvostaa eniten perusasioita: löydettävyyttä, nopeutta, toimintavarmuutta ja intuitiivisuutta.

K-ruoan verkkokaupassa ostaminen on nopeaa, haku toimii reaaliaikaisesti ja näyttää tulokset visuaalisesti. Kauppa kysyy jokaisen



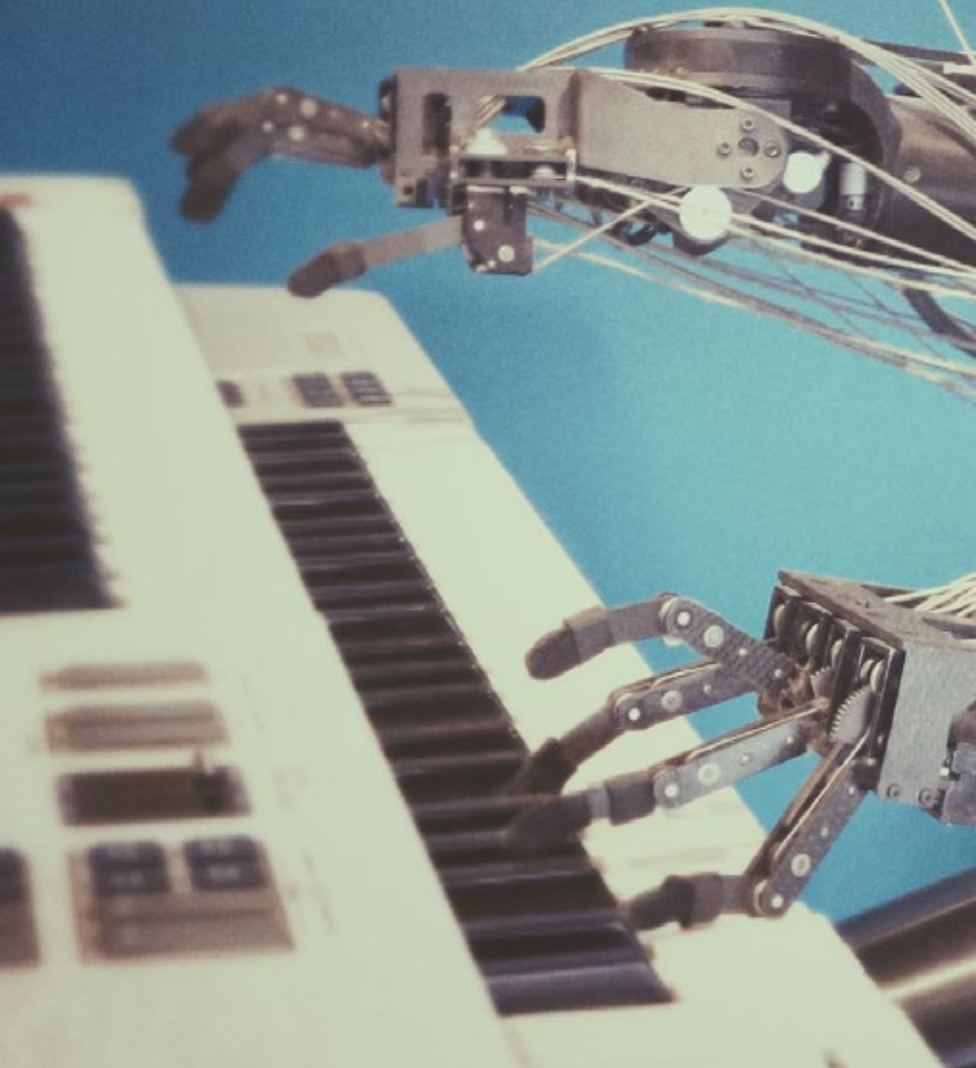
ostotapahtuman jälkeen asiakkaalta palautetta ostamisesta hienovaraisella tavalla, mikä osoittaa oppimislupin olevan kehitysprosessiin sisäänrakennettu. Viiden euron suosittelumaksulla houkuttellaan käyttäjiä kutsumaan mukaan kavereitaan. Kokonaisuus on kytketty Plussan kanta-asiakasjärjestelmään. K-ruoka siirtyi kertaheitolla edellisestä perusverkkokaupasta sujuvaan ja koukuttavaan digitaaliseen asiointiin.

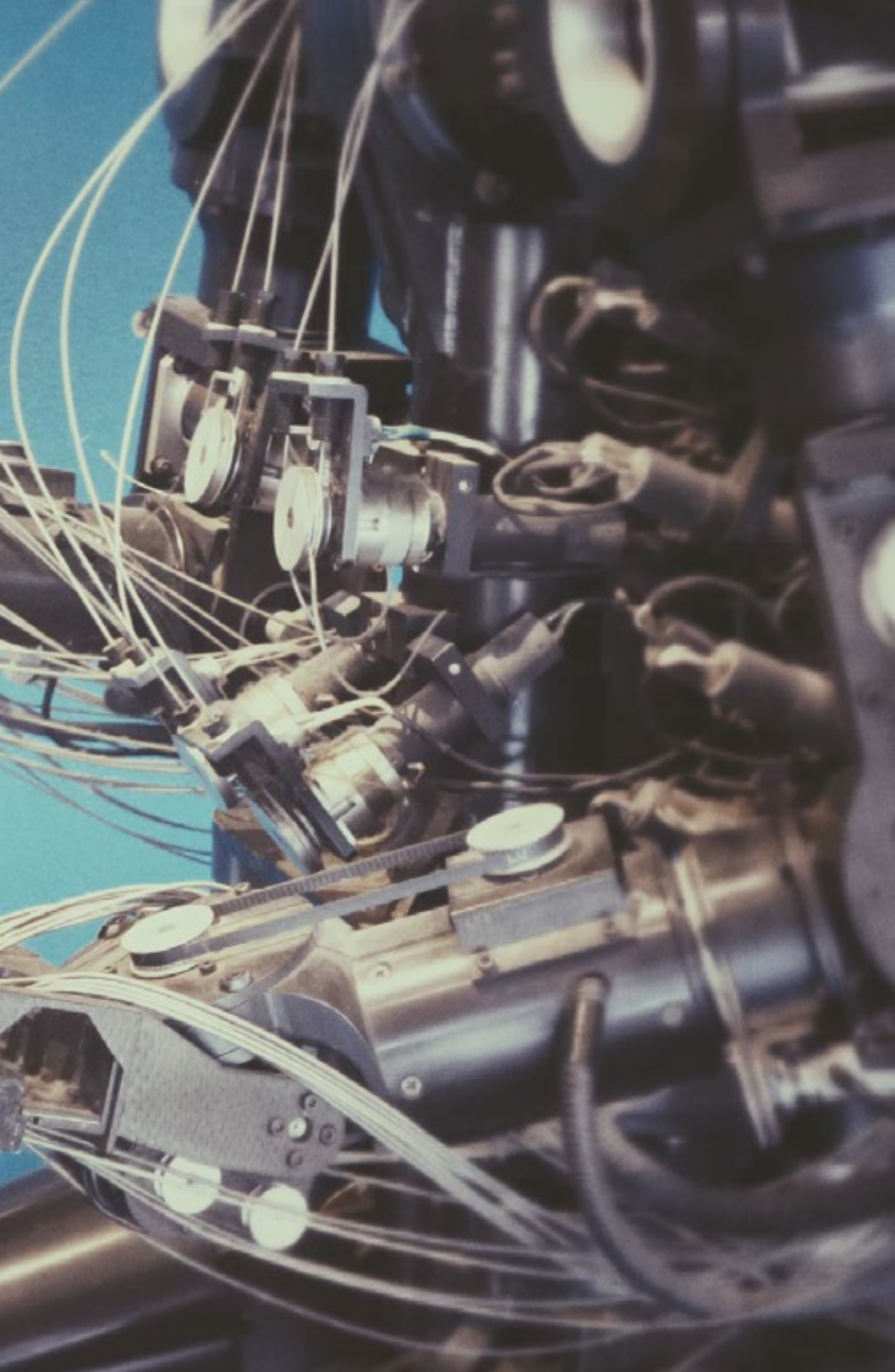


Vaikka K-ruoka rakentaa selvästi omaa digitaalista sydäntä, se jää toistaiseksi kokonaisuutena kypsyystasolle kolme. Tätä kirjoitettaessa esimerkiksi kasvukeskusten hypermarketeista ei juuri löydy vapaita kotiinkuljetusaikoja ja vain muutama toimipiste tarjoaa ylipäättään ostosten tuomista kotiovelle saakka. Neljäs kypsyystaso edellyttää sähköisen asiointin nousemista kivijalan tasolle esimerkiksi saatavuudessa ja saavutettavuudessa.

K-ruoan matka kypsyystasolle neljä on hyvässä vauhdissa ja digitaalinen sydän tarjoaa konkreettisen ponnahduslaidan tähän. Joustavasti liiketoiminnan tarpeiden mukaan muotoiltavissa oleva digitaalinen sydän kiihdyttää yrityksessä sähköisyyden hyödyntämistä erityisesti strategisella tasolla.

” KUN YRITYKSEN JOHDOLLE SYNTYY KUVA
SIITÄ, ETTÄ TEKNOLOGIA VAUHDITTA
YDINLIKETOIMINTAA RAJOITTAMISEN
SIJAAN, ON ORGANISAATIO MATKALLA
NELJÄNNELLE TASOLLE.





Rinta-Joupin Autoliike

Rinta-Joupin Autoliike Oy on suomalainen 1950-luvulta alkaen autokauppaa harjoittanut perheyritys. Yhtiö edustaa 17 automerkkiä, tekee vaihtoautokauppaa ja huoltaa autoja yhteensä 23 paikkakunnalla. Perheyritys työllistää yli 400 ihmistä.

Autoala on digitaalisen liiketoiminnan kehityksen näkökulmasta mielenkiintoinen. Vaikka ala on perinteinen, siellä on runsaasti tasolla kolme tai neljä operoivia yrityksiä. Ensinnäkin alalla on defacto taustajärjestelmiä, jotka useimmat kasvuhakuiset yritykset integroivat verkkosivustollensa. Tämä mahdollistaa esimerkiksi yrityksen vaihtoautotarjonnan selailun suoraan sen omilta verkkosivuilta. Samalla tarjonta näkyy myös yleisportaaleissa [11].

Keskimääräinen asiakas odottaa vaihtoautojen löytyvän tarkkoine tietoineen itsepalveluna verkosta. Voidaan arvioida, että toimialan keskimääräinen kypsyytaso Suomessa on kolmen paikkeilla. Toisin sanoen toimialalla pärjääminen edellyttää vähintään tasoa kolme ja kovempi kasvu vähintään tasoa neljä.

Alan tuoreemmista tulokkaista voidaan mainita tasoa neljä edustava Autoverkkokauppa.fi [12]. Autoverkkokauppa.fi toiminnan ytimessä on liiketoimintakonsepti, jossa asiakas pystyy suorittamaan koko ostotapahtuman verkosta mukaan lukien vanhan auton myynti ja sen toimitus kotiin. Autoverkkokaupan sydämenä toimii mikropalveluarkkitehtuuriin nojautuva digitaalinen sydän.



MUUNTAUTUJA

KYPSYYSTASO 4



Organisaatiokulttuuri	Asiakasoppiva, moderni
Digitalisuuden johtaminen	Asiakasohjautuva
Omat asiantuntijat ja kehityskumppanit	1+ tiimi, useita, asiakasvetoinen
Digitaalisen kehittämisen kulttuuri	Nopeasyklinen kokeilukulttuuri
Digitaaliset investoinnit (suhteessa resursseihin)	Suuria
Tyypillinen odotustaso investoinnin arvontuotolle	Vuosissa
Digitaaliset vahvuudet (digital assets)	Asiakaskeskeinen digitaalinen sydän
Digitaalinen markkinointi	Markkinointistrategia
Mittarointi	Asiakasmatka- ja skaalautuvuusvetoinen, kaikki toiminnot.
Tiivis yhteenvedo	Asiakasohjautuva, hakee voimakkaasti kilpailuetua. Investoi merkittävästi. Kehittää omaa digitaalista sydäntä. Digitaalisuus itsestään selvää koko organisaatiolle.

Kypsyystaso 4: Muuntautuja

Yleiskuvaus

Muuntautuja näkee digitaalisuuden väistämättömänä ja luonnollisena osana liiketoimintaansa. Sähköisyyden hyödyntäminen on saumaton osa konseptia ja ydinliiketoiminta on rakennettu digitaalisuus ja asiakas edellä periaatteita hyödyntäen.

Digitaalisuus nähdään investointimielessä yhtä itsestään selvänä kuin perinteiset liiketoiminnan osa-alueet ja yrityksen kokonaisbudjetista merkittävä osa sitoutuu digitaaliveitoiseen kehittämiseen.

Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio

Muuntautujan ylin johto ymmärtää syvällisesti laajamittaisten digitaalisten panostusten potentiaalin liiketoiminnan kehittämässä. Muuntautujalla on tyypillisesti oma sähköisen liiketoiminnan osaajatiimi, joka kehittää digitaalisia palveluita. Tämän lisäksi muuntautuja valitsee parhaita ammattilaisia kumppaneikseen osaten vaatia näiltä paljon.

Organisointimiskulttuuri kannustaa tyypillisesti kokeilevaan liiketoiminnan kehittämiseen ja niissä hyödynnetään siten moderneja malleja kuten ketterän kehityksen ja itse- tai parviovhautuvuusmallit.

Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet

Yritys on selkeän kasvuhakuinen ja kehittää palveluitaan asiakaslähtöisesti. Muuntautujalla on selkeä visio, jonka se kommunikoi myös ulospäin.

Muuntautuja osaa hyödyntää digitaalisuutta strategisella tasolla. Muuntautuja haluaa erottua kilpailijoistaan ja rakentaa puolustettavaa kilpailuetua pitkällä tähtäimellä. Panostukset ovat sen mukaisia suhteessa käytössä oleviin resursseihin.

Muuntautujan liiketoiminnan kehitys perustuu mittaamisen kulttuuriin ja saatujen tulosten kautta kehittämiseen.

Asiakkaan näkökulma

Asiakkaalle yritys näyttyy kiinnostavana ja erilaisena kuin muut toimijat. Asiakasta viehättää erityisesti muuntautujan moderni palvelutarjonta, jossa sähköinen asiointi on kiinteä osa ydinpalvelun käyttämistä.

Palvelua voi usein kokeilla verkon kautta vaivattomasti ja käytön voi lopettaa milloin tahansa (esim. kuukausimaksu ansaintamallina).

Käytössä olevat digitaaliset voimavarat

Muuntautuja hyödyntää digitaalisuutta kokonaisvaltaisesti. Yksi tärkeistä voimavaroista on oma digitaalinen sydän. Se on digita-

lisoitu tapa käsitellä liiketoiminnalle arvokkainta dataa, tehostaa asiakaspalvelua ja muuta vastaavaa. Erityisesti digitaalinen sydän erottaa yrityksen kilpailijoistaan ja sillä pyritään rakentamaan puolestettavaa kilpailuetua.

Muuntautujan digitaalinen markkinointi hyödyntää laajasti erilaisia keinoja panostaen esimerkiksi inbound-markkinointikoneiston rakentamiseen.

Lisäksi muuntautuja pyrkii hyödyntämään digitaalisia valmisohjelmistoja (tyypillisesti ohjelmistovuokrauksena) niin paljon kuin mahdollista sellaisissa liiketoiminnan tukitoiminnoissa, joista ei haeta kilpailuetua (esim. CRM).

Tyypillinen tason edustaja

Liveto Group

Liveto Group [13] on vuonna 2015 perustettu startup-yritys, joka on syntynyt halusta auttaa tapahtumia onnistumaan. Yrityksen on perustanut tapahtuma-alan konkari Antti ”Boss” Korhonen ja yhtiö on auttanut useita tuoreempia ja perinteisiä tapahtumia menestymään. Liveton alustan kautta on tähän mennessä toteutettu tapahtumamyyntiä kymmenessä eri maassa jo yli 10 miljoonan euron edestä.

Liveto on tyypillinen neljännellä tasolla operoiva yritys. Yrityksen liiketoiminnan ytimessä on toimintaan muotoiltu oma

digitaalinen sydän: tapahtumanmyyntialusta. SaaS-palvelun avulla mikä tahansa verkkosivusto muuttuu vartissa tapahtuman ja oheistuotteiden myyntiin soveltuvaksi. Yrityksen kehittämä ratkaisu on laajentunut vuosien varrella muillekin toimialoille sopivaksi ja poikkeustilanteessa esim. ravintolat ovat voineet myydä sen kautta lahjakortteja ja tapahtumien striimauksien katseluoikeuksia.

Yritys toimii neljännelle tasolle tyypillisesti pyrkien oppimaan nopeasti ja jatkuva toiminnan kehittäminen leimaa tekemistä. Yhtiö muotoilee toimintamalliaan ja palveluratkaisujaan markkinatarpeiden mukaan jatkuvasti. Jatkuva kehittäminen johtaa tyypillisesti erinomaiseen asiakaspalautteeseen. Toimialasta riippumatta asiakkaat arvostavat yrityksiä, jotka väsymättä kokeilevat uusia tapoja palvella asiakkaitaan ja kehittävät eteenpäin parhaiten vastaanotettuja. Oikeaoppisesti toteutettu digitaalinen sydän tarjoaa joustavan tavan muokata ketterästi omaa ydinpalvelukonseptia alati muuttuvan markkinatarpeen mukaan.

Verkkokauppa.com

Verkkokauppa.comin liiketoimintamalli yhdistää tehokkaasti verkkokaupan ja neljä jättimyymälää. Kilpailuetuina ja vahvuuksina ovat matala kustannusrakenne, tunnettu brändi sekä oma toiminnanohjausjärjestelmä ja verkkokauppa-alusta. Jatkuvasti kehittyvä, monikanavainen asiointikonsepti varmistaa ensiluokaisen asiakaskokemuksen. Verkkokauppa.comin liikevaihto oli vuonna 2019 yli 500 miljoonaa euroa.

Kuten edellä on todettu, neljännellä ja viidennellä tasolla operoivat kehittävät pitkäjänteisesti toimintaansa. Verkkokauppa.com on jo niin vakiintunut toimija, että on helppo unohtaa sen olleen joskus yhden miehen autotalliyritys. ”Suomen Amazon” perustettiin vuonna 1992 ja se on hyödyntänyt tässä opaskirjasessa mainittuja digitaalisen liiketoiminnan kehittämiskeinoja yli 20 vuotta tehden siitä Suomen suurimman. Yhtiöllä on ollut myös ajoitus puolellaan. Yhtiön perustamisaikana Suomen verkkokauppamarkkina oli neitseellistä ja mahdollisti mm. verkkokauppa.com verkkotunnuksen varaamisen.

Yhtiö on halunnut olla perustamisestaan lähtien muita edellä digitaalisuuden hyödyntämisessä. Kun aikalaisilla oli 1900-luvun lopulla staattiset verkkosivut, yhtiöllä oli jo dynaaminen tuotehaku. Yhtiö on vuosikymmeniä systemaattisesti investoinut oman digitaalisen sydämen kehittämiseen, mikä on luonut pitkän digitaalisen etumatkan Gigantteihin ja vastaaviin verrattuna.

”Ostettu järjestelmä on yhtä hyvä kuin niillä muillakin sen hankkineilla”, toteaa Verkkokauppa.comin it-kehitysjohtaja Henrik Weckström. [14]

Oman digitaalisen sydämensä ansioista verkkokauppa.com on pystynyt tuomaan uusia ydinliiketoimintaa tukevia ratkaisuja ennen muita. Yksi esimerkki on reaaliaikaiset hintaa ja varastosaldoa esittävät digitaaliset näyttötaulut kivijalkaliikkeissä. Toinen on SMS-viestivahvistuksen ottaminen vakio-osaksi verkkokauppa-asiointia. Tänä tekstiviestivahvistukset ovat arkipäivää.

Onnistumisen merkkipaaluja muistellessa on hyvä huomioida suunnannäyttäjän roolin vaativan rohkeutta. Yhtiön esiteltyä kokonaan uudistetun verkkokauppamoottorinsa, putosi ostokokemus hetkellisesti. Tämä johtui muun muassa asiakastarpeen mukaan tuotetun maksunvälityskomponentin lukuisista ostamista vaikeuttavista lastentaudeista.

Muutos oli kuitenkin perusteltu ja harkittu, sillä yhtiö oli rakentamassa aikanaan harvinaista ostoprosessia, jossa sama henkilö toimii sujuvasti tilanteen mukaan yksityishenkilönä tai yrityksen edustajana. Vielä tänä päivänä aikanaan hiottu ostoprosessi on parempi kuin monissa uudemmissa verkkokaupoissa.

Juuri edellä mainittuun tiivistyy neljännellä tasolla operoivan yrityksen toimintatapa. On toisaalta oltava rohkeus esitellä markkinaan jotain uutta, mutta samanaikaisesti kärsivällisyyttä hioa se loppuun saakka. Lastentaudit ovat väistämättömiä ja toimimattomien ratkaisujen kehitys pitää lopettaa. Toimimattoman ratkaisun alasajo pitää nähdä arvokkaana oppituntina hukkaan heitetyn investoinnin sijasta.

Verkkokauppa.com olisi voinut sijoittua perustellusti myös viidennen kategoriaan. Yritys on muokannut koko kivijalkapainotteista toimialaansa, ja käytännössä pakottanut isoimmatkin kilpailijansa panostamaan verkkoon. Se on innovoinut useita asioita markkinassa ensimmäisenä ja rakentanut digitaalisen sydämensä kautta puolustettavaa kilpailuetua. Viime vuosina innovointitahti on kuitenkin selvästi hiipunut. Riskinottaminen on muuttunut



pörssi-yhtiön varovaisuudeksi. [15]

Paluu takaisin viidennelle tasolle on kuitenkin mahdollinen. Entä jos ”Suomen Amazon” kehittäisi digitaalista sydäntään alustamaisempaan suuntaan? Mitä tapahtuisi, jos yhtiö siirtäisi painopistettään ekosysteemin keskipisteessä olevaksi alustakehittäjäksi ja tarjoaisi digitaalista sydäntään muillekin?

SUUNNANNÄYTTÄJÄ

KYPSYYSTASO 5



Organisaatiokulttuuri	Ekosysteemioppiva, moderni
Digitalisuuden johtaminen	Ekosysteemiohjautuva
Omat asiantuntijat ja kehityskumppanit	Koko organisaatio, useita
Digitaalisen kehittämisen kulttuuri	Ekosysteemikulttuuri
Digitaaliset investoinnit (suhteessa resursseihin)	Suuria
Tyypillinen odotustaso investoinnin arvontuotolle	Vuosissa
Digitaaliset vahvuudet (digital assets)	Ekosysteemikeskeinen digitaalinen sydän
Digitaalinen markkinointi	Ekosysteemivetoinen markkinointistrategia
Mittarointi	Ekosysteemi- ja industry lead -vetoinen, kaikki toiminnot
Tiivis yhteenvedo	Ekosysteemiohjautuva, haluaa muuttaa maailmaa. Innovaatiovetoinen ja rohkea, pakottaa kehittymään. Investoi voimakkaasti. Operoi korkeilla riskeillä.

Kypsyystaso 5: Suunnannäyttäjä

Yleiskuvaus

Suunnannäyttäjä on toimialatason innovaattoriyritys. Suunnannäyttäjä pyrkii määrätietoisesti ottamaan markkinan haltuunsa tekemällä asiat toisin ja sitä saatetaan tituleerata markkinahäiriköksi. Suunnannäyttäjä on tyypillisesti vain yksi tai muutamia kerrallaan omassa markkinassaan.

Perinteinen ja digitaalinen toimivat harmoniassa läpi koko liiketoiminnan. Digitaalisuus ei ole erillinen, vaan kiinteä osa kokonaiskonseptia.

Yrityskulttuuri ja digitaalinen organisaatio

Suunnannäyttäjän koko organisaatio on rakennettu digitaalivetoisia innovaatioita synnyttävien osaajien ympärille. Yritys pyrkii tyypillisesti hyödyntämään maksimaalisesti ympärillään olevia verkostoja.

Organisaatiokulttuuri edustaa moderneinta aaltoa ja koko toiminta perustuu kokeilemalla oppimiseen ja skaalattavan mallin löytämiseen. Organisaatio kykenee oppimaan nopeammin kuin kilpailijansa.

Kilpailuetu ja strategiset digitaaliset vahvuudet

Suunnannäyttäjä tunnetaan rohkeana edelläkävijänä omassa markkinassaan. Yritys on se, josta media puhuu ja jota muut kopioivat.

Suunnannäyttäjällä on kirkas visio, selkeä strategia ja puolustettavia kilpailuetuja. Tyypillisiä kilpailuetuja on muita osaavampi tiimi, pitkälle viety ja innovatiivinen digitaalinen sydän ja kyky toimia nopeammin kuin muut.

Muuntautuja on kiinnostunut erityisesti liiketoiminnan kehitysnopeuden jatkuvasta parantamisesta ja on saattanut pystyä valjastamaan jopa verkostovaikutuksia puolelleen. Bonuksena viidennellä tasolla operoiva yritys houkuttelee kehityshaluisia huippuosaajia puoleensa. Tuoreiden talenttien avulla yrityksellä on mahdollisuus kiihdyttää kehitystahtia entisestään.

Asiakkaan näkökulma

Modernia lähestymistapaa etsivät asiakkaat hakeutuvat suunnannäyttäjän puoleen. Vastaavia vaihtoehtoja ei yleensä ole montaa. Digitaalisuus on niin saumaton osa toimintaa, että asiakas ei välttämättä sitä edes tiedosta. Tyypillinen asiakas ajattelee: ”Miksi kaikki eivät palvele minua näin?”

Käytössä olevat digitaaliset voimavarat

Koko innovatiivinen liiketoimintakonsepti on rakennettu skaalautuvuuden ehdoin, oli sitten kyse perinteisistä elementeistä tai digitaalitekologioista.

Suunnannäyttäjällä on yleensä hallussaan arvokasta dataa ja tämän päälle on tuotettu uniikki digitaalisen sydämen ratkaisu, joka

hyödyntää esimerkiksi tekoälyä ja saattaa hyödyntää verkostovaikutuksia.

Digitaalinen sydän on integroitu kymmeniin (/satoihin) valmisohjelmistoihin ja sidosryhmien järjestelmiin, jolloin suunnan näyttäjän ratkaisu on parhaimmillaan lähes erottamaton osa ekosysteemiä (vrt. Googlen hakukone).

Tyypillinen tason edustaja

Blok

Mistä tunnistaa yrityksen palavan halun operoida tasolla viisi? Esimerkiksi siitä, että yhtiö päätyy viranomaisten hampaisiin [16]. Blokilla [17] on vastaava halu kuin Uberilla: muuttaa toimialan vakiintuneita käytäntöjä. Radikaalit uudistajat näyttäytyvät usein markkinassaan uhkana, joten ne koitetaan hiljentää keinolla millä hyvänsä.

Viidennellä tasolla operoivalta yritykseltä vaaditaan luovaa hulluutta ja väsymätöntä intoa jahdata ”mahdotonta”. Samalla riskit kasvavat jyrkästi suhteessa edelliseen kypsyytasoon. Suunnan näyttäjän osaksi jää muutoksen raivaaminen ja markkinan opettaminen, mikä on haastavaa ja kallista. Tyypillinen rahoitusmalli on riskirahoitus. Viidennellä tasolla liiketoiminnan kehittämisen esteeksi nousee kokonaan uusia osa-alueita kuten lainsäädäntö.

Edellisen aallon edelläkävijät (Etuovi, Oikotie ja vastaavat) toi-

vat markkinoille alustat, joilla kysyntä ja tarjonta edelleen koh-
taa. Itse asunnonvälitys on kuitenkin säilynyt pitkälti samana
ihmisten tekemä työnä, joten kustannustason laskeminen on
ollut haasteellista. Blokin tavoitteena on pitää kustannukset
alhaisina oman digitaalisen sydämen, automaation ja tekoälyn
avulla.

Automaation ja tekoälyn hyödyntäminen kuuluvat viidennellä
tasolla operoivan yrityksen perustyökalupakkiin. Jotta dataa voisi
hyödyntää kustannustehokkaasti ja skaalautuvasti, pitää sen kerää-
minen ja jalostaminen automatisoida mahdollisimman pitkälle.
Mikäli pystytään toimimaan kerätyn ja jalostetun datan perustella
muuta älykkäämmin, aletaan puhua puolustettavan kilpailuedun
rakentamisen aineksista.

Amazon Flywheel perustuu siihen, että loistava käyttäjäkokemus
houkuttelee käyttäjiä verkkosivustolle. Lisääntynyt kävijämäärä
kasvattaa datan määrää, joka aikaansaa parempaa ja tarkempaa
analytiikkaa. Tarkentuneen analytiikan ansiosta tuotteita ja va-
likoimaa voidaan kehittää paremmaksi, joka lisää entisestään kä-
vijämäärää. Syntyy vauhtipyöräilmiö, joka jatkaa kiihtymistään.
Kuten arvata saattaa ilmiön hyödyntäminen edellyttää omaa digi-
taalista sydäntä [18].

Blokin konseptissa asunnonmyyjä hoitaa itse esittelyn ja digitaal-
linen sydän kaiken muun kuten hinnoittelun. Yritys hoitaa myös
myytävän asunnon valokuvauksen ja markkinoinnin. Luonnol-
lisesti Blokin ratkaisussa asiakas voi itse seurata myyntiprosessin

...loistava käyttäjäkokemus houkuttelee
käyttäjiä verkkosivustolle. Lisääntynyt
kävijämäärä kasvattaa datan määrää, joka
aikaansaa parempaa ja tarkempaa analytiikkaa.



kulkua: tarjousten käsittely, esittelynäyttöjen aikataulutus ja niin edelleen. Välytyspalkkio on merkittävästi alhaisempi kuin alalla keskimäärin [19].

Wolt

Miki Kuusen vuonna 2014 perustama Wolt päätti uudistaa ravintolaruoan maksamisen mobiilisovelluksella. Loppuasiakkaat osoittivat yritykselle pian, että ruuan kotiinkuljetus on vielä tätäkin kovempi juttu [20]. Viidennellä tasolla operoivalle yritykselle on tavallista muuttaa suuntaa kesken matkaa. Puhutaan pivotoinnista (engl. pivot). Pivotointi voi olla pienempi kurssin muutos (kuten Woltin tapauksessa) tai totaalinen suunnanvaihto kuten Slackilla, joka muuttui peliyhtiöstä yrityskommunikaation uudistajaksi [21].

Nopea suunnanmuutos on mahdollista modernin yrityskulttuurin omaavissa yhtiöissä. Toiminta on vahvasti asiakas- tai ekosysteemivetoista. Yritys tiedostaa, että viisaus ei asu pelkästään johdoryhmässä, vaan markkinan kaikkia toimijoita on kuunneltava herkällä korvalla. Moderniin yrityskulttuuriin liittyy myös läpinäkyvyys ja erilaiset itseohjautumisen mallit. Suunnan muuttaminen hidastuu dramaattisesti, mikäli ihmisillä ei ole pääsyä yrityksen tietoihin tai he joutuvat pyytämään lupaa esimiehiltään sen hyödyntämiseksi.

Wolt on myös esimerkki ekosysteemivetoisesta liiketoimintakonseptista. Wolt toimii alustatalouden periaatteiden mukaisesti. Alustatalous on moderni liiketoimintamalli, jossa yritys tarjoaa digitaalisen sydämen, joka palvelee useita eri sidosryhmiä mark-

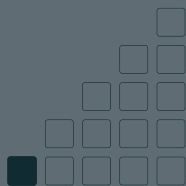
kinassa. Woltin tapauksessa tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi ruokalähetit, ravintolat ja kuluttaja-asiakkaat. Tunnusomaista alustataloudelle on myös se, että Wolt itse keskittyy alustan kehittämiseen ja vaihdannan välineen tarjoavat alustan päällä toimivat yritykset (tässä tapauksessa ravintolat).

Vaikka Woltilla on vielä matkaa globaalille paalupaikalle, se on päässyt jo pitkälle. Yrityksen liikevaihto ylittää 30 miljoonaa euroa ja se on kerännyt yhden suurimmista riskirahoituskierroksista Suomen startup-ympäristössä [22]. Myös Wolt on joutunut Suunnannäyttäjälle tyypillisen kriittisen mediakeskustelun keskele [23]. Yritys on tarttunut haastetta proaktiivisesti sarvista ja jakaa mm. avoimesti tietoa ruokalähetin ansainnasta [24].

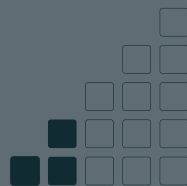
Yhteenveto

Seuraavassa on tiivistetty yrityksen liiketoiminnan digitaalinen kypsyyssmalli yhteen taulukkoon.

LIKETOIMINNAN DIGITAALINEN KYPSYYSMALLI



ALOITTELIJA
KYPSYYSTASO 1



HYÖDYNTÄJÄ
KYPSYYSTASO 2

Organisaatiokulttuuri	Kokeileva, perinteinen	Oppimishaluinen, perinteinen
Digitalisuuden johtaminen	Henkilö	Toiminto
Omat asiantuntijat ja kehityskumppanit	0-1 asiantuntijaa ja ei kumppaneita	1+ osapäiväinen asiantuntija ja 1-2 kumppania
Digitaalisen kehittämisen kulttuuri	Ad-hoc	Projektit ja kampanjat
Digitaaliset investoinnit (suhteessa resursseihin)	Satunnaisia	Pieniä
Tyypillinen odotustaso investoinnin arvontuotolle	Heti	Viikoissa
Digitaaliset vahvuudet (digital assets)	Verkkosivusto	Verkkosivusto, Data
Digitaalinen markkinointi	Sisällöntuotto: ad-hoc	Sisällöntuotto: jatkuva
Mittarointi	Mututuntuma	Yksittäiset KPI:t, tukitoiminnot
Tiivis yhteenveto	Digitaalisuus sivuroolissa liiketoiminnassa, Investoi maltillisesti ja kertaluontoisesti.	Jatkuva digitaalinen kehitys ja seuranta. Odottaa nopeaa ja konkreettista hyötyä investoinneille. Innokas kokeilemaan ja oppimaan uutta.



KONKARI

KYPSYSTASO 3

Hyödyntävä,
perinteinen

Useita toimintoja

1+ kokopäiväinen asiantuntija
ja useita kumppaneita

Jatkuva kehittäminen

Keskisuuria

Kuukausissa

Taustajärjestelmiin inte-
groitu sähköinen asiointi

Sisällöntuotto: vuosikello

Liiketoimintatavoitteet,
tuki- ja ydintoiminnot

Jatkuva ydintoimintojen
digitaalinen kehitys ja seuranta.
Investoi tulevaisuuteen. Suosii
valmistuotteita ja -alustoja.



MUUNTAUTUJA

KYPSYSTASO 4

Asiakasoppiva,
moderni

Asiakasohjautuva

1+ asiantuntijatiimi
ja useita kumppaneita

Nopeasyklinen
kokeilukulttuuri

Suuria

Vuosissa

Asiakaskeskeinen
digitaalinen sydän

Markkinointistrategia

Asiakasmatka- ja skaalautuvuus-
vetoinen, kaikki toiminnot.

Asiakasohjautuva, hakee voi-
makkaasti kilpailuetua. Investoi
merkittävästi. Kehittää omaa
digitaalista sydäntä. Digitaal-
isuus itsestään selvää koko
organisaatiolle.



SUUNNANNÄYTTÄJÄ

KYPSYSTASO 5

Ekosysteemioppiva,
moderni

Ekosysteemiohjautuva

Laajasti asiantuntijoita
ja useita kumppaneita

Ekosysteemikulttuuri

Suuria


Vuosissa

Ekosysteemikeskeinen
digitaalinen sydän

Ekosysteemivetoinen
markkinointistrategia

Ekosysteemi- ja industry lead
-vetoinen, kaikki toiminnot

Ekosysteemiohjautuva, haluaa
muuttaa maailmaa. Innovaati-
o- ja rohkeaa, pakottaa
kehittymään. Investoi voimak-
kaasti. Operoi korkeilla riskeillä.



Tavoitellun kypsyystason saavuttaminen

Tausta

Kun yrityksen digitaalinen kypsyystaso on tunnistettu, kannattaa päättää mille tasolle halutaan päästä. Huomaa, että kypsyystaso ei ota kantaa esimerkiksi liiketoiminnan kannattavuuteen tai

suuruusluokkaan, vaan siihen kuinka hyvin digitaalisuutta potentiaalisesti hyödynnetään.

Toinen kypsyystasoihin liittyvä asia on saavuttamisen vaikeus ja nopeus. Ensimmäiset kaksi tasoa



▮▮ Käytännössä kolme ensimmäistä tasoa sopivat vaikka Koronan torjuntaan ja kaksi viimeistä kilpailukyvyyn rakentamiseen.

ovat saavutettavissa jopa muutamissa viikoissa ja kolmaskin taso jopa muutamissa kuukausissa. Sen sijaan tasot neljä ja viisi vaativat niin fundamentaalisia muutoksia, että realistinen aikayksikkö on vuosia. Huomioi kuitenkin,

että muutosaika on suuntaa antava ja jokainen yritys on uniikki.

Seuraavassa esittelen tyypillisiä toimenpiteitä, joilla voit nostaa yrityksesi seuraavalle kypsyyss tasolle.

Aloittelijaksi Hyödyntäjäksi

Mitä tasolle 2 nousu vaatii?


Ensimmäiseltä kypsyystasolta seuraavalle nouseminen on toimenpiteiden ja päätösten osalta suoraviivaista. Siirtymisessä on kyse enemmän ajattelutavan muutoksesta ja rohkeudesta kuin haastavista digitaalisen liiketoiminnan kehityshankkeista. Tärkein muutos on opetella tarkastelemaan digitaalisia panostuksia liiketoiminnallista arvoa luovina investointeina pakollisten kuluerien sijasta.

Jos digitaalisuus on lähes varma keino tehostaa liiketoimintaa, miksi yritys tyytyisi tasoon yksi? Syitä on monia kuten osaamisen puute. Yrityksestä ei vielä löydy riittävää ostokokemusta tai tietoa luotettavista omaan

investointikapasiteettiin sopivista toimijoista. Mahdolliset huonot ostokokemukset saattavat heikentää kehittämistä entisestään.

Itseoppiminen on mahdollista, mutta käytännössä normaali liiketoiminnan pyörittäminen vie energian. Aika ei yksinkertaisesti riitä. Nopein ratkaisu tasolle nousuun on luotettavien asiantuntijakumppanien löytäminen. Osaava kumppani kartoittaa tilanteesi oikein ja suosittelee ratkaisua, joka on sekä taloudellisesti järkevä että arvoa tuottava. Loppu on kiinni rohkeudesta.





Tiivistettynä tasolle kaksi nousu edellyttää useimmiten yrityksen digitaalisen jalanjäljen kasvattamista markkinakentässä kilpailukykyiselle tasolle.

Tarkistuslista

Seuraavassa on esitelty muutamia konkreettisia vinkkejä siitä, miten saat nostettua yrityksesi tasolle kaksi.

- **Sitoudu**

- Päätä nostaa yrityksesi toiminta tasolle 2. Pidä kiinni päätöksestä.

- **Etsi luottokumppani**

- Siirry mahdollisesta tee-se-itse mallista ammattimaiseen toimittajaan.
- Selvitä kuka on auttanut kilpailijoitasi, kysy tuttavilta ja hyödynnä verkostoja.

- **Hanki toimiva verkkosivusto**

- Toimiva verkkosivusto kasvattaa digitaalista jalanjälkeäsi. Tämä on mitattavissa (esim. saadut yhteydenotot per kk).
- Toimivassa verkkosivustossa on analytiikka oikeaoppisesti asennettu ja käytössä.
- Toimiva verkkosivusto toimii kaikissa käyttöympäristöissä (tabletti, kännykkä, desktop).
- Toimiva verkkosivusto ei tarkoita pelkkää pirteää ulkoasua.


- **Aloita sisällöntuotanto**
 - Sisällöntuotantotahti voi olla kevyempikin, mutta tuore sisältö osoittaa yrityksesi olevan elossa ja haluavan kehittyä.
 - Voit ostaa tämän myös palveluna.
 - Vaihtoehtoja on esim. blogi, podcast tai vastaava. Yleensä osa verkkosivustoa.
 - Oma sisällöntuotanto houkuttelee uusia asiakkaita luoksesi. (ns. inbound-markkinointi).
- **Hyödynnä sosiaalista mediaa**
 - Valitse tärkeiden sidosryhmiesi näkökulmasta 1-2 sosiaalisen median kanavaa (esim. mitä kanavia ihanneasiakkaasi käyttävät)
 - Sitoudu tuottamaan sisältöä niihin. Tarvittaessa sisällöntuotannon voi myös ulkoistaa.
 - Tärkeintä ei ole määrä, vaan jatkuvuus

Siinä se. Mikäli tarkistuslistan kohdat on toteutettu oikeaoppisesti ja kehittäminen on jatkuvaa, voin 100% varmuudella luvata nousun tasolle kaksi.

Hyödyntäjästä Konkariiksi

Mitä tasolle 3 nousu vaatii?

Kolmannelle tasolle nousu edellyttää selvästi isomman panostuksen kuin edellinen taso. Tasolla kaksi oleva yritys on jo löytänyt vähintään yhden luottokumppanin ja yrityksen digitaalinen jalanjälki sekä markkinointi ovat hyvällä tasolla. Digitaalisten palveluiden osto-osaamista löytyy, mutta se



Tiivistettynä kolmannen kypsyyden yritys panostaa hyvän löydettävyyden lisäksi operatiiviseen verkkoasiointiin.

rajoittuu usein ydinpalvelun sijasta tukitoimintojen kehittämiseen.

Kolmostason saavuttaminen edellyttää, että digitaalisuutta hyödynnetään ydinliiketoiminnassa.

Kolmannella tasolla huomio pitää kääntää yrityksen omasta näkökulmasta asiakkaan kuunteluun. Mitä kohdeasiakas odottaa yrityksen verkkosivuilta? Voisiko yrityksen tuotteita tai palveluita ostaa suoraan verkosta? Jos olet B2B-toimija, miten asiakkaasi haluaisivat asioida kanssasi verkossa?

Positiivista kolmannen tason saavuttamisessa on se, että ratkaisut ovat tiedossa, hyvin koeponnistettuja ja laajasti hyödynnettyjä. Mikäli investointivalmius on olemassa, tarvitaan kumppanit, joilla on

kokemusta ja ymmärrystä ydinliiketoiminnan kehittämiseen digitaalisin keinoin. Tyypillisimmät esimerkit ovat verkkokaupan avaaminen ja liittäminen toiminnanohjausjärjestelmään tai business-to-business asiakkaille suunnatun asiointiportaalin perustaminen.

Tunnusomaista tasolle kolme on, että digitaalisen kehittämisen investoinneista keskustellaan myös hallituksessa ja strategian yhteydessä. Investoinnit ovat sellaista kokoluokkaa, että niihin varaudutaan etukäteen ja niille on varattu osuus budjetissa myös tuleville vuosille. Kolmannen tason kehittämisessä oleellista on jatkuva ja merkittävä investoiminen. Koska käytettävissä on perinpohjaisesti koeponnistettuja tuotteita (tai tuotealustoja), ratkaisujen budjetointi on ammattimaisen kumppanin kanssa ennakoitavaa.

Tarkistuslista

Seuraavassa on esitelty tiivistetysti askeleet sille, miten nostat yrityksesi tasolle kolme. Tason kolme saavuttaminen ei ole yhtä suoraviivaista kuin tason kaksi, mutta se on useimpien yritysten ulottuvilla. Ratkaisut ovat hyvin koeponnistettuja, joten osaava kumppani löytää ne kanssasi.

- **Palvelumuotoile**
 - Millä tavoin asiakkaasi haluaa asioida kanssasi verkossa? Älä arvaile, selvitä.
- **Mahdollista verkkoasiointi**
 - Asiakaskyselyiden perusteella ymmärrät mitä tarvitaan. Tyypillisesti verkkokauppa (integrointi muihin ydinjärjestelmiin) tai sähköisen asioinnin palveluportaali
 - Hanki palvelu. Hyödynnä olemassa olevia tuotteita(/tuotealustoja) tarvittaessa. Harkitse kuitenkin mahdollisuuksiasi oman digitaalisen sydämen rakentamiseen.
- **Laajenna osaamista**
 - Ydinliiketoimintataso edellyttää henkilökuntaa, joka osaa ja haluaa kehittää sähköistä asioimista.
 - Palkkaa verkkokauppias, CDO tms. ja kouluta muuta henkilökuntaasi.

- **Budjetoi tulevaisuuteen**
 - Investoi ja panosta palvelusi kehittämiseen. Tämä edellyttää jatkuvaa mittarointia (Google analytics, heatmapping jne.)
 - Huomaa, että tämä vaikka hyödynnätkin mahdollisesti hyvin koeponnistettuja valmiskäytöksiä, kehittämisen on oltava jatkuva. Budjetoi oikein!

Palkintona uurruksesta oikeanlaiset ja -kokoiset investoinnit näkyvät positiivisesti yrityksen avainlukuissa.

Konkarista Muuntautujaksi

Mitä tasolle 4 nousu vaatii?

Neljäs taso on vedenjakaja. Taso vaatii totaalisen muuntautumisen yrityksen joka saralla, jotta digitaalisuudella voidaan alkaa tavoittelemaan kilpailuetuja.

Koska muuntautuminen (digitaalinen transformaatio) ulottuu toiminnan jokaisesta alueesta perusfilosofiaan ja johtamiseen, se vaatii vuosien jatkuvan panostuksen. Tuoreeltaakin yritykseltä vaaditaan laajasti osaamista, jotta digitaalisuus isotuisi jokaiseen liiketoiminnan osa-alueeseen saumattomasti. Erityisesti kyse on organisaatiokulttuurista ja ajattelutavasta.

Jos edelliset kolme tasoa oli helppo muuttaa suoraviivaiseksi reseptiksi, tästä vaihees-

ta eteenpäin käsittely on aina yritys kohtaista. Tarkoiton tällä sitä, että vaikkapa verkkonäkyvyyden kuntoon laittaminen tai toimivan verkkokaupan rakentaminen ovat lopulta melko suoraviivaisia toimenpiteitä (joskin kärsivällisyyttä, investointikykyä ja luottokumppaneita edellyttäviä) ja lopputulos ennustettavissa.

Tasolla neljä aletaan puhua epäreilun kilpailuedun rakentamisesta.


Tasolla neljä digitaalisuus siirtyy yrityksen toimintaan tavalla, joka pitää toteuttaa aina yritys kohtaisesti. Puhutaan liiketoiminnan (uudelleen) muotoilusta, jossa uskalletaan

kyseenalaistaa kaikki mitä yrityksellä mahdollisesti jo on olemassa. Käytännössä ratkaisujen toteuttaminen edellyttää valmiutta hypätä asiakaskohdasta rakennettavien digitaalisten ratkaisujen pariin valmisohjelmistojen tai -alustojen sijasta.

Verrattuna tasoon kolme, lopputulos on epävarmempaa, mutta investoinnit vähintään yhtä suuria. On selvää, että tämä yhtälö ei houkuttele kaikkia yrityksiä. Toisaalta palkinto kehittämisestä on poten-

tiaalisesti huomattavasti suurempi. Tasolla neljä operoivat ovat tyypillisesti joko mukana kärkikahinoissa tai matkalla sinne. Tasolla olevat yritykset ovat kiinnostuneita koko toimialan digimaturiteetista ja haluavat pysyä mukana kilpavarustelussa.

Tasolle neljä pyrkivä on valmis laittamaan paljon peliin onnistuakseen. Digitaalisuus liittyy kokonaisvaltaisesti kaikkeen yrityksen tekemiseen ja sitä ei yritetä ottaa käyttöön väkisin, vaan strategisen harkitusti.



Tasolla neljä aletaan puhua epäreilun kilpailuedun rakentamisesta.

Tarkistuslista

Kuten edellä totesin, varsinaista reseptiä on hankala antaa, koska sopiva ratkaisu on aina yritysکوhtainen. On kuitenkin mahdollista antaa käsitys siitä minkä tyyppisiä valintoja ja panostuksia tasolle neljä nouseminen edellyttää. Tasolle pääsyä ei voi luvata, mutta se on kuitenkin useimpien saavutettavissa.

- **Panosta yrityskulttuuriin**
 - Tasolle neljä pääseminen ja erityisesti siellä pysyminen on hankalaa ilman yhteensopivaa yrityskulttuuria.
 - Kulttuurissa on kyse nopeasyklisestä jatkuvasta oppimisesta, epäonnistumisen sallimisesta ja läpinäkyvyydestä.
- **Muotoile liiketoiminta**
 - Kyseenalaista rohkeasti olemassa oleva ja maksimoi digitaalisuuden hyödyntäminen.
 - Pidä huoli, että osallistutat tähän yrityksen ulkopuolisia tahoja (asiakkaat, yhteistyökumppanit, digitaaliset ammattilaiset jne.). Muuten jotain oleellista saattaa jäädä huomioimatta.
- **Rakenna digitaalinen sydän**
 - Yksi tason keskeisimmistä kilpailukyvn tunnusmerkeistä on oma toimintaan täydellisesti mukautettu digitaalinen sydän.
 - Liitä sydän kaikkiin kriittisiin järjestelmiin.

- **Ole kärsivällinen**

- Panostuksista nauttiminen edellyttää vuosien urakkaa.
- Tavoiteltu markkinaposition ja vaikutus liiketoimintaan ovat tulevaisuudessa. Älä siis odota pikavoittoja, vaan jatka sitkeästi kehittämistä, mittaamista ja parantamista.

Tasolle neljä pääsy palkitsee ruhtinaallisesti. Se sementoi yrityksen markkina-asemaa ja varmistaa, että yritys pysyy mukana digitaalisessa kilpajuoksussa koko toimialan uudistuessa. Suosittelen kaikkien kasvuhakuisten yritysten tähtäävän vähintään tälle tasolle.

Muuntautujasta Suunnannäyttäjäksi

Mitä tasolle 5 nousu vaatii?

Tasolle neljä nouseminen on mahdollista useimmille, mutta sama ei päde tasoon viisi. Useimmat yritykset eivät pääse tasolle viisi edes kaikkensa antamalla. Toisaalta on hyvä huomioda, että läheskään kaikki eivät edes halua hakeutua tälle tasolle.

Viidennelle tasolle nousevat ne yritykset, jotka pystyvät innovoimaan jotain (toimialalla) uniikkia ja toteuttamaan ideansa mestarillisesti. Toimialasta riippumatta näitä yrityksiä ei mahdu markkinaan montaa kerrallaan [25].


Teoriassa kaikilla tasolla neljä operoivilla on mahdollisuus seuraavalle tasolle. Kyse on

pohjimmiltaan samojen modernien digitaalisten kehittämiskeinojen ja lainalaisuuksien hyödyntämisestä, mutta mukana on toimialatason innovointia, suurempi riskinotto-kyvykyys, isompi unelma ja usein myös merkittävämpi rahoitus.

Neljännän ja viidennen tason välillä suurimmat erot digitaalisten keinojen käytössä syntyvät tahtotasolla ja toteutuksen viimeistelyssä. Viidennellä tasolla operoivalle digitaalisen sydämen olemassaolo on itsensänselvyys, kyse on enemmänkin siitä kuin pitkälle sen voi viedä mm. tekoälyä hyödyntäen. Viidennen tason yrityksen tavoitteena on olla muita

edellä ja rakentaa puolustettavaa kilpailuetua.

Google ja Amazon ovat esimerkkejä siitä mihin viidennellä tasolla operoiva voi päästä. Hyvällä ajoituksella (jopa onnella) on varmasti oma paikkansa kummankin tarinassa. Tämä ei kuitenkaan muuta tosiasiaa, että kumpikin yritys on systemaattisesti kehittänyt toimintaansa digitaalivetoisesti ja ekosysteemitason innovaatioita hyödyntäen yli 20 vuotta putkeen. Esimerkiksi Amazonin Bezos pakotti koko organisaationsa jo vuonna 2002 tekemään vain API-keskeisyyden periaatteilla toimivia palveluita [26]. Googlen pyrkimys rakentaa itseohjautuva auto kuvaa jo nykyisin huippumestyvän yhtiön tahtotilaa jatkaa innovoimista korkealla tasolla [27]. Tasolla viisi pysyvät yritykset ovat visionäärisiä maailmanmuokkaajia.



Tason viisi taustalla on visionäärinen innovaatio ja sen mestarillinen toteutus.

Tarkistuslista

Viides taso on selvästi vaikein saavuttaa. Valmista reseptiä on mahdollon antaa, koska tavoitteena on luoda jotain uutta ja muuttaa maailmaa. Suuntaa antavia ohjenuoria voi kuitenkin listata.

- **Unelmoi isosti**
 - Ota alusta asti tavoitteaksesi olla maailman paras.
 - Syleile ”kaikki peliin” -mentaliteettia.

- **Innovoi radikaalisti**
 - Kartoita markkina. On vaikea olla paras, jos ei ymmärrä mitä se edellyttää.
 - Innovoi jotain mitä markkinasta puuttuu tai ajattele uudelleen kokonainen toimiala. Ole kriittinen valinnassasi.

- **Opettele nopeimmaksi**
 - Korkeimmalla tasolla vallitsee usein ”nopeuden ekonomia”.
 - Käytä kaikki keinot saadaksesi organisaatiosi oppimaan nopeammin kuin muut.

- **Vie pidemmälle**
 - Vie tärkeimpien osa-alueiden kehitys äärimmäisyyksiin asti. Tarpeeksi hyvä menee heti tuotantoon, mutta mikään ei ole koskaan valmis.

- Kerää tärkeää dataa enemmän ja nopeammin kuin kukaan muu. Hyödynnä tekoälyä kehittämisessä.
 - Valjasta digitaalinen sydän 100% toimintasi tueksi. Tee omasta toiminnastasi ekosysteemin keskipiste tai tärkein vaihtoehto.
- **Ohjaudu ekosysteemin kautta**
 - Älä tyydy siihen mitä yrityksesi henkilöstö tai asiakkaasi haluavat, vaan innosta mukaan kaikki ekosysteemin avainryhmät.
 - Tunnista ja asemoi muut toimijat kumppaneiksi pelkän kilpailemisen sijaan
 - Hyödynnä verkostovaikutukset kasvusi vauhdittajaksi ja kilpailuedun rakentajaksi.

Viides taso ei sovi heikkohermoisille. Onneksi tason periaatteita ja lainalaisuuksia voi ja kannattaa hyödyntää, vaikka maailmaa mullistavaa keksintöä ei syntyisikään [28]. Viidennen tason periaatteiden mukaan operoiva on suurella todennäköisyydellä yksi tulevaisuuden voittajista.



Sopivan tavoitetason valinta häiriötilanteessa ja sen jälkeen

Edellä esittelemäni yrityksen digitaalista kypsyystasoa kuvaava malli selkeyttää ja suoraviivaistaa yritykselle sopivia kehitystoimenpiteitä kaikissa toimintaympäristössä. Tätä kirjoittaessa vallitseva poikkeustilanne on esimerkki toimintaympäristöstä, jossa malli auttaa selkeyttämään tapoja, joilla yritys voi hakea sekä lyhyen että pitkän aikavälin ratkaisuja.

Ensimmäisen tason ratkaisulla käytännössä kaikki yritykset voivat pohtia välittömästi käyttöönotettavia ratkaisumalleja toimintansa tueksi. Kokeilut esimerkiksi sosiaalisen median kanavien käyttämisellä ovat nopeita ja edullisia (jopa ilmaisia) tapoja saada hetimitäistä lisänäkyvyyttä yritykselle.

Kuitenkin vasta toinen kypsyystaso tarjoaa todennäköisemmin tehokkaampia vaikutuksia. Esimerkiksi enemmän asiakasyhteyden-

ottoja nopeasti tuottavan sivustoremontin voi pystyä tekemään hyvin nopeasti vaikkapa olemassa olevan verkkopalvelun päälle. Yrityksen palveluiden verkkonäkyvyys suhteessa kilpailijoihin on hyödyllistä tietoa tilanteesta riippumatta.

Valtio tukee parhaillaan suomalaisia kehityshalukkaita yrityksiä. Esimerkiksi ELY-keskuksen yrityksen kehittämispalveluiden kautta voit hankkia pk-yrityksellesi ulkopuolisen asiantuntijan apua 30 euron päiväkohtaiseen hintaan vuoden 2020 loppuun saakka. [29]

Kolmannella tasolla kyse on valmisohjelmistojen käyttöönotosta ydintoimintaan. Esimerkiksi verkkokaupan pystytys on järkevintä tehdä kiireettömästi, mutta markkinoilta löytyy useita nopeasti käyttöönotettavia SaaS-tuotteita [30].

Neljännän ja viidennen tason niputan häiriötilanteen näkökulmasta samaan kategoriaan. Kummassakin on kyse isommasta toimintakonseptin uudelleenajattelusta ja toteutuksesta. Kumpikin tähtää tulevaisuuteen ja vaatii tukevampia taloudellisia ja ajallisia panostuksia. Toisaalta osalle yrityksistä poikkeustilanne tarjoaa erityisen hyvän mahdollisuuden tähdätä korkeimmille tasoille.

Ensinnäkin poikkeustilanne kiihdyttää käyttäytymisemme muutosvauhtia. Etäkuluttaminen muuttuu normaaliksi. Muuttunut asiakaskäyttäytyminen pakottaa koko markkinaa kehittymään ja yrityksiä innovoimaan palveluitaan uudelleen. Häiriötilanteen loppuessa hyvin valmistautuneet ovat paremmissa lähtöasetelmissä. Osa pakon edessä opitusta jää pysyväksi käytännöksi.

Toiseksi poikkeusoloissa pitkään suunnitteilla ollut digitaalinen

transformaatio saattaa olla pakon edessä jopa helpompi viedä läpi. Asiakkaat hyväksyvät etänä suoritettun palvelutuotannon ja yrityksen oma henkilökunta opettelee etätyötaitoja todennäköisesti motivoituneemmin. Pakko on paras muusa.

Kolmanneksi valtio on käynnistänyt laajamittaisen koronan torjuntaohjelman, jonka puitteissa poikkeusoloista kärsivä voi saada jopa 80% tuettua kehitysrahaa. Rahoitusinstrumentit hakevat vielä hieman paikkaansa, mutta viesti on selvä. Valtio haluaa auttaa yrityksiä säilymään ja kehittymään suhdanteesta huolimatta.

Digiloikan tekemiselle saattaa juuri nyt olla, osin olosuhteiden pakosta, parempi mahdollisuus kuin koskaan ennen Suomen historian aikana.

Monet yritykset saattavat tuntea olevansa paradoksaalisessa tilanteessa. Toisaalta on tarve saada hyvin kustannustehokkaasti aikaan ratkaisuja juuri nyt (tasot 1-3), mutta samalla valmistautua häiriötilanteen muuttamaan maailmaan (tasot 4-5). Digitaalisuudella on runsaasti annettavaa kumpaankin tarpeeseen.

¶¶ Digiloikan tekemiselle saattaa juuri nyt olla, osin olosuhteiden pakosta, parempi mahdollisuus kuin koskaan ennen Suomen historian aikana"

Loppusanat

Tämän opaskirjaseen kirjoittamisen yhtenä motivaationa on nostaa yritysten ymmärrystasoa siitä mitä tietyn digitaalisen ratkaisuvaihtoehdon käyttö realistisesti edellyttää ja mahdollistaa. Digitalisoinnin yhteydessä esimerkiksi verkkokaupan perustamista on tarjottu useasti patenttiratkaisuna. Sähköinen asiointi nostaa kuitenkin yrityksen lähtökohtaisesti kypsyystasolle kolme. Neljännen tason saavuttaminen edellyttää omaa digitaalista sydäntä sekä erityisesti yrityskulttuuriin ja organisoitumismalliin ulottuvia muutoksia.

Opaskirjaseen toinen tavoite on kannustaa yrityksiä nostamaan suunnitelmallisesti omaa digitaalista kypsyystasoaan ja tarjota siihen konkreettisia vinkkejä. Kolmas tavoite on tuoda esille häiriötilanteen saattavan paradoksaalisesti olla erinomainen ajankohta tavoitella kahta kunnianhimoisempaa kypsyystasoa.

Tärkein tavoite on riisua mystiikkaa digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen ympäriltä. Kyse ei ole mistään rakettitieteestä ja jokaisella yrityksellä on mahdollisuus nostaa omaan tasoaan digitaalisuuden hyödyntämisessä. Digitaalisuus on tarkoitettu kaiken kokoisille, ikäisille ja näköisille yrityksille. Kyseessä on omasta tahdosta riippuvainen opintomatka ja sen vauhdittaminen onnistuu

kutsumalla ulkopuolisia tahoja tarkastelemaan kriittisin silmin omaa liiketoimintaa. Sekä pehmeiden kohtien että lupaavien mahdollisuuksien tunnistamisesta käynnistyy muutos.

Toivotan kaikille yrityksille suotuisaa matkaa digitaalisen kypsytelyn merkeissä.

Lähteet

- [1] MTV Uutiset.
mtvuutiset.fi/makuja/artikkeli/helsinkilainen-keittiomestari-muuttaa-michelin-ravintolansasushitehtaaksi-koronakriisissa-kaiken-taman-keskella-jotain-positiivista/7764172#gs.4yx0v5
- [2] Markkinointi ja mainonta.
marmai.fi/uutiset/korona-vaikuttaa-woltin-ruokatilauksiin-yllattavalla-tavalla-emme-ole-aiemmin-nahneet/66e806de-ed05-4434-8eaa-71bf03e9f464
- [3] Markkinointi ja mainonta.
marmai.fi/uutiset/wolt-alkoi-kuljettaa-lumenen-kosmetiikkaa-korona-aikainen-palvelu-itselle-tai-laheiselle/2735de5a-9a59-4a12-961c-1be2678e2962
- [4] Helsingin Sanomat.
hs.fi/teknologia/art-2000006086150.html
- [5] Kauppalehti.
kauppalehti.fi/uutiset/helttiin-sijoittanut-siilasmaa-tessa-terveysteknologia-mullistaa-palvelut/785af4f3-0c86-359a-8dc5-03475744cdf8
- [6] Naantalin aurinkoinen.
aurinkoinen.fi
- [7] Attendo.
attendo.fi
- [8] Attendo vastuullisuusohjelma 2019.
attendo.fi/48e9ad/siteassets/documents/pdfs/vastuullisuusohjelma-2019.pdf

- [9] K-ruoan verkkokauppa.
k-ruoka.fi
- [10] Rinta-joupin autoliike.
rinta-jouppi.com
- [11] Nettiauto.com.
nettiauto.com
- [12] Autoverkkokauppa.fi.
autoverkkokauppa.fi
- [13] Liveto Group.
liveto.io
- [14] Tivi.
tivi.fi/uutiset/verkkokauppacom-rakentaa-it-jarjestelmat-
itse-ostettu-jarjestelma-on-yhta-hyva-kuin-niilla-muillakin-
sen-hankkineilla/2b5f4227-7dc6-4c09-94b8-1a8cb226883b
- [15] Talouselämä.
talouselama.fi/uutiset/samuli-seppala-jattaa-
verkkokauppacomin-uudeksi-toimitusjohtajaksi-panu-
porkka/cd4d6956-cb75-3b8d-addd-5c7514d737d1
- [16] Helsingin Sanomat.
hs.fi/koti/art-2000005604581.html
- [17] Blok.
blok.ai
- [18] Medium.com.
medium.com/swlh/the-amazing-flywheel-effect-
80a0a21a5ea7

- [19] Tivi.
tivi.fi/uutiset/uusi-yrittaja-hammentamaan-asuntokauppaa-verkkopalvelullaan-mullistamme-asuntomarkkinat/fd6ee766-1b7b-3390-9729-5814fb55dbf2
- [20] Markkinointi ja mainonta.
marmai.fi/uutiset/wolt-laajentaa-vauhdilla-ei-hitto-mita-tarpomista-ruotsin-avaaminen-oli/18c2c5ba-ea07-3562-a7d1-774b5f58a52c
- [21] Techcrunch.
techcrunch.com/2019/05/30/the-slack-origin-story
- [22] Talouselämä.
talouselama.fi/uutiset/miki-kuusen-ravintolapalvelu-wolt-kerasi-110-miljoonan-euron-rahoituspotin-zuckerbergin-rahastolta-kolminkertaisti-liikevaihdon-jo-30-miljoonaan-euroon/b407b255-d917-4296-9ee7-7c0187215746
- [23] Helsingin Sanomat.
dynamic.hs.fi/a/2020/alustatalous
- [24] Wolt blogi.
wolt.com/blog/fin/2019/11/01/miten-ruokalaketilla-menee-ansaitseeko-han-tarpeeksi-645-lahettia-ympari-suomen-vastasi
- [25] CNBC Disrupt 50.
cnbc.com/2019/05/15/meet-the-2019-cnbc-disruptor-50-companies.html
- [26] Bezosin mandaatti.
homepages.dcc.ufmg.br/~mtov/pmcc/modularization.pdf
- [27] Waymo.
waymo.com

- [28] Dan Martell Youtube-kanava.
youtube.com/watch?v=7yaniq7igbo
- [29] ELY yrityksen kehittämispalvelut.
yritystenkehittamispalvelut.fi/fi_FI/web/yritystenkehittamispalvelut/konsultointi
- [30] Pelastetaan kauppa.
pelastetaankauppa.fi

