TEKNOLOGIAKESKUS

TECHVILLA OY

Digitalisoinnin pikaopas pk-yrityksille

JOHTAMINEN YRITYKSEN DIGITALISOIMISESSA

TechVilla

Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamari

Kuuma seutu

Uudenmaan liitto
Nylands förbund

Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020

Pikaopas on osa WIMMA-hanketta, jossa tuetaan teollisuusyritysten digitaalista uudistumista sekä pk-yritysten uuden liiketoiminnan luontia digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen. Hankkeen toteutusaika on 1.9.2019 – 30.9.2022. Hanketta toteuttaa Teknologiakeskus TechVilla Oy, ja sitä rahoittavat Etelä-Suomen EAKR-ohjelmasta Uudenmaan liitto, Hämeen liitto, yritykset, Riihimäen-Hyvinkään kauppakamari sekä KUUMA-seutu liikelaitos.

Kirjoittaja: Mika Ollikainen

Ulkoasu: Julia Roikonen

Kuvat: Canva

@Teknologiakeskus TechVilla Oy

ISBN 978-952-65035-0-9 (PDF)

Digitalisoinnin pikaopas pk-yrityksille

Sisältö

1. Johdanto ... 2

2. Taustaksi: mitä on digitalisaatio ja mitä hyötyä siitä on? ... 3

3. Miten johtaminen tulisi huomioida digitalisoitaessa – tai digitalisoiminen johtamisessa? ... 5

4. Miten digitalisoinnilla luodaan arvoa? ... 7

5. Kuinka aloittaa liiketoimintaprosessin digitalisointi? ... 8

6. Digitalisoimiseen liittyviä pk-yritysten tunnistettuja haasteita ... 10

6.1. ”Oma osaaminen ei riitä – meillä ei ole yhtään digi- tai IT-osaajaa” ... 10

6.2. ”Sopivan kumppanin ja ratkaisun löytäminen on vaikeaa ja vie liikaa aikaa” ... 10

6.3. ”Yrityksellä ei ole selkeää kuvaa digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista” ... 12

6.4. ’’Mietimme verkkokaupan pystyttämistä, ja muitakin sähköisiä palveluja on ajatuksissamme. Miten päästä alkuun?” ... 13

6.5. ”Yksittäiset ratkaisut voivat olla kalliita, ja niiden käyttöönotto vaatii muutoksia toimintatapoihin – pienellä yrityksellä on paljon pelissä, rohkeus ei välttämättä riitä” ... 13

6.6. ”Henkilöstö suhtautuu muutokseen kielteisesti” ... 16

7. Miten varmistaa onnistunut digiprojekti? ... 17

7.1. Kirkasta liiketoiminnan tavoitteet ... 17

7.2. Muista keitä varten kehitystä tehdään: kuuntele, kysy ja osallista ... 17

7.3. Muista huolellinen ja asiantunteva tarvemäärittely ja suunnittelu ... 18

7.4. Liiketoimintaomistaja ja projektipäällikkö ovat hankkeen tärkeimmät vastuuhenkilöt ... 18

7.5. Kommunikaation merkitystä hankkeelle ei voi liiaksi korostaa ... 19

7.6. Varmista oikeiden tahojen sitoutuminen ... 20

1. Johdanto

Tämän pikaoppaan tarkoituksena antaa pk-yrityksille näkökulmia ja vinkkejä digitalisoinnin johtamiseen, ja tarjota tätä kautta tukea onnistuneisiin toteutuksiin. Sen tarkoituksena on olla käytännönläheinen työkalu päättäjille, ei akateeminen julkaisu tai seikkaperäinen opaskirja. Pikaopas on nimensä mukaisesti lyhyt ja tiivistetty apuväline. Siinä keskitytään digitalisoinnin johtamisen ja toteuttamisen kannalta keskeisiin asioihin.

Pikaopas on osa WIMMA-hanketta, jossa tuetaan teollisuusyritysten digitaalista uudistumista sekä pk-yritysten uuden liiketoiminnan luontia digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen. Hankkeen toteutusaika on 1.9.2019 – 30.9.2022. Hanketta toteuttaa Teknologiakeskus TechVilla Oy, ja sitä rahoittavat Etelä-Suomen EAKR-ohjelmasta Uudenmaan liitto, Hämeen liitto, yritykset, Riihimäen-Hyvinkään kauppakamari sekä KUUMA-seutu liikelaitos.

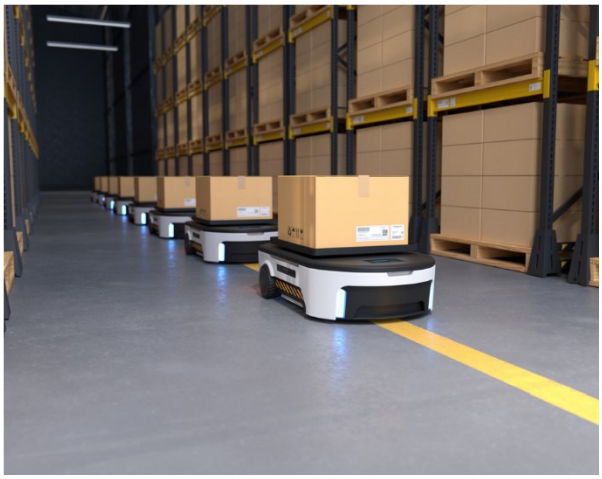
Koska digitalisoinnilla ymmärretään tässä pikaoppaassa kaikkea yrityksessä tapahtuvaa digitalisointia, niin emme mene tässä yhteydessä yksityiskohtiin. Tarkoituksena ei myöskään ole antaa kattavia ohjeistuksia erilaisten tietojärjestelmähankkeiden toteutuksiin, vaikka näitäkin asioita väistämättä sivutaan. Painopiste on muutoksen johtamisessa, koskien digitalisoinnin tarkoituksenmukaista edistämistä ja hankkeiden läpiviemistä.

WIMMA-hankkeeseen osallistuneiden yli 40 yrityksen digikartoitusten haastattelut muodostavat tämän pikaoppaan keskeisen lähdeaineiston. Digikartoitusten tarkoituksena oli selvittää osallistuneiden yritysten ”digitaalinen kypsyysaste” liiketoiminnan, strategian, teknologioiden hyödyntämisen, ihmisten ja organisaatiokulttuurin, asiakkaiden sekä kestävän kehityksen näkökulmista. Haastatteluissa saatiin paljon palautetta yrityksiltä liittyen mm. erilaisiin digitoteutuksiin, digitalisoinnilla saavutettuihin hyötyihin, sekä yritysten kohtaamiin haasteisiin ja ongelmiin. Digikartoitusten avulla saatiin myös paljon tietoa yritysten tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista, sekä digitalisaation etenemistä koskevista huomioista omassa toimintaympäristössä. Tässä pikaoppaassa pyritään antamaan punnittuja neuvoja asioihin, jotka ovat osoittautuneet yrityksille haastaviksi digitalisointiin ja erityisesti digitalisoinnin johtamiseen liittyvissä tilanteissa.

2. Taustaksi: mitä on digitalisaatio ja mitä hyötyä siitä on?

Digitalisaatiolle ei ole yhtä ja yksiselitteistä määritelmää. Yksinkertaistetusti, digitalisaatio tarkoittaa digitaalisen tietotekniikan yleistymistä kaikkialla; yrityksissä, kodeissa, sekä asutussa ja teollisessa toimintaympäristössä. Digitalisaatiossa hyödynnetään digitaalisten palvelujen myötä muuttunutta asiakaskäyttäytymistä ja markkinoiden toimintatapoja. Esimerkiksi älypuhelinten yleistyttyä ihmiset käyttävät internet-palveluita jopa kymmeniä kertoja päivässä ja uusissa käyttötilanteissa kuten julkisissa kulkuneuvoissa. Markkinoiden toimintatapoja taas muuttavat esimerkiksi jakamistalous tai lainsäädäntö.[1] Digitalisaatio on huomattava muutosvoima, joka muuttaa ja on jo muuttanut tapoja tehdä liiketoimintaa ja yhteistyötä, kerätä tietoa, ostaa ja myydä tuotteita ja palveluita, hoitaa asiointeja, kommunikoida ja verkostoitua, jakaa kokemuksia tuttujen ja tuntemattomien kanssa, ja paljon muuta. Kuten Sofokuksen Teemu Malinen on todennut, kaikki mikä voi, digitalisoituu.[2]

Digitalisoituminen tarkoittaa väistämättä muutoksia kaikissa yrityksissä. Digitalisoituminen muuttaa myös toimintatapoja. Osa aiemmin vakiintuneista prosesseista ja tehtävistä automatisoituu kokonaan tai osittain, ja osa näistä muuttuu tai poistuu. Samalla voi kuitenkin syntyä uusia prosesseja ja tehtäviä. Yritykset tarvitsevat uudenlaista osaamista; olemassa olevien työntekijöiden osaamiskirjo muuttuu ja täydentyy. Kenties tarvitaan myös aivan uudenlaisia ammattilaisia, kuten data-analyytikkoja ja digiympäristön kehitysosaajia. Myös johtamisen haasteet muuttuvat: digitalisaation eteneminen tarkoittaa, että yritykset tarvitsevat yhä enemmän digitalisoinnin ja tieto- ja viestintätekniikan johtamisen osaamista. Yrityksen on ymmärrettävä riittävän hyvin digitalisoimiseen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet yrityksen ja sen strategian kannalta, jotta yrityksen digitalisoinnin kehityssuunnitelma olisi johdettavissa ja toteutettavissa.



Pk-yrityksen näkökulmasta digitalisoinnin käytännön toteuttaminen on ennen kaikkea johtamiskysymys. Digitaalisten ratkaisujen ja palvelujen ostamisen osaaminen on sekin tarpeellista, mutta ennen kaikkea on syytä ymmärtää, miten erilaisten digitaalisten ratkaisujen muodostaman kokonaisuuden on tarkoitus auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa ja toimimaan strategiansa mukaisesti. Yrityksellä voi olla erillinen digistrategia, tai digitalisoituminen voi olla sisäänrakennettu osa yrityksen strategiaa. Olennaisinta on, että yrityksellä on päivittyvä kokonaisnäkemys siitä, mitä yritys tavoittelee digitalisoinnilla. Kokonaisuuksien ja kokonaisten liiketoimintaprosessien kehittäminen suunnitelmallisesti on pääsääntöisesti parempi lähestymistapa kuin tarpeellinenkin pistemäinen kehittäminen ilman kokonaissuunnitelmaa.

Digitalisoinnin edistäminen on mille tahansa yritykselle tärkeää johtuen toimintaympäristössä ja etenkin asiakkaissa ja kilpailijoissa tapahtuvista muutoksista. Joillekin yrityksille digitalisoiminen

[1] Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai: *Digitalisaatio – yritysjohdon käsikirja*, s. 22-31. Helsinki: Talentum, 2015.

[2] Liiketoiminnan digitalisointi, Sofokus, https://www.sofokus.com/wp-content/uploads/2018/03/sofokus-liiketoiminnan-digitalisointi-opas.pdf

on elinehto. Digitaaliset ratkaisut ja erityisesti näihin liittyvä automaatio auttavat yrityksiä ja työntekijöitä mm. reagoimaan entistä nopeammin muuttuviin tilanteisiin, ja vapauttamaan aikaa rutiinitehtävistä korkeamman lisäarvon työhön. Lisäksi digitalisointi auttaa yrityksiä virheiden, hävikin ja jopa onnettomuuksien vähentämisessä.

Digitalisaatio mahdollistaa entistä laajemman, nopeamman ja tarkemman tiedon saamisen sekä operatiivisesta liiketoiminnasta että asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista. Nämä puolestaan mahdollistavat entistä paremman asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden, samoin kuin entistä asiakaslähtöisemmän tuote- ja palvelukehityksen, ja jopa uudenlaisten liiketoimintamallien luomisen.

Viimeistään siinä vaiheessa, kun kilpailijat tuntuvat menevän yhä useammassa asiassa ohitse, on syytä harkita liiketoimintaprosessien digitalisointia. Silloin ollaan kuitenkin usein jo myöhässä. Suin päin ei kuitenkaan kannata syöksyä digitalisoimaan prosesseja, koska kaikki muutkin tekevät niin, vaan päätöksen tulee olla harkittu ja tarkkaan laskettu. Kun investoinnille lasketaan kulut ja odotetut tuotot, nähdään, onko digitalisointi kannattavaa. Onnistuessaan se tuo kuitenkin merkittäviä hyötyjä ja voi nostaa liiketoiminnan aivan uudelle tasolle.[3]

Digitalisoinnin keskeisimpänä tavoitteena tulee olla yrityksen kannattavuuden parantaminen ja liikevaihdon kasvattaminen, myös silloin kun heräte digitalisoimiselle on saatu siten, että yritys pärjää yhä huonommin sen kilpailijoille. Nämä liiketaloudelliset tavoitteet täyttyvät edellä mainittujen digitalisaation tuottamien hyötyjen ansiosta. Edellytyksenä on, että yritys johtaa digitalisoitumistaan suunnitelmallisesti, ja liiketoimintaprosessien digihankkeet suunnitellaan strategian pohjalta.

[3] Digitalisaatio-opas teollisuuden liiketoimintapäättäjille. Alfame. https://www.alfame.com/lataa-digitalisaatio-opas-teollisuuden-liiketoimintapaattajille

3. Miten johtaminen tulisi huomioida digitalisoitaessa – tai digitalisoiminen johtamisessa?

Digitalisoinnin johtaminen yrityksessä tulee tarkoituksenmukaisemmaksi, tuloksellisemmaksi ja jopa helpommaksi, kun yrityksellä on oma digistrategia, tai mikä parempaa, digitalisointi sulautuu osaksi yrityksen strategiaa. Joka tapauksessa on aivan keskeistä, että yrityksen johto ottaa digitalisoinnin edistämisestä ja tavoitelluista lopputuloksista omistajuutta. Digitaalisten ratkaisujen kehittäminen ja näiden ratkaisujen tukemat liiketoimintaprosessien kokonaisuudet tarvitsevat omistajia, ja johdolla on oltava näihin asioihin intressi.

Digitalisointi ja ICT-ympäristön kehittäminen eivät useinkaan ole pk-yritysten johdon ja henkilöstön ydinosaamista, ellei yrityksen tai sen olennainen osan koko liiketoiminta ole jo alun perin perustunut digitaalisuuteen. Tarvitaan siis uudenlaista osaamista. Tätä voi hankkia mm. kouluttautumalla, tekemällä rekrytointeja, hankkimalla digijohtamisen asiantuntijapalveluja ja tekemällä yritysostoja, joiden mukana yhtiöön saadaan uudenlaista kehityskykyä. Olennaisinta on kuitenkin se, että yrityksen johto tunnistaa mahdolliset puutteensa digitalisoinnin johtamisessa, ja tekee ratkaisuja tämän osaamisvajeen täyttämiseksi. Digitalisoinnin johtamiseen ei välttämättä tarvita erikoistunutta ICT- tai digijohtajaa tiimeineen, mutta yrityksen on kyettävä ratkaisemaan, miten se aikoo johtaa digitalisointia itselleen riittävällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kuten todettua, digitalisointi on tärkeää huomioida yrityksen strategiassa. Koska digitalisaation muutostahti on nopea ja digitalisaatio saattaa muuttaa yritysten kilpailuympäristöä nopealla syklillä, on yrityksen strategiaa syytä arvioida ja päivittää riittävän usein. Digiasioiden johtamisen taustatukena voi mainiosti käyttää useampiakin ulkoisia asiantuntijoita, mutta on tärkeää, että joku yrityksessä on digitalisoinnin johtamisen omistaja. Digitalisoinnin johtamista ei kannata ulkoistaa, ei silloinkaan, kun digitalisointia ei vielä toistaiseksi mielletä yrityksen kannalta strategiseksi asiaksi. Monessa yrityksessä digitalisoinnin johtaminen on jo aiemmin nivoutunut erottamattomaksi osaksi yrityksen liiketoiminnan johtamista, koska digitaaliset ratkaisut ovat olleet pitkään keskeinen osa liiketoimintaprosesseja. Käytännössä kaikki yritykset kohtaavat tämän todellisuuden jossakin vaiheessa.

Yrityksen digitalisoinnin johtamisessa on kyse pohjimmiltaan samoista asioista kuin muussakin liiketoiminnan johtamisessa. Yrityksen tulee tehdä itse valintoja tulevaisuuttaan ja toimintatapojaan koskien, eikä reagoida yksi kerrallaan eteen tuleviin tarpeisiin ja yllätyksiin. Strategiasta lähtevä toimintatapa edellyttää näkemystä siitä, mitä yritys tavoittelee ja millainen se aikoo olla tulevaisuudessa. Jotta tällainen toimintatapa olisi mahdollinen, yrityksellä täytyy olla ymmärrystä toimintaympäristön muutospaineista ja kehitysnäkymistä. Digitalisaatio on yritysten toimintaympäristöön suuresti vaikuttava asia, joka muuttaa asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä, samoin kuin yrityksen kilpailijoiden ja kaikkien sidosryhmien tapoja toimia. Tämän vuoksi digitalisaatioon ei ole varaa suhtautua kuin ”lastuna laineilla”, vaan digitalisaation vaatimiin kehityspaineisiin – samoin kuin sen tarjoamiin mahdollisuuksiin – on järkevää suhtautua aktiivisella otteella myös yrityksen strategiassa ja johtamisessa.

Strategisen ajattelun vahvistamiseksi kannattaa pohtia ainakin seuraavia asioita, ajatellen sekä yrityksen että digitalisoinnin johtamista[4]:

- Millaista arvoa ja hyötyä liiketoimintamme luo ja kenelle?
- Mitkä yritykset tai teknologiat tai toimintamallit voivat tarjota ratkaisuja samoihin tarpeisiin?
- Missä me olemme erinomaisia, ja miten hyödynnämme ja kehitämme tätä erinomaisuutta vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin yhä paremmin?
- Vastaako osaamisemme joihinkin sellaisiin tarpeisiin, joita emme ole vielä huomanneet – esim. kokonaan uudet asiakasryhmät?

[4] Digisyke, digitaalista sykettä teollisuuteen. Tampereen yliopisto. https://projects.tuni.fi/digisyke/digitalisaation-johtaminen/

4. Miten digitalisoinnilla luodaan arvoa?

Digitalisoinnilla voidaan luoda arvoa monin tavoin. Helpoin ja käytetyin tapa on rajattujen liiketoimintaprosessien osien digitalisointi. Toimintaa ohjaavana tavoitteena on tyypillisesti kustannusten säästäminen ja niiden nopea todentaminen. Arvottamisen näkökulmasta pienten askeleiden digitalisoinnissa tavoitteena on tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen. Kuten usein, helpoimmat ratkaisut eivät välttämättä ole niitä parhaimpia. Esimerkiksi ajanvarausjärjestelmän siirtäminen internetiin tehostaa yrityksen resurssien käyttöä ja on usein myös asiakkaille mieluista. Erottautumistekijäksi siitä ei kuitenkaan ole, sillä kilpailijat voivat tehdä saman siirron. Ajanvarausjärjestelmä on kuin hampaidenpesu, joka on syytä tehdä, mutta joka ei vielä yksistään riitä ihastuksen kohteen hurmaamiseen.[5]

Digitaaliset ratkaisut ja ennen kaikkea läpinäkyvyyden lisääntyminen ja uudenlaisen datan saatavuus mahdollistavat myös sen, että tähänastiset toimintamallit haastetaan lähes missä tahansa liiketoiminnassa. Loppuasiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtäminen ja ennakoiminen sekä entistä paremman asiakaskokemuksen tuottaminen perustuvat usein digitaalisten ratkaisujen hyötyihin. Koko palvelu tai asiakkaan kannalta keskeisimmät ja hyödyllisimmät elementit voivat toteutua digitaalisessa muodossa, mutta myös asiakkaaseen liittyvällä datalla on entistä suurempi merkitys. Entistä laajemman ja yksityiskohtaisemman asiakasdatan entistä nopeampi saatavuus on keskeinen muutosajuri, joka mahdollistaa jopa kokonaan uusien palvelujen syntymisen. Tuotteiden ja ratkaisujen käyttöä voidaan seurata, jolloin mitä tahansa mitattavissa olevaa voidaan mitata esimerkiksi asiakkaan saaman hyödyn optimoimiseksi. Tämän tyyppisiä palveluja on tuotteistettu monilla aloilla jo kauan, ja mittaamisen ratkaisujen monipuolistuessa ja edullistuessa käyttödataa tuottavien palvelujen valikoima vain kasvaa. Mittaustekniikan avulla voidaan mm. ennakoida kuluvien osien vaihtotarvetta erilaisissa tehdaskoneissa, liikennevälineissä ja näitä pienemmissäkin laitteistoissa, samoin kuin seurata ja säätää kiinteistöjen eri osien tilaolosuhteita entistä asiakaslähtöisemmin. Varmaa on kuitenkin se, että edellä kuvatun kaltaisten palvelujen määrä kasvaa jatkossa, ja niiden kirjo monipuolistuu edelleen.

Digitalisaation eteneminen on mahdollistanut myös ns. alustatalousyhtiöiden kaltaisten uudenlaisten toimijoiden vahvan nousun markkinoille. Näkyvimmät yhtiöt ovat muuttaneet tiettyjen alojen koko globaalia liiketoimintaa tuomalla markkinoille täysin uusia toimintamalleja (mm. Amazon, Airbnb, Uber, jne.), ja uusien liiketoimintakonseptien tulo markkinoille sekä palveluistuminen muuttavat monin tavoin toimintatapoja yhä useammilla toimialoilla. Erilaisten palvelujen ja tuotteiden kuten komponenttien, varaosien, monien kulutushyödykkeiden, kuljetuspalvelujen jne. ostamisen siirtyminen sähköiseen palveluympäristöön on tapahtunut monilla aloilla jo kauan sitten. Nyt data ja digiratkaisut antavat mahdollisuuden lisätä uudenlaista asiakasarvoa vaikkapa verkkokauppoihin ja tilausportaaleihin. Valmistajan tai jälleenmyyjän verkkopalvelu ei välttämättä enää pysty erottautumaan kilpailijoista pelkän sähköisen tilausmahdollisuuden avulla, kun koko palvelukonseptin voi rakentaa laajasti digitaalisuutta hyödyntäen. Tämä haastaa eri toimijat paitsi rikastuttamaan verkkopalvelujaan tuottamaan entistä parempaa asiakaskokemusta, mutta myös miettimään kokonaisia liiketoiminta- ja palvelukonsepteja kokonaan uudella tavalla.

[5] Askelia uuteen arvonluontiin. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/menestysta-digitaalisella-arvonluonnilla/

5. Kuinka aloittaa liiketoimintaprosessin digitalisointi?

Kun yrityksellä ei itsellään ole syvää ja ajantasaista näkemystä IT:n ja digitalisoinnin mahdollisuuksista ja käytännön toteutuksista, on järkevää hankkia ulkopuolisen asiantuntijan kuten erikoistuneen konsultin asiantuntija-apua. Joskus kannattaa toimia näin silloinkin, kun yrityksellä on runsaasti kokemusta ja osaamista digihankkeista. Etenkin silloin ulkoisen erityisosaamisen hyödyntäminen on järkevää, kun edessä olevat päätökset ovat suuria ja niiden vaikutuksilla on olennainen merkitys yrityksen tulevaisuuteen.

Myös laajuudeltaan pienehköissä prosessien digitalisointihankkeissa on tärkeää ymmärtää oman liiketoiminnan nykytila ja omaa toimintaa koskevat haasteet prosessikokonaisuuksina, jotta digitalisoiminen olisi perusteltavissa liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Otetaan tähän yksinkertainen esimerkki tilaus-toimitusprosessin digitalisoimisesta. Yritys on tutkinut, että eri kanavien kautta saapuu tilauksia eri formaateissa, jolloin tilattavan tuotteen spesifikaatiot saadaan useimmiten paperilomakkeella, joskus vapaamuotoisesti käsin kirjoitettuna, ja toisinaan puhelimitse asiakaspalvelun kautta. Mikäli suuri osa tilauksista voitaisiin tehdä sähköisesti standardimuotoisella tilauslomakkeella, sekä yritys että asiakas saattaisivat säästää merkittävästi aikaa. Samalla virheiden ja väärinkäsitysten määrä todennäköisesti pienenisi, ja myös asiakaspalvelun työmäärä vähenisi tältä osin.

Tällainen sähköinen tilauspalvelu olisi jo itsessään merkittävä parannus yrityksen toimintaan, mutta kehittämistä kannattaa ajatella koko liiketoimintaprosessin näkökulmasta. Sähköisen tilauspalvelun kautta saatu tilaustieto kannattaa hyödyntää myös tuotannon järjestelmässä, mikäli mahdollista. Kun tilattava tuote valmistetaan asiakkaalle, tilaustieto ohjataan mahdollisen manuaalihyväksynnän jälkeen tuotantoon, ja jos tarpeen, niin mahdolliset puutteet voidaan tätä ennen tarkistaa asiakkaalta. Tuotantoprosessin aikana mahdollisesti rikastettu tilaustieto voidaan toimittaa asiakkaalle, jolloin tämä saa vahvistuksen esimerkiksi tilauksen aikataulusta ja hinnasta. Yrityksellä saattaakin olla jo entuudestaan käytössä sähköisen laskutuksen ratkaisu, johon tilaustieto toimitettaisiin jatkossa integraation avulla. Lisäksi halutut tilaus- ja toimitustiedot voidaan ohjata järjestelmäintegraation avulla myös yrityksen CRM-järjestelmään. Näin myynnillä ja asiakaspalvelulla on aina käsillään ajantasainen tieto sekä uuden tilauksen etenemisestä että asiakkaan tilaushistoriasta.

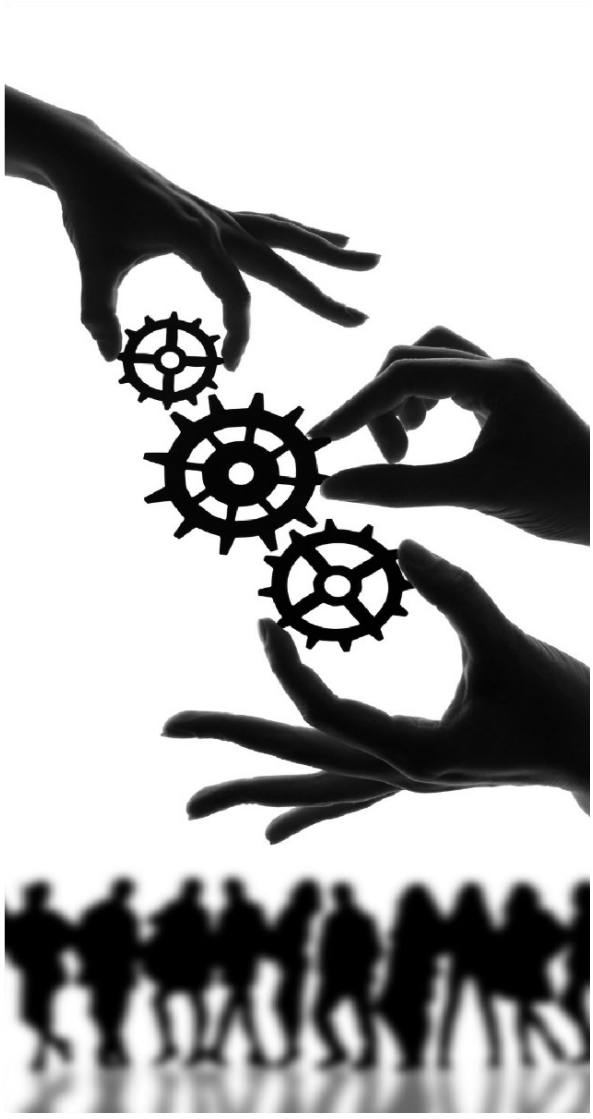
Liiketoimintaprosessien digitalisoiminen ei tapahdu kertarysäyksellä eikä vaivattomasti, eikä varsinkaan ostamalla ohjelmistoratkaisuja. Aluksi tarvitaan ainakin selkeä näkemys oman yrityksen tilanteesta ja toimialan kehityksestä, sekä täsmällinen kuvaus tarkastelun alla olevan liiketoimintaprosesseista, sekä niihin liittyvistä työnkuluista ja toimintatavoista. Tarvitaan myös visio siitä, mitä päämäärää kohti yrityksessä halutaan olla menossa, ja strategia, joka kertoo sen, miten tuo päämäärä saavutetaan.

Ainakin seuraavat asiat kannattaa huomioida Vincit Oyj:n ja Bonsky Digital Oy:n mukaan, kun yritys haluaa rakentaa ketteryyttä ja kilpailukykyä digitalisoimalla: [6] .

1. **Kaikki lähtee visiosta ja strategiasta:** katso mihin olette menossa, ja millaisia palveluita tarvitsette sinne pääsemiseen – nykyistä liiketoimintaa tukevia vai aivan uutta liiketoimintaa luovaa
2. **Aloita jostain**: koko maailmaa et voi syleillä heti. Keskity tärkeimpään liiketoimintahaasteeseen, ja ota avuksesi kokenut liiketoiminnan murroksessa etevöitynyt ammattilainen. **Kokeile, kysy ja osallista:** ota käyttöön ketteriä menetelmiä. Selvitä mitkä liiketoiminnan ja asiakkaan/käyttäjän tarpeet ovat, ja rakenna testattava konsepti.
3. **Inspiroi:** tuo tulokset osaksi työyhteisöä, kerro mitä teitte ja kuinka onnistuitte. Jatka samaa toimintamallia hanke kerrallaan kohti ketterämpää tulevaisuutta.

Myös kokonaissuunnittelua tarvitaan, mutta useissa ja varsinkin rajatuissa hankkeissa voidaan pitkän suunnitteluprosessin sijasta edetä iteroimalla ja luomalla konsepteja. Tiedossa olevan tarpeen, prosessikuvausten ja loppuasiakkaiden odotusten pohjalta voidaan rakentaa nopeasti konsepti (POC, proof of concept), jota voidaan edelleen muokata työryhmältä saadun palautteen perusteella. Työryhmään voi olla hyödyllistä ottaa oman väen lisäksi mukaan myös muita sidosryhmiä, ja varsinkin asiakkaiden ja muiden loppukäyttäjien palaute on tärkeää.

Pala kerrallaan eteneminen on järkevää resurssien käyttöä, jolloin myös riskit pysyvät kohtuullisina. Tästä huolimatta digitalisoinnissa on tärkeää pitää mielessään kokonaiskuva, eli millä tavoin yrityksen tulee digitalisoida ja kehittää toimintaansa tulevina vuosina. Tällaisen roadmapin ei tarvitse olla kaikilta osin kirkas ja yksityiskohtainen, ja suunnitelma saa myös päivittyä matkan varrella. Yksittäistä hanketta tai kehityskohdetta laajempi suunnittelu on strategisen toimintatavan näkökulmasta suositeltavaa.



[6] Horros vai murros? Ketteryys teollisuuden kilpailutekijänä. Vincit Oyj ja Bonsky Digital Oy. www.teollisuudenmurros.fi

6. Digitalisoimiseen liittyviä pk-yritysten tunnistettuja haasteita

Teknologiakeskus TechVilla Oy:n toteuttamaan digitalisoinnin edistämisen WIMMA-hankkeeseen osallistuneet yritykset ovat toteuttamiemme digikartoitusten yhteydessä kertoneet saavuttamistaan hyödyistä ja tunnistamistaan haasteista digitalisoimiseen liittyen. Seuraavassa käsitellään muutamia useiden yritysten tunnistamia digitalisoinnin haasteita, ja esitetään erilaisia mahdollisuuksia onnistua digitalisoimisessa näistä haasteista huolimatta.

6.1. ”Oma osaaminen ei riitä – meillä ei ole yhtään digi- tai IT-osaajaa”

Osaamisen puute voi olla onnistumisen hidaste, mutta sen ei tarvitse olla onnistumisen este. Nopeita ratkaisuja on vähintään kaksi: joko hyödynnetään ulkopuolista kokenutta ammattilaista konsulttina, tai palkataan tällainen henkilö taloon jollakin sopimuksella. Molemmissa tapauksissa on syytä aloittaa tarkastelemalla ns. isoa kuvaa.

Mitä isommista tarpeista (= isommista vaikutuksista) on kyse, sitä suositeltavampaa on käyttää sekä digitalisoimisen kokonaissuunnitteluun että yksittäisen hankkeen pohjustamiseen ammattilaista.

Aluksi on hyödyllistä kartoittaa yrityksen liiketoiminnan nykytilanne, samoin kuin yrityksen keskeisimmät prosessit ja liiketoimintahaasteet. Tätä kautta digitalisoimisen suunnittelu tapahtuu aidosti oman liiketoiminnan kehittämisen ja asiakkaiden tarpeiden kautta, eikä kopioimalla kilpailijoiden ja muiden yritysten toimintatapoja vaikkapa ostamalla samoja ohjelmistoratkaisuja ja laitteistoja kuin muutkin. Jonkin toimialalla suositun ja periaatteessa tarkoitukseensa soveltuvan ratkaisun hankkiminen ei ole itsessään vastaus yrityksen odotuksiin, vaan vastaus löytyy hyvästä suunnittelusta ja tarvemäärittelystä, liiketoimintaprosessin määrittelystä, sekä näihin perustuvasta toteutuksesta.

Yritys voi myös käyttää useampia ammattilaisia tuomaan näkemyksiä esimerkiksi digitaalisoinnin kokonaissuunnittelun toteuttamiseen, sekä määrittelemään yrityksen tarpeita eri ratkaisualueiden osalta. Usein onkin hyödyllistä kuunnella useampia eri ammattilaisia, jotka edustavat ehkä hieman erilaisia osaamisalueita liittyen erityyppiseen digitalisoimiseen ja toimialaosaamiseen.

6.2. ”Sopivan kumppanin ja ratkaisun löytäminen on vaikeaa ja vie liikaa aikaa”

Ongelma on usein todellinen. Joillakin ratkaisualueilla on paljon sovellusvalmistajia ja ratkaisutoimittajia, sekä isoja useiden ratkaisualueiden toimittajayrityksiä että pieniä ja erikoistuneita toimittajia, kotimaassa ja ulkomailla. Toisinaan on taas vaikea hahmottaa yhtäkään sopivaa kumppaniehdokasta, joka

tuntuisi oikealta ratkomaan asiakkaan määrättyä haastetta. Joskus yritys huomaa – ja usein aivan oikein – että tarvitaan ratkaisu, jonka toteuttamiseen vaaditaan todennäköisesti useampien kuin yhden toimittajatahon osaamista ja tuotteita.

Tärkeään ja liiketoimintavaikutuksiltaan yritykselle merkittävään hankkeeseen on kuitenkin varauduttava käyttämään riittävästi myös omia resursseja. Jos yrityksen johdolla ei ole aikaa pohtia, mitä liiketoimintahaasteita digitalisoinnin avulla on mahdollista ratkaista, niin tätä aikaa on järjestettävä. Ulkopuolista asiantuntijaa voi kyllä hyödyntää sparraamaan näitä asioita johdon kanssa, ja joku ulkopuolinen taho voidaan kyllä valjastaa sopivien kumppaneiden ja ratkaisujen kartoittamiseen.

Aivan ensimmäiseksi on syytä kirkastaa, mitä hyötyjä yritys on tavoittelemassa ja mitä saavuttaakseen. Tällä tavoin kehittämistä koskeva liiketoimintatarve tarkentuu. Kun nämä asiat ja yrityksen lähtötilanne (mm. nyt käytössä olevat ratkaisut, pääprosessit ja toimintatavat) ovat riittävällä tarkkuudella tiedossa, on yrityksen hahmottama liiketoiminnan kehityshaaste kommunikoitavissa myös ulkopuolisille. Tämä osa harjoituksesta kannattaa tehdä omin voimin, tai ainakin siihen itse osallistuen, jotta yrityksen tahtotila välittyy mahdollisimman selkeästi tulevaan tekemiseen. Mitä isompi hanke tai mitä isommat liiketoimintavaikutukset hankkeella on, sitä olennaisempaa on tehdä pohjatyö hyvin.

Kun liiketoimintahaaste on kuvattu selkeästi, ulkopuolinen konsultti tai muu ulkoinen asiantuntija voi selvittää, mitä ratkaisuvaihtoehtoja yrityksellä on. Ulkopuolinen asiantuntija voi usein myös rikastaa ”tuorein silmin” yrityksen näkemystä siitä, mitä asioita parantamalla toimintaa on mahdollista tehostaa. Taustatyöt on kuitenkin syytä tehdä myös siksi, että näin ulkopuolinen asiantuntija pääsee nopeutetusti kiinni keskeisiin ongelmakohtiin.

6.3. ”Yrityksellä ei ole selkeää kuvaa digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista”

Yrityksen digitalisoinnin johtaminen ja kokonaiskehittämisen hallinta vaatii sekä liiketoimintaosaamista että näkemystä digiratkaisujen kehityksestä ja eri ratkaisualueiden markkinoista. Tämäkään ei vielä riitä. Tarvitaan kokonaisnäkemystä siitä, mihin suuntaan yritystä pitää kehittää digitalisointi huomioiden. Jos osaamista ja aikaa ei ole, niin ”ison kuvan” kirkastamiseen tarvittavaa tukea voi hakea ulkopuolisilta asiantuntijoita. Jonkin tietyn ratkaisualueen kohdalla voi hakea erikoisosaamista vaikkapa konsultilta, joka on perehtynyt juuri tietyn tyyppisiin ratkaisuihin tai kehittämiseen.

Hankkeita on hyvä palastella ja priorisoida: yksikään yritys ei voi kehittää kaikkea samaan aikaan. On helppo edetä, kun yrityksellä on visio siitä, mihin yritys aikoo digitalisoimalla edetä. Käytännössä eteneminen tapahtuu kuitenkin yksi tai korkeintaan muutama asia kerrallaan. Esimerkiksi viiden vuoden roadmap digitalisoinnin kehittämiseksi on hyödyllinen työkalu, mutta 3-5 vuoden päässä tapahtuvien asioiden ei tarvitse ollakaan vielä tarkkoja. Asiantuntijoiden näkemyksiä kannattaa kuunnella sekä koko yrityksessä tapahtuvaa useamman vuoden aikana tapahtuvaa digitalisointia silmällä pitäen, että lähitulevaisuudessa työn alle päätyvien ratkaisujen osalta. Toisin sanoen: palastele digitalisoiminen yksittäisiin hankkeisiin. Älä pyri haukkaamaan koko omenaa kerralla, mutta älä myöskään unohda ”isoa kuvaa” koko yrityksen kehittämiseksi. Strategia on yrityksen johtamisessa kaiken keskiössä, ja digitalisoiminen kannattaa ymmärtää luonnolliseksi osaksi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ja strategiaa.

Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia tehdä ja toimittaa yrityksen nykyiset tuotteet ja palvelut entistä tehokkaammin, nopeammin, virheettömämmin, ja niin edelleen. Tämän lisäksi on kuitenkin hyvä pysähtyä miettimään, miten digitalisaatio on vaikuttanut ja miten se voi jatkossa vaikuttaa yrityksen asiakkaiden käyttäytymiseen. Onko toimiala muuttumassa digitalisaation myötä, ja millaisia uhkia ja mahdollisuuksia yrityksellä on näköpiirissä? Pitäisikö yrityksen muuttaa jollakin tavalla liiketoimintaansa, esimerkiksi ottamalla nykyisen liiketoiminnan osien rinnalle tai tilalle jotakin aivan muuta? Pitäisikö yrityksen harkita voimakkaasti digitaalisuuteen nojaavien palvelujen tarjoamista, tai peräti kokonaan digitaaliseen liiketoimintaan perustuvia palveluja? Tarvitaanko digitaalisia liiketoimintakonsepteja?

6.4. ’’Mietimme verkkokaupan pystyttämistä, ja muitakin sähköisiä palveluja on ajatuksissamme. Miten päästä alkuun?”

Digitaaliseen liiketoimintaan tähtäävä yritys tarvitsee digitaalisen liiketoimintakonseptin, aivan samalla tavalla kuin yritys tarvitsee palvelukonseptin rakentaessaan muitakin uusia palveluja. Kannattaa miettiä, mitä lisäarvoa verkkokauppa tai tilausportaali tarjoaisi asiakkaille. Riittääkö esimerkiksi se, että verkkokauppa parantaa nykyisten asiakkaiden asiointia yrityksen kanssa, ja säästää myös yrityksen omia resursseja, vai tulisiko tavoitteena olla, että verkkokauppa palvelisi asiakkaita paremmin kuin yksikään yrityksen kilpailijoista? Vai pitäisikö tavoitteena olla rohkea suuntaaminen kansainvälisille markkinoille ja menestymään siellä?

Maailmanvalloituksen ei tietenkään tarvitse olla kaiken tekemisen päämääränä, mutta verkkokaupan tai sähköisen tilausjärjestelmän luomisessa – kuten minkä tahansa uuden palvelun rakentamisessa – on olennaista kirkastaa liiketoiminnalliset tavoitteet. On tärkeää tiedostaa, keitä varten palvelu rakennetaan, mitä tarpeita käyttäjillä on palveluun liittyen, kuinka palvelun tulee toimia palvellakseen käyttäjiä näiden tarpeiden mukaisesti ja jopa odotukset ylittäen, kuinka palvelun jatkuva toimintakyky ja kyky tuottaa asiakashyötyä varmistetaan, ja niin edelleen. Kun liiketoiminnalliset tavoitteet ja liiketoimintakonseptin ydinasiat ovat selvillä, on ratkaisua koskevan tarpeen kommunikoiminen helppoa toteutuksesta vastaavalle kumppanille. Osaavalta verkkokauppatoimittajalta löytyy varmasti erinomaisia ratkaisuja laadukkaan verkkokaupan toteuttamiseksi, mutta palveluidean, liiketoiminnallisten tavoitteiden ja tavoiteltujen asiakashyötyjen on tärkeää heijastella oman liiketoimintajohdon suunnitelmia. Muussa tapauksessa verkkokauppa tai tilauspalvelu tulee olemaan parhaassakin tapauksessa vakioratkaisu, jollaista tuhannet muutkin yritykset käyttävät, ja vähemmän parhaassa tapauksessa se ei välttämättä tue edes yrityksen omia liiketoiminnallisia tavoitteita.

6.5. ”Yksittäiset ratkaisut voivat olla kalliita, ja niiden käyttöönotto vaatii muutoksia toimintatapoihin – pienellä yrityksellä on paljon pelissä, rohkeus ei välttämättä riitä”

Kaikki parempaan tähtäävät ratkaisut – niin digitaaliset kuin muutkin – eivät ole välttämättä kannattavia investointeja. Toteutus on syytä valmistella huolellisesti, ja investoinnin arvioitu takaisinmaksuaika on tärkeää selvittää riittävällä tarkkuudella.

Toimintatapoihin kohdistuvia muutoksia ei tietenkään kannata ensisijaisesti pelätä, vaan niihin liittyvät haasteet ja mahdollisuudet on hyvä selvittää etukäteen. Digitalisoiminen tarkoittaa usein joko tähänastiseen prosessiin tapahtuvia muutoksia, kuten joitakin uusia

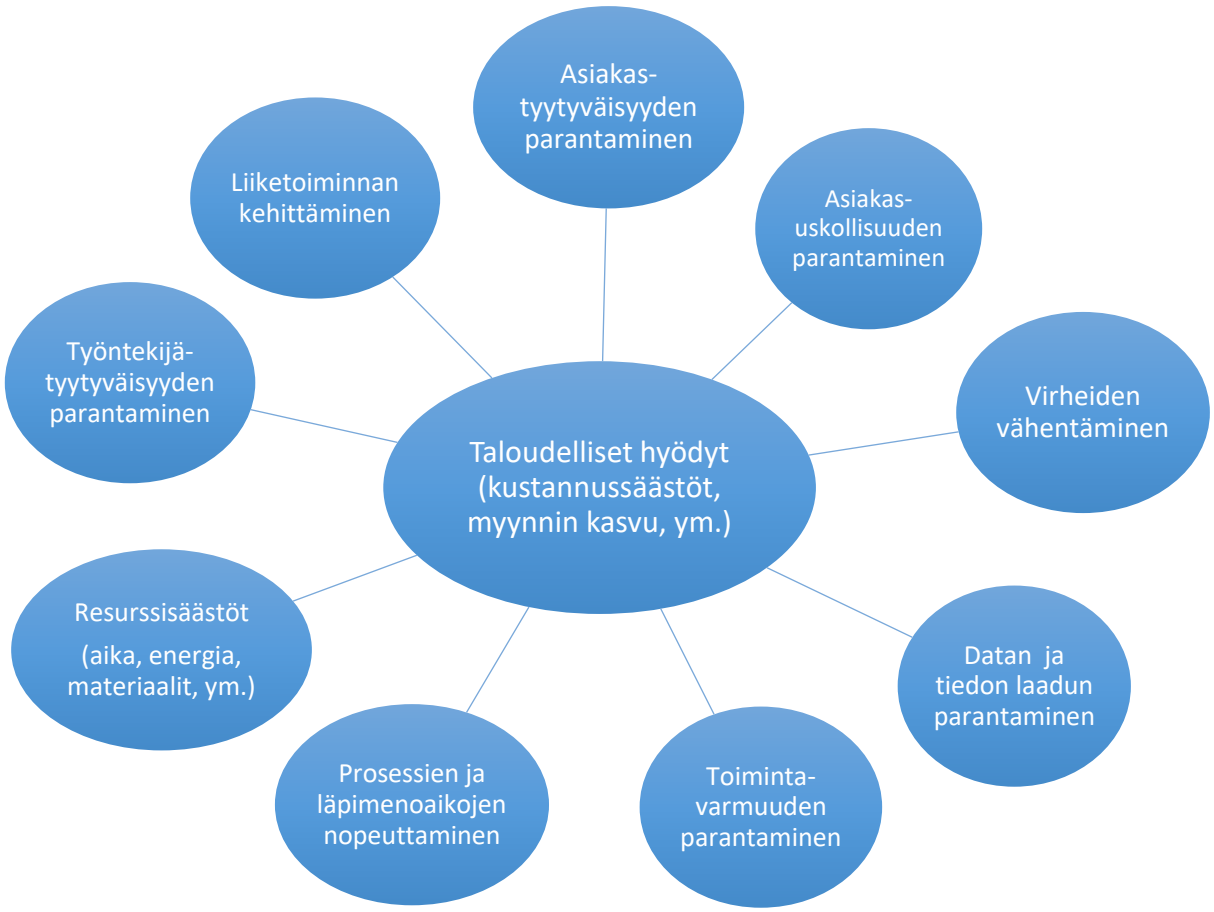
työvaiheita ja erilaisten manuaalisten työvaiheiden vähenemisiä tai poistumisia. Digitalisoiminen saattaa johtaa myös kokonaan uusien prosessien muodostamiseen. Molemmissa tapauksissa sekä vanhan että uuden liiketoimintaprosessin määrittäminen on tärkeää, jotta muutosta voidaan johtaa suunnitellusti (mm. mitä digiprojektin toteuttaminen tarkoittaa eri työntekijöille, mitä muutoksia tehtäviin tulee jne.). Hyvä suunnittelu, prosessin ymmärtäminen ja haasteen selkeä hahmottaminen helpottavat päätöksentekoa myös digiprojekteissa, ja näillä asioilla on tärkeä rooli onnistuneessa toteutuksessa.

Vaikka johto päättäisi selvityksen jälkeen olla toteuttamatta digiprojektia, ei työn tarvitse mennä hukkaan. Yritys voi saada myös ratkaisuun johtamattoman selvityksen kautta ymmärrystä omista tarpeistaan, toimintatavoistaan ja ratkaisumarkkinoista. Kun omissa valmiuksissa tai markkinoilla olevissa ratkaisuissa - tai molemmissa - tapahtuu riittävästi kehitystä, yrityksen on aiempien ”kotitöiden” pohjalta entistä helpompi aloittaa jo kertaalleen sivuutettu digiprojekti.

Syyt digitalisointiprojektien käynnistämiselle voivat olla moninaisia, ja niiden avulla voidaan tavoitella samanaikaisesti useita erilaisia hyötyjä. Yksittäisen hankkeen taloudellisen kannattavuuden rinnalla on tärkeää huomioida myös liiketoimintaprosessien digitalisoimisen kokonaismerkitys yritykselle, ja tätä kautta yksittäisen digitoteutuksen taloudellinen hyötypotentiaali voi osoittautua suuremmaksi kuin mitä alkuperäisen kannattavuuslaskelman perusteella voi päätellä. Näin voi olla tilanteessa, jossa yrityksessä toteutettu erilaisten liiketoimintaprosessien digitalisointi mahdollistaa kokonaan uudenlaisen liiketoiminnan luomisen, kun esimerkiksi asiakkaiden tarpeista ja asiakkaiden hankkimien tuotteiden ja palvelujen käytöstä on olemassa aiempaa yksityiskohtaisempaa tietoa.

Esimerkkejä yritysten digihankkeisiin liittyvistä tavoitteista

- Liiketoiminnan kehittäminen ja tarve uudistua
- Asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden parantaminen
- Työntekijätyytyväisyyden parantaminen
- Resurssien säästäminen (energia, aika, materiaalit ym.)
- Prosessien ja läpimenoaikojen nopeuttaminen
- Virheiden vähentäminen
- Toimintavarmuuden parantaminen
- Datan ja tiedon laadun parantaminen
- Suorien kustannussäästöjen aikaansaaminen
- Myynnin kasvattaminen ja tulojen lisääminen



6.6. ”Henkilöstö suhtautuu muutokseen kielteisesti”

Johdon ennakoima oman henkilöstön muutosvastarinta voi olla perusteltua, mutta aiemmat epäonnistumiset ideoiden myymisessä ovat myös saattaneet luoda vaikutelman, että yrityksen henkilöstö olisi ”erityisen muutosvastaista”. Tämä on käytännössä aina liioiteltu tulkinta. Perustellun muutoksen voimakas vastustaminen on tavallisesti merkki siitä, että muutosta ei ole vielä käsitelty oikein tai riittävästi, eikä sitä ole vielä täysin ymmärretty. Henkilöstön keskuudessa muutokseen voi tässä vaiheessa liittyä myös epämääräisiä huhuja, ennakkoluuloja ja väärinkäsityksiä. Näiden käsittelyyn on hyvä varata aikaa, ja johdon kannattaa miettiä erilaisia tapoja, joiden avulla muutoksen ymmärtämistä voi helpottaa.

Johdon ei pidä tuomita muutosvastarintaa ja muutokseen kriittisesti suhtautuvia työntekijöitä, vaan kuunnella, käsitellä, innostaa ja kannustaa. On hyvä huomata, ettei muutoksen vastustaminen ole välttämättä merkki vanhoillisuudesta tai omaksumiskyvyttömyydestä, vaan usein kyse on korkeasta sitoutumisesta omaan työhön ja luottamuksesta nykyisiin työtapoihin. Siksi on tärkeää painottaa, että toiminnan turvaaminen ja jatkuvuuden varmistaminen ovat tärkeitä asioita myös otettaessa käyttöön uutta ratkaisua. Johdon on tärkeää aidosti kuunnella muutokseen kriittisesti suhtautuvien työntekijöiden palautetta, osoittautuvatpa työntekijöiden huolet perustelluiksi tai eivät. Mikäli osoittautuvat, niin on tärkeää selvittää mahdollisimman varhain esimerkiksi se, onko digiratkaisun ja prosessien määrittelyvaiheessa huomioitu ne olennaiset asiat, joilla muutosvastarintaiset perustelevat näkemyksiään. Mikäli taas eivät, niin nämäkin näkemykset tulee ottaa vastaan ja käsitellä, jolloin ihmiset pääsevät turhista huolistaan.
Artikkelissaan ”Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen – Osaatko käsitellä muutosvastarintaa?” Henni Jääskeläinen tiivistää, että muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen tapa suhtautua uusiin asioihin. Se on eräänlainen terveen ihmisen merkki. Jos vastustus kuitenkin jatkuu esimerkiksi henkilökohtaisista syistä, senkin jälkeen, kun tiimi on päätöksensä tehnyt, on jokaisella tiimin jäsenellä oikeus puuttua asiaan. Tiimivalmentajan vastuulla on ratkaista asia jämäkällä johtamisella.[7]

Osaava johto varaa toimintaa olennaisesti muuttavissa digihankkeissa (ja muissakin hankkeissa) riittävästi aikaa yrityksensä henkilökunnan ohjaamiseen läpi muutoksen. Koska johto tietää yleensä muutoksesta, sen syistä ja merkityksestä muuta organisaatiota paremmin, on ihmisille tärkeää varata aikaa niiden asioiden sisäistämiseen, jotka ovat päätöksentekijöille jo selkeitä.

Merkittävät hankkeet ovat käytännössä aina sidoksissa yrityksen strategiaan, ja yhteys strategiaan on tärkeää viestiä myös työntekijöille. Tällä tavoin muutos on helppo ymmärtää loogisena osana yrityksen kehittämistä. Digitalisoiminen ja erilaiset digitaaliset ratkaisut ovat muutoksessa kuitenkin vain välineitä, ja niiden avulla saavutettavat hyödyt ja edut ovat yrityksen ja henkilöstön kannalta olennaisimpia asioita.

[7] Henni Jääskeläinen: Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen – Osaatko käsitellä muutosvastarintaa? Brik-lehti, 27.5.2020. https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/

7. Miten varmistaa onnistunut digiprojekti?

Monet pk-yritykset ovat digiasioissa melko kokemattomia, eikä oman IT:n ja digiympäristön kehittämiseen ole välttämättä riittävää osaamista, näkemyksellisyyttä eikä henkilöresurssejakaan. Näiden asioiden ei silti tarvitse olla esteitä digitalisoinnin edistämiselle.

Seuraavassa esitellään muutamia onnistuneiden digi- ja IT-projektien tunnuspiirteitä. Digitalisointihankkeet ovat kovin erilaisia mm. budjetiltaan, kestoltaan, resurssivaatimuksiltaan ja liiketoimintavaikutuksiltaan, mutta ainakin seuraavat asiat on syytä huomioida aina. Niillä on olennainen vaikutus jokaisen digitalisointiprojektin onnistumiseen.

7.1. Kirkasta liiketoiminnan tavoitteet

Kehitystyötä ja projekteja ei voi toteuttaa ilman liiketoiminnan tavoitteita, kuten esimerkiksi työn läpiviennin nopeuttamista, materiaalihävikin pienentämistä, asiakaspalvelun parantamista tai virheiden määrän vähentämistä. Konkreettisten liiketoimintatavoitteiden kautta päästään taloudellisiin tavoitteisiin, kuten kannattavuuden parantumiseen.

On myös tärkeää, että kehittämiselle ja tavoitelluille hyödyille asetetaan jo alussa selkeät ja kommunikoitavissa olevat mittarit. Näin tiedetään yhteisesti, millaisia parannuksia kehityshankkeella halutaan saada aikaan, ja osataan kiinnittää huomio oikeisiin asioihin.

7.2. Muista keitä varten kehitystä tehdään: kuuntele, kysy ja osallista

Digitalisointihankkeen avulla muodostuvan ratkaisun tai järjestelmän kulloistenkin käyttäjien kuten asiakkaiden, kumppaneiden ja omien työntekijöiden näkemyksiä on tärkeää kuunnella. Jos asiakkaille tehdään vaikkapa sähköinen tilausjärjestelmä, on aivan luonnollista, että omien asiakkaiden nykyisten käytäntöjen hyviä ja huonoja puolia selvitetään, samoin kuin tilaamiseen liittyviä tarpeita ja odotuksia.

Sama pätee erilaisten sisäisten järjestelmien käyttöönottoon, jolloin työntekijöiden tarpeiden kuunteleminen on usein avainasemassa hankkeen onnistumisen kannalta. Uuden ratkaisun on joka tapauksessa tuettava kehittämisen kohteena olevia liiketoimintaprosesseja ja työnkulkuja, mutta ratkaisun käyttöliittymäsuunnittelulla ja mm. valikkojen vaihtoehtojen nimeämisen kaltaisilla yksityiskohdilla voi vaikuttaa suuresti siihen, kuinka hyvin käyttäjät ”ostavat idean”.

Digitalisointiprojektien toteutuksissa kannattaa hyödyntää palvelumuotoilun oppeja. Kun loppuasiakkaan palvelun onnistuminen on digitalisointiprojektissa muodostuvan ratkaisun ydintä, on järkevää ymmärtää digiprojekti enemmän palvelumuotoiluhankkeena kuin vaikkapa IT-projektina. Ratkaisun tekninen toteuttaminen onnistuu yleensä monellakin tavalla. Vaikka toimivat ratkaisut perustuvat aina hyvin suunniteltuun tekniseen toteutukseen, niiden ratkaiseva lisäarvo asiakkaalle kytkeytyy usein onnistuneeseen palveluideaan tai -innovaatioon.

7.3. Muista huolellinen ja asiantunteva tarvemäärittely ja suunnittelu

Onnistuneen projektin taustalla on aina riittävän huolellinen ja asiantuntevasti toteutettu suunnittelu, jo liiketoimintahaasteen selvittämisestä alkaen. Jos omaa osaamista digihankkeista ja kehittämisestä on niukasti, kannattaa harkita kokeneen asiantuntijan mukaan ottamista jo ennen, kuin potentiaalisiin tarjoajiin ollaan yhteydessä. Kokeneen osaajan tuki on hyödyksi ainakin tarvemäärittelyssä ja alustavien ratkaisuvaihtoehtojen hahmottamisessa, toisinaan jo liiketoimintahaasteen selvittämisessä. Tehtiinpä taustatyö omin voimin tai palkatun asiantuntijan tuella, hyvin selvitetyn tarpeen voi myös kommunikoida selkeästi toimittajaehdokkaille.

Varsinaisen hankkeen suunnitteluun on syytä varata hankkeen kokoon ja liiketoimintavaikutuksiin nähden riittävästi aikaa ja budjettia, olipa hankkeen toteutustapa millainen hyvänsä. Hankkeelle on hyvä olla nimettynä vähintään projektipäällikkö jo ennen tarjouskilpailuvaihetta, ja toimittajaehdokkaiden ja tarjousten arviointiin on syytä saada mukaan oikean tyyppistä asiantuntemusta.

7.4. Liiketoimintaomistaja ja projektipäällikkö ovat hankkeen tärkeimmät vastuuhenkilöt

Digitalisoinnin ja digiprojektien onnistumisen kannalta keskeisin henkilö on hankkeen/digitalisoimisen omistaja, jonka on syytä olla liiketoimintapäättäjä. Pienessä yrityksessä tämä on toimitusjohtaja, vähän isommissa yrityksissä liiketoimintajohtaja tai johtoryhmän jäsen.

Vaikka esimerkiksi projektipäällikkö voi olla ulkopuolinen konsultti tai määräaikaisella sopimuksella toimiva asiantuntija, niin **digitalisoinnin omistajan roolia ei saa ulkoistaa.** Hankkeen omistaminen kuuluu johdolle. Hankkeen omistajana toimivan liiketoimintapäättäjän on sitoutettava muu johto digitalisoimiseen, ja hänen on sitoutettava tarvittavat henkilöt kuhunkin digiprojektiin. Kun johdolla on selkeä sitoutuminen digitalisoimiseen, niin johdolla on myös edellytykset huolehtia, että digiprojektit viedään suunnitelmallisesti maaliinsa.

Kun omia resursseja ja omaa osaamista on vähän, voi olla hyvä vaihtoehto käyttää ulkoista projektipäällikköä määräaikaisena resurssina vastaamaan toimittajien työn koordinoinnista ja kommunikaatiosta. Tehtävään valitun projektipäällikön tulee tietysti olla osaava ammattilainen, mutta asiakkaan kannattaa joka tapauksessa seurata projektipäällikön työskentelyä ja arvioida projektin etenemistä ja tämän onnistumista. Näin asiakas tekee omalta puoleltaan parhaansa varmistaakseen projektin tavoitteiden täyttymisen, ja mahdollisesti oppii myös uutta digiprojektien johtamisesta tulevaa kehittämistä silmällä pitäen.

7.5. Kommunikaation merkitystä hankkeelle ei voi liiaksi korostaa

Erilaisilla digiprojekteilla on erilaisia vaatimuksia kommunikaation suhteen, mutta ilman viestintää ei mikään hanke tuota haluttuja lopputuloksia. Hankkeen alussa on tärkeää sopia paitsi järjestäytymisestä projektin työvaiheiden ympärille, myös siitä, keillä kaikilla on mitäkin viestinnällisiä rooleja. Yleensä projektipäällikkö on hankkeen kannalta keskeisin viestijä, joka huolehtii siitä, että yrityksen ja toimittajan/toimittajien välinen viestintä toimii. Toimittajien puolella on myös omat asiakas- ja projektivastaavansa, joiden viestinnälliset roolit on syytä sopia.

Lisäksi on tärkeää huolehtia projektin viestinnästä keskeisten sidosryhmien kanssa. Näitä sidosryhmiä ovat ainakin projektiryhmän jäsenet, muu henkilöstö, yrityksen johto ja projektin ohjausryhmä, mikäli tällainen on erikseen nimetty. Jos hankkeen aikaansaamat vaikutukset liiketoimintaan ja työntekijöiden työhön ovat vähänkään merkittäviä, on hankkeen tavoitteista ja toteutuksesta hyödyllistä tiedottaa henkilöstölle ennen projektia ja projektin aikana. Näin varmistetaan, että työntekijät saavat oikeaa tietoa projektista ja odotettavissa olevasta kehityksestä, eikä näiden asioiden arvuuttelu jää oletusten ja huhujen varaan.

Myös toimittajayrityksen avainhenkilöiden kommunikaatiotaitoihin on hyvä kiinnittää huomiota jo myyntivaiheessa, koska tämä heijastuu usein myös lopputulokseen. Osaava digiratkaisujen toimittaja kykenee esittämään asiat maallikon ymmärtämällä tavalla. Myös kuunteleminen on keskeinen osa toimittajan ammattitaitoa. Hyvä toimittaja kuuntelee asiakasta huolellisesti, osaa esittää tarkentavia kysymyksiä, pyrkii kartoituksellaan etenemään kohti täsmällistä tarpeiden ymmärtämistä ja ratkaisun vaatimuksia. Ammattimainen toimittaja osaa selvittää, mitä asiakas tarvitsee ja mikä on asiakkaalle olennaista, ja kuinka ratkaisun on toimittava vastatakseen asiakkaan tavoitteisiin ja liiketoimintahaasteeseen.

7.6. Varmista oikeiden tahojen sitoutuminen

Onnistunut digiratkaisuprojekti vaatii sitoutuneen johdon, sitoutuneen projektiryhmän ja sitoutuneen ratkaisutoimittajan. Viimeistään digiratkaisun käyttöönoton aikana ratkaisuun on syytä sitouttaa myös käyttäjät, eli tavallisesti työntekijät tai asiakkaat, tai molemmat.

Selkeä strateginen liiketoimintatarve ja mahdollisuus saavuttaa kunnon hyötyjä ovat yleensä parhaita johdon sitoutumisen varmistajia. Johdon sitoutuminen heijastuu aina myös muihin hankkeen keskeisiin osapuoliin, niin projektiryhmään, työntekijöihin kuin ratkaisutoimittajaankin. Myös tässä valossa johdon sitoutuminen on erityisen tärkeää. Jos asiakkaan mielenkiinto hanketta kohtaan heikkenee projektin aikana edes väliaikaisesti, lisääntyy riski, että jotakin lopputuloksen kannalta keskeistä jää liian vähälle huomiolle.

Mitä raskaampi ja pitkäkestoisempi hanke, sitä fiksumpaa on huomioida projektiryhmäläisten tekemä panostus. Tämä koskee tietysti yrityksen omia henkilöitä, mutta myös ratkaisutoimittajan projektitiimiläisiä. Omasta väestä moni saattaa tehdä hankkeeseen liittyviä asioita omien normaalien töidensä lisäksi, jolloin projekti voi tuntua raskaalta velvollisuudelta. Siksi on hyvä miettiä hankkeen ”kilometritolpat”, joiden saavuttamista juhlistetaan yhdessä. Kakkukahvit ja hankkeen senhetkisen vaiheen esittely yrityksen työntekijöille voi olla tällainen. Pienet mukavat yllätykset voivat piristää projektiryhmäläisiä. Samoin toimitusvaiheen päättymistä on aikanaan mukava juhlia yhdessä. Tällaisilla asioilla on yllättävän suuri sitouttava vaikutus, kun hankkeet vaativat erityistä sitoutumista toteutuksen aikana.

Usein yrityksen sisäiseen käyttöön tulevan digiratkaisun toteutukseen osallistuu projektiryhmässä vain pieni osa yrityksen työntekijöistä. Jotkut hankkeet voidaan viedä tällä osallistumisella maaliinsa, mutta usein on hyödyllistä, jos ratkaisua käyttävän organisaation osallistumista hankkeeseen on mahdollista kasvattaa projektin aikana. Mitä suuremmasta muutoksesta digiratkaisun käyttöönotossa on kysymys, sitä tärkeämpää on rohkaista ja osallistaa käyttäjiä, ja antaa heille mahdollisuus päästä testaamaan, antamaan palautetta, sekä tutustumaan ratkaisun toimintaan jo hankkeen aikana. Koulutus- ja käyttöönottovaihe helpottuu ja muutosvastarinta vähenee, kun aikanaan valmistuva ratkaisu ei tule käyttäjille yllätyksenä, vaan mahdollisimman moni heistä on tullut kuulluksi ja päässyt tutustumaan kehitteillä olevaan ratkaisuun jo hankkeen aikana.

TEKNOLOGIAKESKUS
TECHVILLA OY

Kankurinkatu 4-6
05800 Hyvinkää

WWW.TECHVILLA.FI
WWW.TUDI.FI

TECHVILLA
RIIHIMÄEN-HYVINKÄÄN KAUPPAKAMARI
KUUMA seutu
Uudenmaan liitto
Nylands förbund
Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020