

LIIKETOIMINNAN DIGITALISOINTI

Opas liiketoimintapäätäjälle

- *Viritä aivosi digitaalitalouden taajuudelle*
- *Luovi läpi joukkojesi muutosvastarinnan*
- *Muunna perinteinen koneistosi digitaaliseksi*

ALKUSANAT

Hurahdin nettiin yli 20 vuotta sitten. Onneksi.

Intohimon kohde muuttui saman tien työksi ja samalla polulla ollaan edelleen. Sähköinen liiketoiminta ja digitalisaatio ovat joka vuosi enemmän esillä. Vaikka tämä on minusta kerrassaan mahtavaa, se on vasta alkusoittoa.

”The digital world and its ramifications have moved from the shadows to center stage, creating winners and losers in all industries and geographies.” toteaa Gartner vuoden 2015 CIO Agenda raportissaan [1].

Digitalisaatio-ilmiöltä tuskin kukaan on voinut parina viime vuonna välttyä, mutta soveltaminen omaan liiketoimintaan on monen osalta vielä alkumetreillä. Pyrin tässä oppaassa käsittelemään keskeisimmät ajatuslukot, jotka purkamalla vauhdit liiketoimintasi digitalisoimista. Digitaalisaatio kun ei ole teknologiakikkailua, se on ajattelutavan muutos.

Olen poiminut jokaisen teeman ohelle Suomessa vähemmän esillä olleita case-esimerkkejä, jotka avittavat ideointiasi ja kannustavat liiketoimintasi kehittämiseen. Toivon, että oppaan luettuasi digitalisaation hyödyt avautuvat ja siirret sen strategiasi ytimeen. Se tekee hyvää kilpailukyvyillesi.

Teemu Malinen

Turussa 30.10.2015





TEEMU MALINEN

Teemu on digitaalisen liiketoiminnan moniyrittäjä ja on yli 20 vuoden ajan auttanut erilaisia organisaatioita hyödyntämään tehokkaammin verkkoa ja mobiilia liiketoiminnassaan.

SOFOKUS

Sofokus on vuonna 2000 perustettu digitaaliseen liiketoimintaan erikoistunut yhtiö. Toimintamme ydin on liiketoimintaprosesseja tukevien verkkopalveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä konsultointi- ja auditointipalveluissa. Toteutamme asiakkaillemme verkkopalveluja, jotka tuottavat mitattavaa tulosta.

Palvelemme yrityksiä, oppilaitoksia, virastoja ja julkishallintoa. Yritys on yksityisomisteinen ja kuuluu Soliditetin parhaaseen AAA-luottoluokkaan. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Turussa.

www.sofokus.com

JOHDANTO

Digitalisaatiosta ilmiönä on kirjoitettu parina viime vuonna hyllymetreittäin. Sen vuoksi en pureudu tässä oppaassa ilmiöön tai sen ajureihin (kuten ostokäyttäytymisen muuttumiseen), vaan käyn läpi teemoja, joilla digitalisaatio voidaan valjastaa oman liiketoiminnan käyttöön.

Erotan kaksi termiä toisistaan: **liiketoiminnan digitalisointi** ja **digitaalisen liiketoiminnan rakentaminen**. Ensin mainitulla viitataan olemassa olevan liiketoiminnan digitalisointiin, mikä on polttava tarve tyypillisellä suomalaisella PK-sektorin yrityksellä ja keskityn siihen tässä oppaassa.

Digitaalisen liiketoiminnan rakentamisella viitataan aloittamiseen ns. puhtaalta pöydältä, mikä on tilanne yleensä start-upeilla, spin-off liiketoiminnalla tai vastaavilla. Ilman olemassa olevia rakenteita ja menneen rasitteita uuden luominen on oleellisesti helpompaa. Mikäli jälkimmäinen aihe kiinnostaa, kirjoitan erillisen oppaan siitäkin.

Tämä opas on suunnattu yrityksen johtotasolle tarkoituksena virittää aivot digitaalitalouden taajuudelle. Organisaation koko luonnollisesti vaikuttaa digitalisoimiseen esimerkiksi yrityksen henkilökunnan osallistamisen kautta, mutta periaatteessa kaikki tässä oppaassa mainitut teemat soveltuvat kaiken kokoisille yrityksille.

Seuraavassa kappaleessa esitän 10 keskeistä teemaa, jotka ovat mielestäni välttämättömiä onnistuneessa liiketoiminnan digitalisointiprosessissa.

1. KAIKKI DIGITALISOITUU

Kaikki mikä voi, digitalisoituu.

Ennen kuin hyväksyy yllämainitun väittämän, digitalisointiprosessia ei kannata aloittaa. Muuten voi jättää kyseenalaistamatta jotain, jonka voisi ajatella toisin. Joku kilpailijoistasi tekee sen kuitenkin.

Kyse on oman ajatteluprosessin vapauttamisesta. Digitalisointi ei ole somettamista ja nettisivuja. Se on perinteisen liiketoiminnan muokkaamista tämän päivän toimintaympäristöön sopivaksi. Mitä nopeammin ajattelu vapautuu, sitä nopeammin digitalisaatio liukuu ulkokehältä strategian ytimeen. Kilpailuetu rakentuu strategiasta käsin ja oikein oivallettuna digitalisointi tarjoaa tähän erinomaisia välineitä.

CASE: THE HONEST COMPANY

Hollywoodin supertähdestä verkkokauppiaksi

Allerginen reaktio vauvanvaipoista tuoreena äitinä sai Jessica Alban tutkimaan tuoteselostetta tarkemmin. Vaipoista löytyi mm. petrokemikaaleja ja formaldehydejä. Syntyi The Honest Company. Verkkokauppa, joka tarjoaa ekologisempia, eettisempiä ja trendikkäämpiä tuotteita.

Vuonna 2011 perustetun yhtiön liiketoiminta on kasvanut valtavalla vauhdilla ja nykyarvoksi arvioidaan 1.7 miljardia dollaria. Yhtiö aikoo-kin laajentua vuoden sisällä mm. Etelä-Koreaan ja Kiinaan [2].

SÄHKÖISTEN VÄLINEIDEN KÄYTTÖ LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ EI OLE ITSEISARVO, **MUTTA AJATTELU DIGITAALISUUDEN KAUTTA ON.**

2. DIGITAALISEN LIIKETOIMINNAN KONSEPTOINTI

Ensimmäisenä muodostetaan digitaalinen liiketoimintakonsepti. Gartner tiivistää raportissaan oleellisen sujuvasti: ”From legacy first to digital first” [1]. Pilvi, mobiili ja muut digitaaliteknologian välineet eivät ole enää sivuosassa, vaan liiketoimintakonseptoinnin tulee alkaa niistä ja kytkeytyä relevantisti perinteiseen.

Periaatteessa kaikki seuraavassa esitetyt kohdat nivoutuvat digitaalisen konseptin luomiseen. Eheästi ja kilpailukykyä rakentavasti suoritettu digitalisointi vaatii kaikkien jäljempänä esiteltyjen teemojen sisäistämistä ja peilaamista omaan liiketoimintaan.

CASE: **DOLLAR SHAVE CLUB**

Unohtuiko partakoneen terien osto taas kauppareissulla?

Erinomaisena esimerkkinä digitaalisuuden valjastamisesta perinteiseen liiketoimintaan on vuonna 2012 perustettu Dollar Shave Club. Yhtiön liikeidea on yksinkertainen: partakoneen varaterät kiikutetaan kotiovellesi jatkuvan tilauksen mallilla. Mutta miten haastaa Gilletten kokoinen mammutti vuonna 2011 perustetulla yhtiöllä?

Yhtiö julkaisi 2012 Youtubessa humoristisen videon [3], joka meni viraaliksi. Neljä vuotta myöhemmin yhtiöllä on 2 miljoonaa tilaajaa ja yhtiön arvoksi arvioidaan 615 miljoonaa dollaria [4]. Yhtiön sivuilla vierailee 17 kertaa enemmän kävijöitä kuin Gilletellä [5].

Yhtiön uusi tuote on miesten takapuolipyhyhe nimeltä One Wipe Charlie, josta toimitusjohtaja Michale Dubin toteaa seuraavasti: ”Well, it certainly gets a laugh, but members swear by this. I mean, we sell thousands a day of this stuff. As we like to say, great things happen when your ass smells fantastic.” [6]

**DIGITALISOINTIPROSESSI ALKAA
LIIKETOIMINTAKONSEPTISTA. KON-
SEPTOINTI EDELLYTTÄÄ KOKO DIGI-
TAALISEN TYÖKALUPAKIN HALLINTAA.**

3. AVOIMUUS

Vielä 2000-luvun alkuvuosina oli kerta kaikkiaan mahdotonta ajatella, että suurin osa maailman ihmisistä esiintyisi vapaaehtoisesti ja avoimesti verkossa omalla kuvallaan ja nimellään, puhumattakaan henkilökohtaisista mielenkiinnon kohteista. Kunnes sosiaalinen media muutti kaiken.

Parikymmentä vuotta sitten IT-järjestelmät suunniteltiin tietoisesti siten, että niihin kytkeytyminen oli mahdollista vain ko. (suljetun) ohjelmiston toimittajan myötävaikutuksella. Tänäpäin moderneihin palveluihin voi integroitua syvätasolla verkkoon julkaistun avoimen rajapinnan kautta ottamatta koskaan minkäänlaista ihmiskontaktia.

Avoimen lähdekoodin alustat tarjoavat ennen näkemättömän kustannustehokkaan mahdollisuuden valjastaa verkko käyttöön. Vielä 5-10 vuotta sitten globaalin verkkokaupan avaamisen mahdollistava tekninen alusta oli vain harvojen ulottuvilla korkeista lisenssihinnoista johtuen. Tänäpäin maailman suosituimmat verkkokauppa-alustat – Magenton ja WooCommercen – voi kuka tahansa ladata ilmaiseksi verkosta [7].

Myös omistamisen käsite on muuttunut. Musiikkia tai levyjä ei omisteta, niitä kulutetaan. Jakamistalous (sharing economy) on esimerkki liiketoimintamallista, jossa ihmiset voivat vuokrata toisten vajaakäytöllä olevaa omaisuutta kuten asuntoja tai polkupyöriä.

CASE: SLACK

Tukehtuuko sähköpostilaatikko päivittäiseen viestitulvan?

Valittavatko työntekijäsi yrityksesi huonosta sisäisestä kommunikatiosta? Slack saattaa olla ratkaisu kumpaankin.

Myös Flickeriä perustamassa ollut Stewart Butterfield on yritysten kommunikaation uudistamiseen tähtäävän Slack-palvelun takana. Slack kertoo olevansa maailman nopeimmin kasvanut business-sovellus maailmassa. Palvelun yli 500.000 päivittäistä käyttäjää (kirjoittaja mukaan lukien) tukeutuvat palveluun joka-päiväisessä viestinnässään oli sitten kyse painavammista tai kevyemmistä aiheista oman yhteisönsä kesken [8].

Kyse on avoimesta yhteisöviestinnästä, joka toimii kaikilla merkittävillä alustoilla ja laitteilla. Slack on digitaalijan yrityksen intranet.

AVOIMUUS KAIKILLA TASOILLA ON NORMI LIIKETOIMINNAN RAKENTAMISELLE DIGITAALIIHTEISKUNNASSA.

4. TASAPAINO JA ASIAKASLUOTTAMUS

Perinteisesti toimittajia on saatettu kohdella käskytettävänä alihankkijoina, joilla ei ole ollut käytännössä mitään sananvaltaa vuorovaikutuksessa. Loppuasiakkailtakaan ei ole välttämättä kysely paljoakaan, kun uusi palvelu on tuotu ulos. Tämä malli ei enää toimi.

Parhaat asiantuntijat hakeutuvat yrityksiin, joissa heitä kohdellaan tasa-arvoisesti ihmisinä tittelistä riippumatta. Parhaat toimittajat välttelevät heitä epätasa-arvoisesti kohtelevia asiakkaita. Sana kiertää tehokkaasti niin hyvässä kuin pahassa.

Koska digitalisoituminen edellyttää osaavia kumppaneita, on suhteiden syytä olla joka suuntaan tasapainossa. Tilaajan ei enää kannata kommunikoida käskyttämällä, eikä toimittaja voi välttyä läpinäkyvältä yhteistoiminnalta muiden toimittajien kanssa.

Ohjelmistoprojektit viedään läpi ketterästi, jossa tilaajan ei ole järkevää yksin yrittää määritellä lopputuotetta, vaan antaa sen muodostua vuorovaikutuksessa loppukäyttäjien ja toimittajien kanssa. Verkkopalveluissa kehitys on jatkuvaa, pitkäjänteistä vuorovaikuttamista. Verkkopalvelu ei ole koskaan valmis, vaan edellyttää jatkuvan kehittämisen mallia pysyäkseen ajanmukaisena ja synnyttääkseen kilpailuetua. Jatkuva mittaaminen ja kehitys opitun perusteella ovat keskiössä.

CASE: OPTORO

Meneekö sinulta ylijäämämateriaalia hukkaan?

Optoro ottaa vastaan ylijäämän ja myy sen suoraan muiden kanavien kuten Amazonin kautta. Tavara, joka ennen Optoroa olisi päätynyt maankaatopaikalle, menee hyötykäyttöön pitkälle kehittyneen pilvipalvelun avulla [9].

Liiketoiminta perustuu useista pisteistä tulevan logistiikan hallintaan ja syviin kumppanuuksiin. Optoro on hyvä esimerkki siitä miten iänikuisen vanha bisnes mullistetaan modernin teknologian avustuksella.

PARAS ASIAKASKOKEMUS SYNTYY VAIN ASIAKASLUOTTAMUKSELLA, SILLOIN KUN KAIKKI TOIMIJAT VUOROVAIKUTTAVAT YHDESSÄ JA TASAPAINOISESTI.

5. DIGITAALIAJAN ASIAANTUNTIJUUS JA AJATUSJOHTAJUUS

Ajatusjohtaja toimii oman alansa suunnannäyttäjänä. Rankasti yksinkertaistettuna resepti ajatusjohtajuuteen on universaali: tunnistaminen, intohimosi, jaa näkemyksesi ja ympärillesi rakentuu verkosto.

Kaikille ei kuitenkaan rakennu Richard Bransonin kokoista mainetta kovasta yrityksestä huolimatta. Onneksi liiketoiminnan kehittämisen kannalta digitaalinen asiantuntijuus on ihan riittävä taso. Joillain asiantuntijuus johtaa verkon supertähteyteen ja sitä kautta todelliseen ajatusjohtajuuteen.

Digitaalijan asiantuntija hyödyntää tehokkaasti moderneja keinoja tämän position saavuttamiseksi. Sopivien keinojen opettelu (bloggaus, sosiaalinen media, sisältömarkkinointi jne.) on lopulta helpoin osuus. Asiat ovat sisäistettävissä ilman IT-tutkintoa ja laadukasta apua löytyy rajattomasti itseopiskelumateriaaleista asiaan erikoistuneisiin kumppaneihin.

Ylivoimaisesti suurin kynnys on kuitenkin puhtaasti henkinen: oletko valmis laittamaan persoonasi likoon?

Päättäjät perustelevat usein ajan puutteella tai kohderyhmään sopimattomuudella sen, että sosiaalista mediaa tai bloggaamista ei ole valjastettu oman toiminnan tueksi. Todellinen syy on yleensä haluttomuus astua epämukavuusalueelle. Tästä on ihan omakohtaista kokemusta.

CASE: RICHARD BRANSON

Richard Branson on digitaalijan posteripoika. Branson on Forbesin mukaan Britannian 12. rikkain ihminen. Bransonin tarinassa on kaikki oikeat ryysyistä rikkauksiin – ainekset: high school drop out, self made man jne.

Branson on lisäksi osannut hyödyntää poikkeuksellisen vahvasti digitaalisia kanavia henkilöbrandinsä ja sitä kautta liiketoimintansa kehittämiseen [10].

Erytisesti Branson on uskaltanut heittäytyä muiden ihmisten mielihyvien armoille. Edes suuryrityksiä ei parane enää johtaa piilosta käsin.

DIGITAALIAJAN YRITYS USKALTAA ANTAA ASIAANTUNTE- MUKSEN HENKILÖITYÄ.

6. MUUTOSNOPEUDEN KIIHTYMINEN

Angry Birds vei mobiilipelivaltikan Zyngalta alta aikayksikön. Kunnes SuperCell putsasi pöydän Clash of Clans ja Hay Day peleillään. Apple taas kiilasi Nokian ohi älypuhelimissa parissa vuodessa. Digitaalisen maailman muutosvauhti on kova ja se heijastuu myös normaaliin arkeemme.

Huipulle pääsy voi olla nopeaa, mutta siellä on myös entistä vaikeampaa pysyä. Etabloitunut markkina-asema tai vakiintunut tapa toimia ei välttämättä takaa yhtään mitään. Nurkan takana voi lymyillä start-up, joka ajattelee asiat kokonaan uudella tavalla ja mullistaa totaalisesti (distruptoi) markkinan.

Markkinan mullistaminen on toki aina ollut mahdollista, mutta digitaalisuus on radikaalisti alentanut kynnystä tälle. Netflix antoi kukoistavalle videovuokrausliiketoiminnalle kuolinsuudelman muutamassa vuodessa. Netflixin tilaajamäärä on jo ohittanut 60 miljoonaa ylittäen yrityksen omankin arvion [11].

CASE: ZENEFITS

Maailman nopeimmin kasvanut SaaS-palvelu ja todennäköisesti et ole edes kuullut siitä. Miten tämä on mahdollista?

Zenefits meni liveksi keväällä 2013 ja sen odotetaan saavuttavan 100 miljoonan dollarin liikevaihto 3 vuoden sisään perustamisesta.

Toimitusjohtajan ja perustajan, Parker Condarin, tarina on osoitus siitä, että keskinkertaiset kouluarvosanat, vakava sairaus tai potkut itse perustamastaan yrityksestä eivät ole huippumenestyksen esteenä.

Conrad itse toteaa kohtaamistaan vaikeuksista seuraavasti: "The only thing I learned is that failure sucks and you never want to do it." [12]

SUOJAUTUMINEN MARKKINA-ALUEEN,
SÄÄNNÖSTEN TAI MUUN VASTAA-
VAN PERINTEISEN KILPAILUEDUN
TAAKSE ON KORKEINTAAN **VIIVÄS-
TYTTÄÄ VÄÄJÄMÄTÖNTÄ.**

7. AJALLA JA PAIKALLA ON TAAS **KAIKKI** **MERKITYS**

Viime vuosina on puhuttu paljon siitä, että aika ja paikka menettävät merkityksensä. Itse tulkitSEN asian täsmälleen päinvastoin.

Tämän päivän ostaja haluaa asioida täsmälleen sillä hetkellä käsillä olevalla laitteellaan ja juuri siitä paikasta, jossa hän sattuu olemaan. Mikäli palvelu ei tähän taivu, etsii ostaja uuden tarjoajan. Optimaalisesti palvelun pitäisi siis huomioida aika ja paikka.

Tähän yksinkertaiseen havaintoon tiivistyy monta mantraa: mobiiliystävällisyys, lokaatiopalvelut, 24/7 ostomahdollisuus ja niin edelleen. Fyysisten hyödykkeiden osalta paikka tuo luonnollisesti rajoitteita esimerkiksi logistiikan suhteen, mutta verkko-ostamisella voidaan tätäkin tuskaa pienentää. Oleellista on hahmottaa onko oma palvelutarjonta asiakkaan ulottuvilla kaikissa relevantteissa tilanteissa ja luontevalla tavalla asiakkaan ostopolulla.

Kuten nettimeemiksi [13] noussut automyyjä Timo Tuomi asian nasevasti tiivisti: ”Koko netti pitäisi räjäyttää.” Tilanne on liiketoiminnan näkökulmasta yksinkertaistettuna sopeudu tai kuihdu.

CASE: **HOUZZ**

Haluaisitko saada ideoita ja virikkeitä kodin sisustamiseen ja siirtyä sujuvasti hankkimaan tarvittava toteutukseen? Houzz on jokaisen kodinsisustajan unelma.

Houzz on Israelista Yhdysvaltoihin muuttaneen pariskunnan Adi Tatarkon ja Alon Cohenin yritys, joka vetää palveluunsa yli 25 miljoonaa kävijää joka kuukausi ja yhtiön valuaatioksi on arvioitu yli kaksi miljardia [14].

Pähkinänkuoressa Houzz on yksinkertainen konsepti: se tarjoaa yli 5 miljoonaa kuvaa sisustusinspiraation aikaansaamiseksi sekä välineitä toimittajien ja tavaroiden hankkimiseksi.

Elämyksellisyys, kaunis visuaalisuus ja loistava asiakaskokemus ovat konseptin menestymisen salaisuuksia.

Eryteisesti Houzzin iPad-sovellus lyö luun kurkkuun kilpailijoille. Konseptissa olisi paljon mietittävää Laattapisteille, K-raudoille ja muille suomalaisille sisustuspuolen toimijoille.

PALVELUNTARJOAJA EI ENÄÄ VALITSE MISSÄ JA MILLOIN OSTOPÄÄTÖS TAPAHTUU. VALTA ON SIIRTYNUT OSTAJALLE.

8. KERTAPROJEKTEISTA JATKUVAAN TEKEMISEEN

Perinteinen liiketoimintaviisaus sanoo, että kivijalkaliike voidaan rakentaa ja lanseerata vain kerran. Digitaalinen palvelu taas voidaan tuoda markkinoille nopeasti kevytversiona ja jalostaa satojen tai tuhansien asiakaspalautteiden avulla tismalleen sellaiseksi kuin ostajat haluavat.

Jatkuva kehittämisen konsepti vaikuttaa itsestään selvältä, mutta kokemuksiini mukaan ”suunnittele hyvin, tee kerralla valmista” ajattelu asuu edelleen liian syvällä suomalaisissa organisaatioissa.

Haettaessa maksimaalista lopputulosta pitäisi liiketoiminta ajatella ensin uudelleen (arvontuoton maksimointi) ja sen jälkeen panostaa jatkuvaan kehittämiseen (toiminnan optimointi). Liiketoiminnan digitalisoimisessa ei ole kyse esimerkiksi verkkokaupan perustamisesta, vaan koko palvelukonseptin ajattelemisesta uusiksi.

Kehittämismallin kanssa pitäisi olla linjassa myös investointimalli, jossa siirrytään kertainvestoinneista jatkuvaan, tasaisempaan rahankäyttöön. Tyypillisesti kokonaisinvestointien määrää pitäisi kasvattaa reippaasti, jotta päästäisiin parhaaseen lopputulokseen.

Koska kokonaisbudjetit ei useinkaan voida nostaa, toimivin yleisratkaisu on mielestäni jyvittää budjetit uudella tavalla. Vaaditaan rutkasti siviilirohkeutta esittää hallituksen kokouksessa vaikkapa markkinointibudjetin jyvittämistä kokonaan uudelleen perinteisen ja digin välillä. Jos kertarysäys ei ole mahdollinen, tee asteittainen suunnitelma.

CASE: IMPOSSIBLE FOODS

Oletko sitä mieltä, että osa liiketoiminta-aloista on sellaisia, joita ei kerta kaikkiaan voi uudistaa? Miltä kuulostaisi hampurilaisen pihvi ilman lihaa ja juusto ilman juustoa?

Patrick Brown on Stanfordin yliopiston professori, joka on keksinyt tavan, jolla kasveilla voidaan molekyyllitasolla jäljitellä lihan ja juuston tunnusmerkkejä kuten koostumusta ja makua.

”Livestock is an antiquated technology,” toteaa Brown. Impossible Foods on yksi yrityksistä, joiden tavoitteena on korvata eläinperäiset tuotteet kasviperäisillä tinkimättä kuitenkaan ruuan mausta tai suutuntumasta. Wall Street Journal tituleeraakin herra Brownia enemmänkin hulluksi tiedemieheksi kuin perinteiseksi Piilaaksoyrittäjäksi [15].

YKSITYISKOHTAISIA ETUKÄTEISMÄÄRITTELYITÄ TÄRKEÄMPÄÄ ON **TEKEMISEN SUUNTA, KIRKAS TUOTEVISIO JA JATKUVA PARANTAMINEN.**

9. DIGITAALISTEN PALVELUIDEN KEHITYSOSAAMINEN

Kun ennen rakensi kylän parhaalle paikalle hienon palvelupisteen, sai käsin kosketeltavan kilpailuedun toiminnalleen. Tämän päivän kilpailuedun hakeminen lähtee liiketoiminnan kivijalan valamiesta digitalisuuden ympärille.

Perinteinen IT hallitsee yrityksen keskeisiksi mielletyt järjestelmät kuten toiminnanohjauksen, taloushallinnan ja kassajärjestelmät. Digitaalisten palveluiden työkalupakki taas rakentuu sellaisista asioista kuin asiakaskokemus, digitaalinen markkinointi ja iteroiva verkkopalvelukehitys. Digitaalinen ja perinteinen nivoutuvat toisiinsa integraatioiden, kertakirjautumisen ja relaatiotietokantojen kautta. Perinteinen vaatii kaverikseen digitaalisuuden ja toisinpäin.

Yksi suurimmista haasteista organisaation johdon ja digitalisointiyritysten välissä on valtava ymmärryskuilu. Ymmärryksen puute synnyttää epävarmuutta ja johtaa liian turvallisuushakuisiin päätöksiin. Tämä johtaa itseään toteuttavaan johtopäätökseen: ”kokeiltiin verkkokauppaa, ei toimi meillä”.

Ymmärryskuilun pienentämiseksi eräs ratkaisumalli on rekrytoida organisaatioon digitalisaatiotulkki, joka toimii johdon ja ulkopuolisten asiantuntijoiden välissä. Digitulkin on kuitenkin syytä olla todellinen monitaituri ja yhteispelaaja, jotta saadaan aikaan haluttu vaikutus.

CASE: WARBY PARKER

Tarvitsetko uusia aurinko- tai silmälaseja?

Warby Parker aloitti noin viisi vuotta sitten verkkokaupalla ja omaa tänään myös kivijalkaketjun. Toinen vetäjistä, Neil Blumenthal, kertoo että he näkivät itsensä heti alusta alkaen brändinä, kun muut pitivät heitä puhtaana verkkokauppana [17].

Yli 100 miljoonaa dollaria vaihtava yhtiö on rakentanut itsensä asiakkaidensa sydämiin brändin rakennuksella ja osta-yksi-anna-yksi mallilla. Tarinassa on vahvoja yhtäläisyyksiä suomalaisiin verkkokauppa.comiin ja Varustelekaan.

**YRITYKSELLÄ TULISI OLLA
KÄYTETTÄVISSÄÄN PERINTEISTÄ
JA SÄHKÖISTÄ TIE-
TOTEKNIikkaOSAAMISTA
VOIDAKSEEN TEHOKKAASTI DIGI-
TALISOIDA LIIKETOIMINTANSA.**

10. ANSAINTAMALLIT

Yksi ansoista olemassa olevan liiketoiminnan digitalisoimisessa on tukeutuminen suoraan tuttuihin ansaintalogiikoihin. Erinomainen esimerkki tästä on edellä mainittu Dollar Shave Club [6]. Tilausmalli kapinallisen brändin ja sisältömarkkinoinnin ohella toi kokonaan uuden tavan ostaa partakoneen teriä kuluttajille. Supercellin yksi menestyksen kulmakivistä on ollut Freemium-malli, jossa pelaaminen on ilmaista, mutta nopeampi eteneminen maksullista.

Ansaintamallilla erottuminen on perinteinen kilpailukeino, mutta digitalisoinnissa sen merkitys korostuu. Ansaintamallia ei tarvitse väkisin yrittää keksiä uudelleen, toisaalta vanhan ansaintamallin käyttö sellaisenaan muuten mallikkaasti modernisoituun palveluun voi tappaa koko konseptin.

Modernien ansaintamallien ymmärryksen kautta päättäjälle yleensä avartuu paremmin myös esimerkiksi sosiaalisen median, sisältömarkkinoinnin ja hakukonemainonnan merkityksellisyys. Erilaisten ansaintamallien luetteleminen tässä yhteydessä ei ole järkevää ja saattaisi johtaa lukijaa harhaan. Digitalisoituminen ei nimenomaisesti rakennu siten, että liimataan perinteisen päälle moderni ansaintamalli.

Suosittelenkin lämpimästi tutustumaan esimerkiksi tässä oppaassa mainittuihin yritys-esimerkkeihin. Niitä analysoimalla saa kokonaisvaltaisemman käsityksen myös modernien ansaintamallien soveltuvuudesta oman liiketoiminnan digitalisoinnissa.

CASE: RELAY RIDES

Miltä kuulostaisi vuokrata Miami-matkalla uutuuttaan kiiltelevä avoauto reilusti alle 100 taalaa per päivä? Kyse ei ole perinteisestä autovuokraamosta, vaan peer-to-peer autovuokrauspalvelusta nimeltä Relay Rides.

Relay Rides on Piilaaksosta majaileva yhtiö, joka nosti riskirahaa 35 miljoonaa dollaria voidakseen parantaa asiakaskokemustaan vuonna 2015. Relay Rides tekee kenestä tahansa yksityisestä auton omistajasta autovuokraamon. Relay Rides tekee siis saman autonvuokraamiselle kuin AirBnB asunnoille.

Palvelu tuottaa keskimäärin \$200 jokaiselle auton omistajalle kuukaudessa. “If you make it super, super, super easy for people to rent out their cars, more and more people will do it,” kertoo toimitusjohtaja Andre Haddad [17].

KYSEENALAISTA ARMOTTA
OLEMASSA OLEVAT ANSAINTAMALLISI.

LOPPUSANAT

Liiketoiminnan digitalisoimiselle keskeisintä on liiketoiminnan kokonaisvaltainen uudelleenajattelu. Pelkällä prosessien sähköistämisellä päästään vain puolimatkaan – jos edes sinne.

Valtavana haasteena on uskaltaa muuttaa riittävän isosti, jotta synnyttäisiin uutta arvoa. Tämä on erityisen pelottavaa, jos perinteinen liiketoiminta on rullannut hyvin ja palava muutospakko puuttuu. Yhtä iso haaste on koko organisaation ajattelumallin ja toiminnan muuttaminen digitaaliyhteensopivaksi.

Jos avaat verkkoverkkokaupan, varaudu investoimaan reilusti ja pysyvästi. Jos aloitat digitaalisen markkinoinnin, satsaa heti kunnolla. Budjetti löytyy, jos nipistät perinteisestä. Jos tuot uudenlaisen sähköisen ostokanavan, kyseenalaista vanha ansaintalogiikkasi.

Henkilökunta vaatii johdon täyden tuen ja rutkasti koulutusta sekä tukea kytkeäkseen digitaalisen vaihteen päälle. Onneksi organisaatiossasi on jo lähes varmasti digiuskovaisia, jotka sinun on hyvä tunnistaa, koska he auttavat sinua operaatiossasi.

Digitaalisuudesta viis – minkä tahansa uuden asian vieminen liiketoimintastrategian keskiöön vaatii isoja panostusta. Kehittämisen voi onneksi yleensä tehdä hallitusti ja palasissa, toisaalta pysähtymiseen ei ole varaa. Kilpailijasi pitävät tästä huolen.

Toivotan sinulle parhainta onnea ja menestystä liiketoimintasi digitalisoimisessa.

Be brave. Be bold.

LÄHTEET

[1] Gartner 2015 CIO Agenda

[2] Forbes. <http://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2015/05/27/how-jessica-alba-built-a-1-billion-company-and-200-million-fortune-selling-parents-peace-of-mind/>

[3] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZUG9qYTJMsI>

[4] LA Times. <http://www.latimes.com/business/technology/la-fi-tn-dollar-shave-club-investment-20150622-story.html>

[5] Compete.com 9/2015

[6] Fortune. <http://fortune.com/2015/03/09/dollar-shave-club/>

[7] Aheadworks. <http://blog.aheadworks.com/2015/05/ecommerce-platforms-popularity-may-2015-two-platforms-take-half/>

[8] Fast Company. <http://www.fastcompany.com/3042326/tech-forecast-with-500000-users-slack-says-its-the-fastest-growing-business-app-ever>

[9] Techcrunch. <http://techcrunch.com/2014/12/09/turning-unwanted-goods-into-new-sales-optoro-raises-40-million/>

[10] Brand-journalism online. <http://www.brand-journalism.co.uk/sample-page/section-3-brand-journalism-storytelling-paths/chapter-24-establishing-a-personal-brand-how-richard-branson-has-built-his-personal-brand/>

[11] Fortune. <http://fortune.com/2015/04/15/netflix-earnings-subscribers/>

[12] Business Insider. <http://uk.businessinsider.com/the-incredible-story-of-zenefits-founder-parker-conrad-2015-2>

[13] NYT. <http://nyt.fi/a1305929803646>

[14] Forbes. <http://www.forbes.com/sites/georgeanders/2014/10/15/houzzs-founders-have-become-techs-newest-power-couple/>

[15] Wall Street Journal. <http://www.wsj.com/articles/the-secret-of-these-new-veggie-burgers-plant-blood-1412725267/>

[16] Fast company. <http://www.fastcompany.com/3039573/most-innovative-companies-2015/warby-parker>

[17] Forbes. <http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2014/12/17/relayrides-wants-you-to-rent-out-your-car-in-2015/>

