



Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijät

Raportti 30.6.2016



SISÄLLYS

DIGITAALISESTI SUUNTAUTUNEIDEN PIENTEN YRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT	3
1. JOHDANTO	3
2. YHTEENVETO	3
3. SELVITYKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	7
4. DIGITAALISUUS LIIKETOIMINNASSA	10
4.1 Digitaalisuuden merkitys ja tarve yrityksille	10
4.2 Digitaalisten työkalujen käyttö	12
4.3 Digitaalisuuden hyödyt ja haitat	12
4.4 Digitaalisuus ulkoisissa ja sisäisissä prosesseissa	14
5. DIGITAALISEN LIIKETOIMINNAN MENESTYSTEKIJÄT	19
6. DIGITALISAATION ESTEET	23
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	26
8. LIITE: YRITYSTEN HAASTATTELURUNKO	30

Suomen Yrittäjät: Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijät

Tekijät

Owal Group Oy
info@owalgroup.com
www.owalgroup.com

Julkaisija

Suomen Yrittäjät
PL 999, 00100 HELSINKI
puhelin 09 229 221
toimisto@yrittajat.fi
www.yrittajat.fi

Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijät

1. YHTEENVETO

Tässä luvussa on esitetty selvityksen keskeisimmät johtopäätelmät sekä yhteenveto selvityksen tuloksena syntyneestä yritysten tyypittelystä.

Keskeisimmät johtopäätelmät

- Edelläkävijäasenne ja halu ymmärtää aitoa asiakastarvetta nostavat yritykset digimenestyjiksi.**
Digimenestyjillä korostuu asiakastarpeen monipuolinen ymmärrys ja digitaalisuus tuottaa lisäarvoa myös asiakkaille. Digitaalisen liiketoiminnan edellytyksenä pidetään myös kiinnostunutta ja kokeilevaa asennetta sekä aktiivista alan seuraamista.
- Digitaalisuuteen nähdään pääosin liittyvän potentiaalia, mutta yritysten osaaminen ja resurssit eivät aina mahdollista digitalisaation täysimittaista hyödyntämistä.**
Digitaalisuus itsessään ei luo vaikuttavuutta, jos yritys ei ymmärrä omia liiketoimintaprosessejaan syvällisesti. Digitaalisuuden hyödyntäminen tuloksellisesti edellyttää yrityksen ansaintalogiikan sekä asiakastarpeiden jatkuvaa ja syvällistä analyysiä.
- Edelläkäyvät kumppanit ja asiakkaat toimivat kehityksen kirittäjinä.**
Digikehityksestä kiinnostunut verkosto tukee yritysten kehitystä. Esteiksi nousevat yritysten resurssit (osaaminen, kustannustekijät), kumppanit ja asiakkaat (vanhanaikaiset toimintatavat, heikot valmiudet digitaalisuuteen) sekä säädösympäristö.
- Suuri joukko pk-yrityksiä on vaarassa tipahtaa kehityksestä.**
Digimenestyjien ja Digireaktiivisten väliin jää suuri joukko yrityksiä joiden liiketoiminnan digitaalisuuden aste on toistaiseksi riittävä, mutta joiden tuotteiden ja palveluiden haastajat voivat digiliiketoiminnan rajattomuuden ja skaalautuvuuden takia tarjota hyvin lyhyessäkin ajassa nykyisen tarjonnan korvaavia ratkaisuja. Nopea kehitys on uhka.
- Digitaalisen liiketoiminnan kasvu vaatii nykyisten toimintamallien kyseenalaistamista ja ajattelutavan muutosta.**
Menestyneiden digiyritysten liiketoimintalogiikka perustuu digitaalisiin prosesseihin. Muita yrityksiä ei tuoda tälle tasolle vain tavanomaisen koulutuksen kautta. Yritysten tulee ymmärtää yhteiskunnan nopeatempoisen digitalisoitumisen tuoma muutos ja sulautua tähän.

Tiivistelmä yritysten tyypittelystä

Diginatiivit yritykset

Diginatiiveilla digitaalisuus on liiketoiminnan perusfilosofia ja perusta eikä yritystä olisi olemassa ilman digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia. Diginatiivit yritykset on usein perustettu digitaalisen liiketoiminnan pohjalle ja koko ansaintamalli perustuu digitaalisuuteen. Digitaalinen liiketoiminta on näillä yrityksillä tyypillisesti perustettu jonkin asiakastarpeen täyttämiseksi. Diginatiivit yritykset käyttävät digitaalisia työkaluja kattavasti. Asiakasprosessien digitaalisuus ei suoraan korreloi yrityksen digitaalisuuden asteen kanssa - osa Diginatiiveista pitää henkilökohtaista asiakaskontaktia erittäin tärkeänä.



Digitaalisuuden menestystekijät, eli yrittäjän oma kiinnostus digitaalisuutta kohtaan, tarvittava digiosaaminen, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, digitaalinen markkinointi ja digitaalisuus yrityksen prosesseissa ovat Diginatiiveilla yrityksillä vahvuuksia.

Digikiinnostuneet yritykset

Digikiinnostuneilla yrityksillä liiketoiminnan jokin osa perustuu digitaalisuuteen tai digitaalisuus on vahvasti läsnä keskeisissä yritystoiminnan tukifunktioissa. Digikiinnostuneilla ei ole sisäsyntyistä tarvetta digitaaliselle liiketoiminnalle vaan digitaalisuuteen ajaa alan yleinen kehitys. Toisaalta näillä yrityksillä on kiinnostusta digitaalisuutta kohtaan ja liiketoiminnan muuttamisesta digitaaliseen suuntaan. Digikiinnostuneet yritykset hakevat digitaalisuudella mm. kustannustehokkuutta.



Digitaalisuuden menestystekijöistä digitaalinen markkinointi on näille yrityksille vahvuus ja yrittäjän oma kiinnostus, asiakkaiden digitarpeiden ymmärtäminen ja yrityksen prosessien digitaalisuus ovat kehittyviä osa-alueita. Tarvittava digiosaaminen on Digikiinnostuneille heikkous.

Digireaktiiviset

Digireaktiiviset ovat yrityksiä, jotka digitalisoivat liiketoimintaansa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten takia sekä siksi, että yrittäjät näkevät yrityksen toiminnan digitalisoimisen pakollisena, jotta liiketoiminta ei kuihdu. Toisaalta digitaalisuudessa nähdään oman toiminnan tehostamisen mahdollisuuksia. Näissä yrityksissä digitaalisuus toteutuu lähinnä yrityksen sisäisten prosessien ja markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta. Digitaalisuus nähdään en-



nemmin työkaluna kuin ajattelutapana. Digireaktiiviset ovat usein paikallisesti toimivia perinteisiä yrityksiä, joilla on vakiintunut asiakaskunta, joka ei välttämättä näe digitaalisuuden lisäämistä tärkeänä.

Digitaalisuuden menestystekijöistä digitaalinen markkinointi ja yrityksen prosessien digitaalisuus ovat näille yrityksille kehittyvä osa-alue. Muut osa-alueet, eli yrittäjän oma kiinnostus digitaalisuutta kohtaan, tarvittava digiosaaminen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ovat Digireaktiivisilla heikkouksia.

2. JOHDANTO

Tämä laadullinen selvitys syventää pk-yritysbarometrin tuottamaa tietoa digitaalisesti suuntautuneista pk-yrityksistä. Selvityksessä paneudutaan siihen, miten pienet yritykset hyödyntävät digitalisaation mahdollisuuksia, mitä ovat digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijöitä sekä tarkastellaan digitalisaation esteitä ja mahdollisuuksia.

Pk-yritysbarometri on kaksi kertaa vuodessa toteutettava kyselytutkimus pienille ja keskisuurille yrityksille, jota toteuttavat yhteistyössä Suomen Yrittäjät, Finnvera ja työ- ja elinkeinoministeriö. Sen avulla kuvataan pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa ja taloudellista toimintaympäristöä. Syksyn 2015 barometrin mukaan vahvasti digitalisoituneita yrityksiä on Suomessa noin 16 000 - 18 000. Nämä yritykset ovat edelläkävijöitä suomalaisessa yritys kentässä. Digitaaliset yritykset ovat muita yrityksiä uusiutumiskykyisempiä ja kasvuhaluisempia, ne myös ottavat muita yrityksiä herkemmin käyttöön uusia teknologioita ja ovat voimakkaasti kansainvälistymishaluisia. Heillä on myös muita yrityksiä positiivisempi kuva tulevaisuudesta ja suhdanteista sekä tämän myötä enemmän halukkuutta palkata uutta henkilöstöä.

Tämän selvityksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä. Selvitys on toteutettu haastattelututkimuksena ja siinä on paneuduttu yritysten toimintaan ja toimintaympäristöön. Selvityksessä luodaan tilannekuva pienten digitaalisten yritysten menestystekijöistä sekä toimintaympäristön haasteista ja mahdollisuuksista. Lisäksi avataan sitä, miten digitaalisesti suuntautuneet yritykset toimivat ja elävät sekä minkälaisia esteitä digitalisaatiolle on olemassa.

3. SELVITYKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tämän selvityksen tavoitteena on ollut tilannekuvan luominen digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijöistä sekä toimintaympäristön haasteista ja mahdollisuuksista. Selvitys on toteutettu tammi-toukokuussa 2016.

Selvityksen tarkoituksena on ollut syventää Pk-yritysbarometrin tuottamaa tietoa digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä laadullisen haastattelututkimuksen keinoin. Selvityksen avulla vastataan seuraavaan kolmeen pääkysymykseen:

1. Miten digitaalisesti suuntautuneet pienet yritykset hyödyntävät digitalisaation mahdollisuudet?
2. Mitkä ovat digitaalisesti suuntautuneen pienen yrityksen toiminnan menestystekijöitä?
3. Mitkä ovat digitalisaation esteet ja mahdollisuudet erityisesti sääntelyn ja normien purkamisen näkökulmasta?

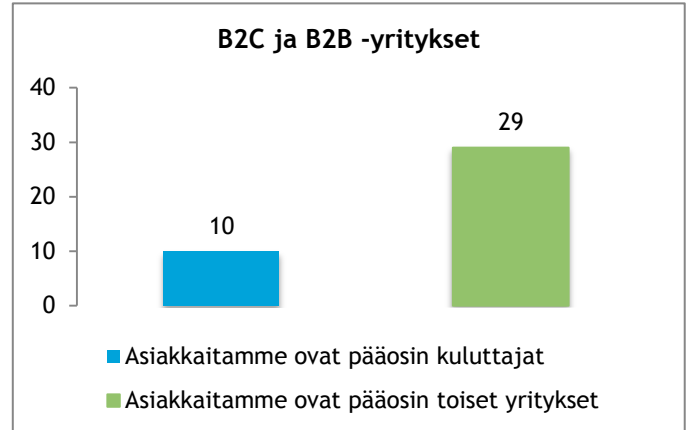
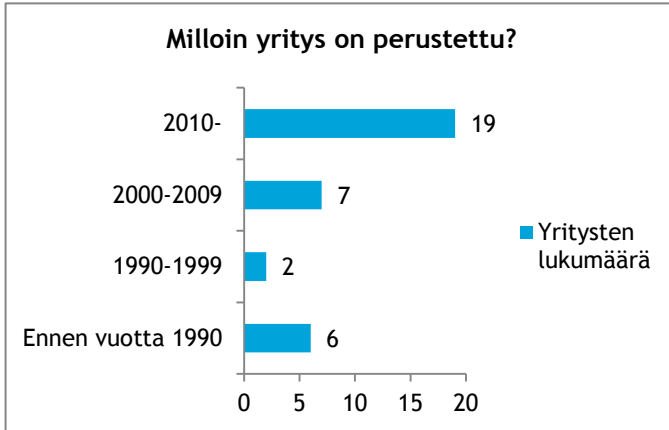
Selvityksen puitteissa haastateltiin 34 yritystä. Haastatellut yritykset ovat vastanneet syksyn 2015 Pk-yritysbarometriin ja heidät luokiteltiin vastaustensa perusteella digitaalisesti suuntautuneiksi yrityksiksi. Pk-yritysbarometrin toteuttaja varmisti ennen tämän selvityksen toteuttajan yhteydenottoa yritysten halukkuuden osallistua aiheesta koskevaan haastatteluun, eli haastatellut yritykset ovat valikoituneet selvityksen kohteeksi vapaaehtoisesti. Yritysten haastatteluissa käsiteltiin kaikkia kolmea selvityksen pääteemaa (haastattelurunko löytyy tämän raportin liitteestä 1). 34 haastatellusta yrityksestä valittiin kuusi sellaista yritystä tapaustutkimusten kohteeksi, joilla haastattelujen perusteella on hyvät menestystekijät digitalisaation hyödyntämiseksi. Näiden yritysten osalta tarkastelua menestystekijöiden synnystä ja edellytyksistä syvennettiin lisähaastattelujen avulla.

Yritysten lisäksi tämän selvityksen puitteissa haastateltiin digitaalisuuteen perehtyneitä asiantuntijoita ja viranomaisia. Haastattelujen tarkoituksena oli täydentää yritysten haastatteluaineistoa erityisesti digitaalisuuden hyödyntämisen edellytysten ja esteiden osalta. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 5:

Nimi	Organisaatio ja asema
Meriläinen Kirsi	Hämeen ammattikorkeakoulu, Pk-yritykset ja digitaalisuus - tutkimusryhmän projektipäällikkö
Männistö Jaakko	Yrittäjä ja Suomen Yrittäjien hallituksen jäsen
Laineenoja Eija	Työ- ja elinkeinoministeriö, erityisasiantuntija, elinkeino- ja innovaatio-osasto
Pietikäinen Kristiina	Liikenne- ja viestintäministeriö, strategiajohtaja, konserniohjausosasto
Riivari Antti	Työ- ja elinkeinoministeriö, hallitusneuvos, työelämä- ja markkinaosasto

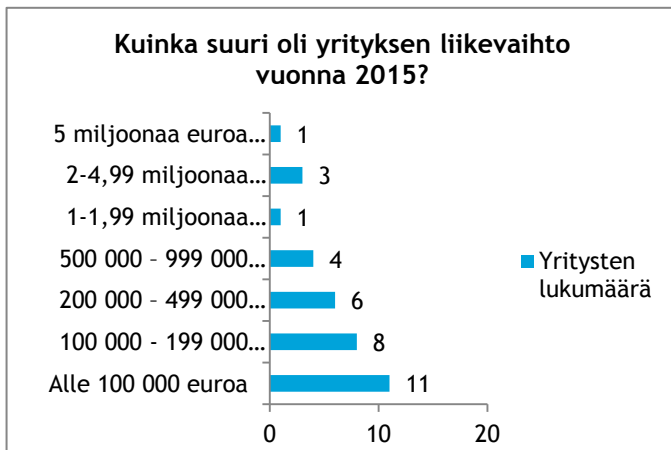
Haastatellut yritykset

Haastatellut yritykset olivat keskimäärin nuoria - 19 niistä oli perustettu vuoden 2009 jälkeen. Yrityksistä 25 ilmoitti toimivansa palvelualoilla ja 10 toimi kaupan alalla. Suurin osa yrityksistä teki B2B-liiketoimintaa.

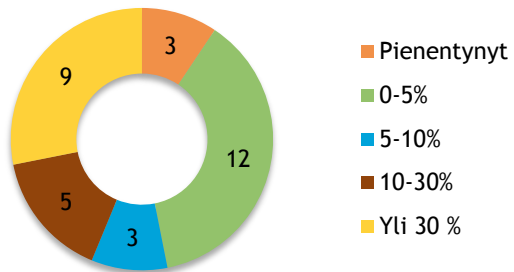


Noin puolella yrityksistä liikevaihto oli vuonna 2015 alle 200 000 euroa. Useimmiten yrityksissä työskenteli 2-9 henkilöä. 20 yritystä toimi valtakunnallisesti Suomessa, 11 kansainvälisesti ja kolme yritystä paikallisesti tai alueellisesti.

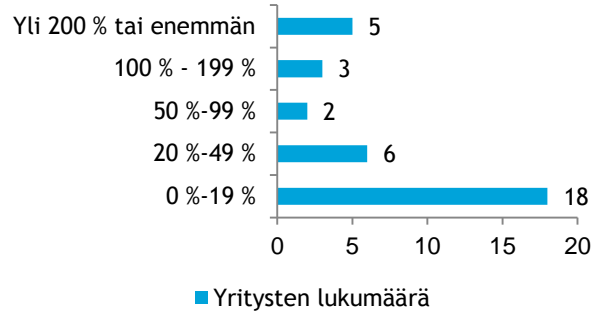
Liikevaihto oli kasvanut runsaalla kolmanneksella haastatelluista yrityksistä keskimäärin 0-5 % vuodessa viimeisen kolmen vuoden aikana. Runsaalla neljänneksellä liikevaihto oli kasvanut yli 30 %. Suurimmalla osalla haastatelluista yrityksistä oli selviä kasvutavoitteita - yrityksistä 11 ilmoitti olevansa voimakkaasti kasvuhaluinen ja 18 pyrki kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Yksi yritys ilmoitti pyrkivänsä säilyttämään asemansa ja neljällä yrityksellä ei ollut kasvutavoitteita. Rungas puolet yrityksistä arvioi liikevaihdon kasvavan 0-19 % vuodessa seuraavan kolmen vuoden aikana. Muilla yrityksillä kasvutavoitteet olivat tätä suurempia. 8 yritystä arvioi liikevaihdon kasvavan 20-99 % vuodessa ja 8 yritystä arvioi liikevaihdon kasvavan vähintään 100 % vuodessa. Liikevaihdon kasvuodotukset eivät eronneet eri kokoisten yritysten välillä.



Kuinka paljon yrityksen liikevaihto on kasvanut vuodessa keskimäärin viimeisen kolmen vuoden aikana?



Kuinka paljon arvioit yrityksen liikevaihdon kasvavan vuodessa seuraavan kolmen vuoden aikana?



4. DIGITAALISUUS LIKETOIMINNASSA

Tässä luvussa tarkastellaan, millä tavoin digitaalisuus näyttäytyy yritysten liiketoiminnassa. Digitaalisuutta käsitellään sen merkityksen ja tarpeen, yrityksissä käytössä olevien työkalujen, digitaalisuuden hyötyjen ja haittojen sekä yrityksen sisäisten ja ulkoisten prosessien näkökulmista.

4.1 Digitaalisuuden merkitys ja tarve yrityksille

Digitaalisuuden merkitys liiketoiminnassa vaihtelee yrityksittäin

Digitaalisuuden merkitys liiketoiminnassa ja sen tarve vaihtelee suuresti haastatelluissa yrityksissä. Osalle yrityksistä digitaalisuus tarkoittaa lähinnä joitakin digitaalisia työkaluja, jotka helpottavat ja tehostavat työtä. Toisille yrityksille taas digitaalisuus on koko liiketoiminnan perusta ja koko yrityksen toiminta perustuu digitaalisuuteen. Haastatellut yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen perusteella, millainen merkitys digitaalisuudella on yrityksen liiketoiminnassa.

Diginatiiveilla yrityksillä koko ansaintamalli perustuu digitaalisuuteen

Diginatiiveilla digitaalisuus on liiketoiminnan perusta. Kaikki yrityksen toiminta, niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset prosessit, perustuvat digitaalisuuteen eikä yritystä olisi olemassa ilman digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia. Näistä yrityksistä moni pitää kysymystä digitaalisuuden merkityksestä yritystoiminnalle jopa absurdina siinä mielessä, että digitaalisuus on toiminnan kivijalka ja elinehto yritykselle. Tällöin digitaalisuutta ei mielletä jonain tietynä liiketoiminnan ominaisuutena tai osa-alueena. Digitaalisuus on enemmän yrityksen perusfilosofia. Diginatiivit yritykset on usein perustettu digitaalisen liiketoiminnan pohjalle. Diginatiiveilla siis koko ansaintamalli perustuu digitaalisuuteen. Näillä Diginatiiveilla tarve digitaaliseen liiketoimintaan tulee tyypillisesti asiakastarpeesta tarkoittaen sitä, että digitaalinen liiketoiminta on perustettu jonkin asiakastarpeen täyttämiseksi. Selvitykseen haastatelluista yrityksistä 20 (59 %) on Diginatiiveja.

”On elinehto, emme pystyisi tekemään hommia muutoin riittävän tehokkaasti jos emme olisi digitalisoituneet. Olemme pyrkineet olemaan etulinjassa.”

”Yritys on syntynyt tarpeeseen tehdä tiettyjä toimintoja tehokkaammin kuin aiemmin, se on asiakkaiden tarve tehdä tehokkaammin”

”Kaikki sähköisesti. Tehdään asiakkaalle helpoksi kaikki.”

Case-yritys: TrademarkNow on perustettu asiakastarpeen täyttämiseksi

Brändinhallintapalveluita tarjoavan yrityksen liikeidea syntyi perustajien oman kokemuksen ja osaamisen kautta. Perustajat olivat tehneet brändinhallintaan liittyvää työtä jonkin aikaa hyödyntämättä digitaalisia työkaluja kattavasti. He tuskastuivat hitaaseen toimintatapaan. Samaan aikaan asiakkaat alkoivat kysellä, olisiko brändinhallintapalveluita mahdollista tuottaa nopeammin ja tehokkaammin. Tästä alkoi uuden yrityksen ideointi, mikä johti lopulta Diginatiiviyrityksen perustamiseen vuonna 2012. Yrityksen liiketoiminnassa hyödynnetään vahvasti tiedonjalostuksen automatiikkaa. Nykyisin yritys työllistää yli 20 henkilöä ja liikevaihto on kasvanut yli 30 % vuosittain.

Digikiinnostuneet yritykset hyödyntävät digitaalisuutta osassa liiketoimintaa tai yrityksen tukifunktioissa

Digikiinnostuneilla yrityksillä digitaalisuuden merkitys on siinä, että liiketoiminnan jokin osa perustuu digitaalisuuteen tai että digitaalisuus on vahvasti läsnä keskeisissä yritystoiminnan tukifunktioissa kuten esimerkiksi markkinoinnissa. Noin puolessa selvityksen Digikiinnostuneista yrityksistä digitaalisuus näyttääytyy siten, että se on keskeinen osa markkinointia ja viestintää. Toisella puolikalla Digikiinnostuneista jokin keskeinen osa liiketoimintaa perustuu digitaalisuuteen.

”Kustannustehokkain markkinointitapa, täytyy tapahtua valtaosin digitaalisesti.”

”Mahdollistaa joustavamman palvelun ajasta ja paikasta riippumatta. Kustannustehokasta asiakkaalle ja yritykselle”

Digikiinnostuneilla ei ole sisäsyntyistä tarvetta digitaaliselle liiketoiminnalle, vaan digitaalisuuteen ajaa alan yleinen kehitys. Digikiinnostuneet näkevät, että pysyäksään mukana alan kehityksessä liiketoimintaa on digitalisoitava. Toisaalta näillä yrityksillä on kiinnostusta digitaalisuutta kohtaan ja liiketoiminnan muuttamisesta digitaaliseen suuntaan. Tyypillisesti perinteisesti toimivaan liiketoimintaan tuodaan digitaalisuus johonkin tiettyyn toimintoon tai liiketoiminnan osaan, esimerkiksi markkinointiin tai myyntikanaviin. Tällöin yritys tutustuu digitaalisuuden mahdollisuuksiin kokeilemalla ja testaamalla niitä liiketoiminnan jollakin osa-alueella, ja tästä oppimalla digitaalista liiketoimintaa voidaan vähitellen lisätä ja kasvattaa. Digikiinnostuneet yritykset myös hakevat digitaalisuudella kustannustehokkuutta hyödyntämällä digitaalisuutta esimerkiksi markkinoinnissa tai sisäisissä prosesseissa. Haastatelluista yrityksistä 11 (32 %) on Digikiinnostuneita.

Case-yritys: MPY-palvelut - 1800-luvun lopulla perustettu yritys on muuttanut liiketoimintaansa digitaaliseksi

MPY-palvelut perustettiin alun perin puhelinpalvelun tarjoajaksi. Nykyisin yritys tarjoaa asiakkailleen ICT-palveluita ja niiden osana digitaalisia työkaluja. Digitaaliseen liiketoimintaan on ajanut erityisesti kilpailuasetelma muiden yritysten kanssa. Yrityksen sisäisiä prosesseja ei ole vielä kaikilta osin digitalisoitu.

Digireaktiiviset digitalisoivat liiketoimintaansa toimintaympäristön muuttumisen takia lähinnä oman toiminnan tehostamiseksi

Osassa yrityksiä digitaalisuus näyttääytyy välttämättömänä pahana eikä digitaalisuus ole lähtökohtaisesti houkuttelevaa. Tällaisia yrityksiä kutsutaan tässä selvityksessä Digireaktiivisiksi. Näiden yritysten mielestä digitaalisuus on toki tärkeää nykymaailmassa ja se nähdään välttämättömänä osana liiketoimintaa. Digitaalisuuteen ajaa toimintaympäristön muutos sekä se, että yrittäjät näkevät, että toimintaa on pakko digitalisoida, jotta liiketoiminta ei kuihdu. Toisaalta digitaalisuuden nähdään kylläkin mahdollistavan oman toiminnan tehostamisen, mikä tekee digitaalisuudesta jossain määrin kiinnostavaa Digireaktiivisten silmissä. Näissä yrityksissä digitaalisuus toteutuu lähinnä yrityksen sisäisten prosessien sekä markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta. Digitaalisuus näh-

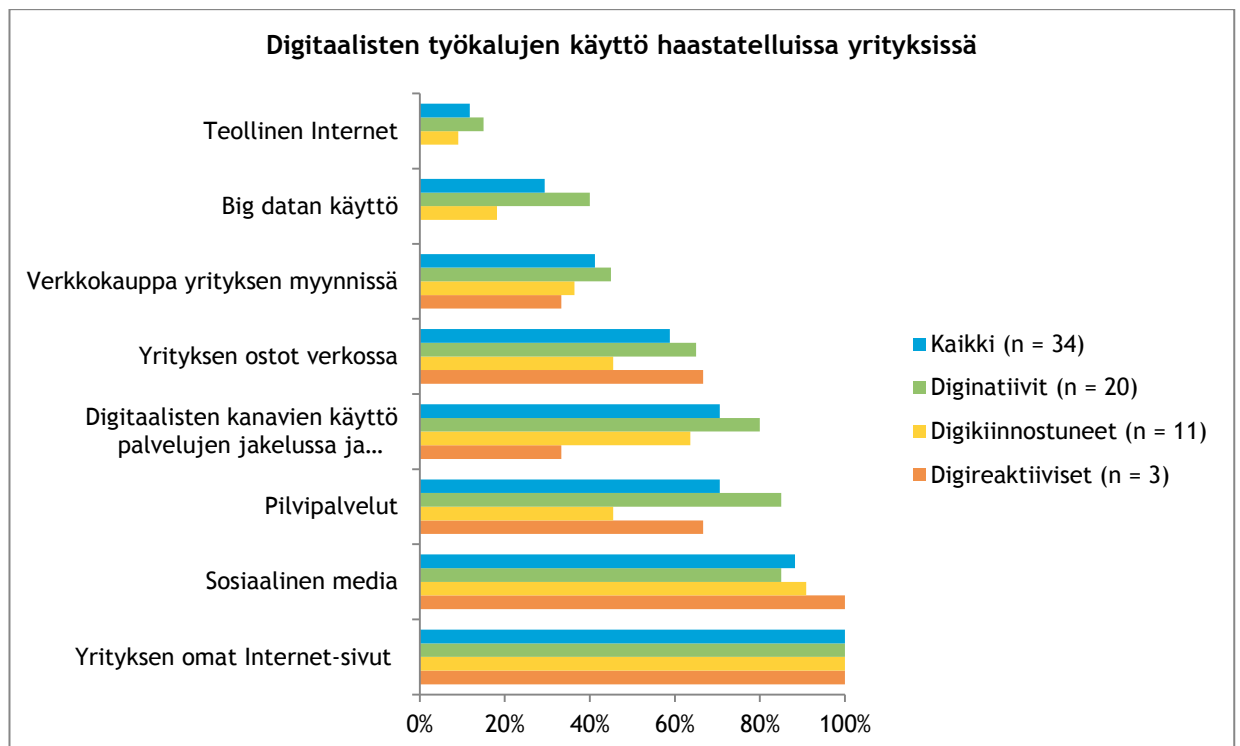
dään enemmän työkaluna kuin ajattelutapana. Digireaktiivisia on haastatteluaineistossa vain kolme kappaletta (9 %).

Digikieltäytyjiä ei ollut selvityksen aineistossa

Digitaalisuutta käsittelevissä selvityksissä on tunnistettu myös yritystyyppi, jota edustavat yritykset eivät ole lainkaan kiinnostuneita digitaalisuudesta. Näitä niin kutsuttuja digikieltäytyjiä ei ollut lainkaan tähän selvitykseen haastateltujen yritysten joukossa.

4.2 Digitaalisten työkalujen käyttö

Yleisimmin käytetyt digitaaliset työkalut olivat yrityksen omat internet-sivut, sosiaalinen media ja pilvipalvelut. Internet-sivut olivat käytössä kaikilla yrityksillä, sosiaalista mediaa käytti noin 90 % yrityksistä ja pilvipalveluita 70 %. Diginatiivi-yritykset hyödynsivät muita yritystyyppisiä useammin pilvipalveluita, digitaalisia kanavia palvelujen jakelussa ja markkinoinnissa. He tekivät myös muita useammin yrityksen ostoja verkossa, heillä oli käytössä verkkokauppa yrityksen myynnissä. Myös big datan käyttö ja teollisen internetin hyödyntäminen oli Diginatiiveilla yleisempää kuin muilla yritystyypeillä.



4.3 Digitaalisuuden hyödyt ja haitat

Diginatiiveilla digitaalisuuden hyödyt liittyvät etenkin yritystoiminnan kannattavuuteen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin

60 % haastatelluista Diginatiiveista näki, että digitaalisuus on parantanut yritystoiminnan kannattavuutta. Liki puolet oli lisäksi sitä mieltä, että digitaalisuus on tuonut yritykselle tähän mennessä hyötynä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Digitaalisuus on myös tehostanut Diginatiivien tuotekehitystä. Digitaalisuudesta on ollut toki paljon muutakin hyötyä Diginatiiveille. Se on mm. vahvistanut yrityskuvaa ja parantanut asia-

kaspalvelua sekä yhteistyötä kumppanien kanssa. Kolmella yrityksellä digitaalisuus on mahdollistanut liiketoiminnan kansainvälistämisen.

Diginatiivit yritykset näkevät myös merkittäviä mahdollisuuksia yrityksen sisäisten prosessien digitaalisuuden kehittämisessä. Tämän lisäksi Diginatiivit näkevät, että digitaalisuutta lisäämällä heidän olisi mahdollisuus luoda edelleen uutta liiketoimintaa ja tavoittaa uusia asiakasryhmiä.

Case-yritys: Secrow - digitaalisuus mahdollistaa liiketoiminnan kasvun ilman henkilöresurssien kasvattamista

Älykkäitä turvallisuuspalveluita ja mobiilikäytettäviä informaatiopalveluita tarjoava Secrow on nuori yritys, joka työllistää toistaiseksi vasta omistajayrittäjän. Yritys panostaa jatkuvaan tuotekehitykseen. Yrityksen pyöriessä yhden omistajayrittäjän voimin tuotekehityksen lähtökohtana on automaation hyödyntäminen ja yksinkertaiset palvelujen ylläpitoprosessit. Mikäli yritys tarvitsee sellaista osaamista, jota sillä ei itsellään ole, löytyy tarvittava osaaminen laajojen verkostojen kautta.

Digikiinnostuneilla digitaalisuus on ennen kaikkea parantanut yritystoiminnan kannattavuutta

Kaksi kolmasosaa haastatelluista Digikiinnostuneista yrityksistä näki, että digitaalisuus on parantanut yritystoiminnan kannattavuutta. Lisäksi noin puolet kertoi, että digitaalisuus on tehostanut yrityksen liiketoimintaprosesseja. Kolmasosalla yrityksistä digitaalisuus on tiivistänyt yritysten yhteistyötä näiden kumppanien kanssa tai vahvistanut yrityskuvaa. Toki digitaalisuus on myös tuonut Digikiinnostuneille yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia mutta ei samassa määrin mitä Diginatiiveilla. Kolmasosa Digikiinnostuneista oli sitä mieltä, että digitaalisuus on luonut uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kun vastaava osuus Diginatiiveilla oli puolet. Kolmasosa Digikiinnostuneista näki myös, että he ovat digitaalisuuden avulla tavoittaneet uusia asiakasryhmiä. Merkittävä ero Diginatiivien ja Digikiinnostuneiden välillä on siinä, että digitaalisuus tuo hyötyä Diginatiiveilla erityisesti näiden asiakkaille, kun taas Digikiinnostuneilla digitaalisuus hyödyttää ennen kaikkea yritystä itseään.

Digikiinnostuneilla digitaalisuuden lisääminen entisestään hyödyttäisi liiketoimintaa erityisesti kustannustehokkuuden näkökulmasta. Haastatellut Digikiinnostuneet lisäsivät digitaalisuutta erityisesti tehostukseen yrityksen sisäisiä liiketoimintaprosesseja.

Case-yritys: Sissos-Myymälä pääsi osaksi verkkokaupan kasvua

Kuluttajille ampuma- ja räjähdetarvikkeita myyvä Sissos-Myymälä Oy on perustettu 1990-luvulla. Yritystä perustettaessa liiketoiminta perustui myymäläkauppaan. Yritys lähti kuitenkin kehittämään verkkokauppaa hyvin aikaisin, jo 1990-luvulla ja on ollut verkkokauppamyynnissä edelläkävijä. Verkkokauppa lähti merkittävään kasvuun vuoden 2008 jälkeen. Panostaminen tehokkaaseen verkkokauppa-alustaan jo aikaisessa vaiheessa on ollut keskeinen tekijä siinä, että yritys on päässyt osaksi verkkokaupan kasvua. Vuoden 2008 jälkeen yrityksen liiketoiminta on nelinkertaistunut. Vaikka merkittävä osa yrityksen mynnistä tulee verkkokaupasta, myymälä on edelleen tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa.

Digireaktiivisille digitaalisuus mahdollistaa mm. uusien asiakasryhmien tavoittamisen

Digireaktiivisilla digitaalisuus tuo hyötyä kattavasti kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. Yritykset mainitsivat haastatteluissa, että digitaalisuus on mahdollistanut uusien asiakasryhmien tavoittamisen lisäksi asiakaspalvelun parantamisen, tiivistänyt yhteistyötä kumppanien kanssa ja tehostanut liiketoimintaprosesseja.

Digitaalisuuden haitat nähdään maltillisina

Haastatellut yritykset eivät yleisesti ottaen koe, että digitaalisuus olisi tuonut mitään haittaa. Haittoina mainittiin lähinnä tietohallintoon ja tietoturvaan ja näiden järjestämiseen liittyvät haasteet (esimerkiksi verkkoyhteysongelmat ja yhteysongelmat pilvipalveluihin). Neljäsosa haastatelluista piti näitä haasteita tietoturvariskinä ja hieman vajaa puolet yrityksen toimintaa koskevana prosessiriskinä. Muutama vastaaja korosti, että digitaalisuus on tuonut haasteita asiakkaiden kohtaamiseen. Kun asiakaskontaktit ja yhteydenpito asiakkaaseen hoidetaan pääasiassa digitaalisesti, muuttuu asiakkaan kohtaaminen vaikeaksi ja tämä vaatii enemmän työtä.

Digikiinnostuneiden osalta haittana nähdään se, että liiketoiminnan digitalisoituminen teettää työtä yrittäjällä, jonka pitää vakuuttaa ja opettaa sekä henkilökunta että joissain tapauksessa myös asiakkaat digitaalisuuden hyödyistä ja uusien digitaalisten ratkaisujen käytöstä. Tämän lisäksi pitää itse perehtyä ja luoda digitaalisuuteen perustuvaa liiketoimintaa. Liiketoiminnan muuttaminen digitaaliseksi nähdään siis resurssiky-symyksenä.

Case-yritys: Sissos-Myymälälle digitaalisuus ei korvaa ihmisten välistä kommunikaatiota

Yrityksessä tiedostetaan asiakkaan ostokokemuksen merkitys ja panostetaan asiakaspalautteen keräämiseen. Verkkokauppa-asiakkailta kysytään systemaattisesti palautetta. Toisaalta myymälässä asiakkaita kohdataan henkilökohtaisesti. Yrityksen sisäisiä prosesseja kehitetään digitaaliseksi valikoiden asiakaskokemuksesta lähtien. Esimerkiksi yritys on tietoisesti valinnut ettei hyödynnä automaattista puhelinvaihddepalvelua vaan haluaa, että asiakas kohdataan puhelimitse henkilökohtaisella tasolla. Samoin yrityksen sisäisessä viestinnässä henkilöstöä kannustetaan keskustelemaan ja ideoimaan yhdessä eikä pikaviestinpalveluja ole tietoisesti haluttu ottaa käyttöön.

4.4 Digitaalisuus ulkoisissa ja sisäisissä prosesseissa

Asiakasprosessit

Asiakasprosessien digitalisointiin halutaan panostaa, iso osa näkee tässä vielä työtä

Kahta yritystä lukuun ottamatta haastatellut yritykset olivat digitalisoineet yrityksen ulkoisia prosesseja. Joka kymmenes kertoi digitalisoineensa koko asiakaspalvelun ja näiden lisäksi yli puolet oli sähköistänyt valtaosan. Yrityksen toimiala vaikuttaa asiakaspalvelun menetelmien valintaan. Lähes kaikki olivat vähintäänkin käynnistäneet jonkin prosessin osan sähköistämisen.

”Tarvitaan henkilökohtaista myyntiä, ei onnistu vain verkkokaupalla.”

”Yhteydenottojen määrä on lisääntynyt, puhelin soi harvemmin ja netin kautta tulee tarjouspyyntöjä.”



Asiakasprosessien digitalisointi on kiinni täysin tuotteesta tai palvelusta, lisäksi tämä vaatii asiakkaiden riittävän valmiuden. Yrityksen digitaloistumisen aste ja asiakaspalveluprosessien digitalisoiminen eivät siksi aina korreloi. Esimerkiksi asiantuntijapalvelut voivat vaatia henkilökohtaisiin asiakaskäynteihin perustuvan myynnin vaikka koko toimitusketju muutoin olisi digitalisoitu. Samoin oli myös linjattu että sähköistä vuorovaikutusta asiakastyössä rajoitetaan, esimerkkinä yritys jossa on sovittu että sähköiseen asiakaspalautteeseen vastataan aina puhelimitse, koska on haluttu säilyttää suora kontakti asiakkaisiin.

Case-yritys: MPY-palvelut - digitaalisuus ei korvaa asiakaskontaktia asiakastarpeiden kartoittamisessa

ICT-palveluja tarjoavan yrityksen toimitusjohtaja käyttää paljon aikaa asiakastapaamisiin. Hänen mukaansa yrityksen asiakkaiden tavoitteena on kehittää omia prosessejaan kokonaisvaltaisesti eikä ostaa yritykseltä yksittäisiä digitaalisia työkaluja. Asiakkaat eivät myöskään välttämättä tiedä, millä työkaluilla tavoitteisiin voidaan päästä. Henkilökohtaiset tapaamiset asiakkaiden kanssa auttavat toimitusjohtajaa ymmärtämään asiakastarpeita syvällisesti. Digitaalisia keinoja, joita hyödynnetään asiakkaiden tarpeiden kartoittamisessa, ovat markkinaseuranta, markkina-analyysit sekä media-seuranta.

Yrityksen toimialasta riippuen keskeisiä digitaalisia asiakasprosesseja myynnin lisäksi ovat toimitusprosessi ja sen seuranta. Täysin digitaalisia tuotteita/palveluita tarjoaville yrityksille sisäisiä ja ulkoisia prosesseja on jopa hankala nähdä, sillä ne ovat keskeisiä osia itse tuotteesta. Osa myös tuottaa palvelut/tuotteet suoraan asiakkaan järjestelmiin. Digitaalisuus on mahdollistanut aiempaa saumattomamman yhteistyön ja kumppanuuden. Sisäisten prosessien suurimpana hyötynä nähtiin uusien asiakasryhmien tavoittaminen ja myynnin kasvattaminen. Myynnin prosessien ja toimitusketjun digitalisointi on tyypillisesti iso investointi ja näin myös riski. Muutos ei yleensä ole kuitenkaan ollut nopeaa, vaan on vaatinut käytettävien työkalujen huolellista arviointia. Valtaosa ei kuitenkaan nähnyt prosessien systemaattiselle uudistamiselle vaihtoehtoja. Myynti edellyttää ajantasaisia prosesseja ja monikanavaisuutta.

Sisäiset prosessit

Yritysten sisäiset prosessit ovat pääasiassa digitaalisia, hyöty nähtiin merkittävänä

Sisäiset prosessit olivat ulkoisia prosesseja jonkin verran useammin joko lähes tai kokonaan ulkoistettu. Ainakin jokin osuus talous-, henkilöstö- ja tietohallinnosta, toiminnanohjauksesta tai viestinnästä oli lähes kaikissa yrityksissä vähintään jossain määrin sähköisinä prosesseina. Vain muutama yritys muodosti poikkeuksen. Nämäkin pitivät toimintojen digitalisoimattomuutta ongelmana, jota aikovat kehittää. Erityisesti taloushallinnon digitalisointia pidettiin usein itsestäänselvyytenä. Tosin useat mainitsivat myös taloushallintoa kehitetyn jo ja tämän prosessin olevan edelleen kesken. Esimerkiksi kirjanpito oli vielä osittain käsin tehtävää tai sähköinen laskutus ei kattanut matkalaskuja vielä. Kaikilla ulkoistettu palveluntuottaja ei vielä tarjonnut riittävän kattavasti sähköisiä palveluita.

”Kauhean vanhanaikaista edelleen. On kehityskohde, että johdonmukaisuus lisääntyisi. Sisäiset prosessit ovat tällä hetkellä poukkoilevia.”

”Taloushallinto toimii paperilla, viestintä sähköisenä.”

”Taloushallinto, toiminnanohjaus, ihan kaikki on digitalisoitu. Ei tule edes mieleen että ei olisi.”

”Meillä ei ole toimitiloja, kaikki tapahtuu etänä. Digitalisaatio on muuttanut merkittävästi.”

Muutamat nostivat esiin osin digitalisaatiosta johtuvan asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen vasteajan kiristymisen. Asiakkaat olettavat yrityksen tuotantoprosessienkin olevan nopeita, koska sähköinen tilaaminen ja muu vuorovaikutus on digitalisoitu. Toiminnanohjausjärjestelmien kerrottiin tukevan asiakastarpeiden priorisoinnissa ja näihin vastaamisessa. Sisäisten prosessien digitalisoinnin nähtiin selkeyttämisen lisäksi vähentävän virheitä ja yksinkertaistavan tuotantoa.

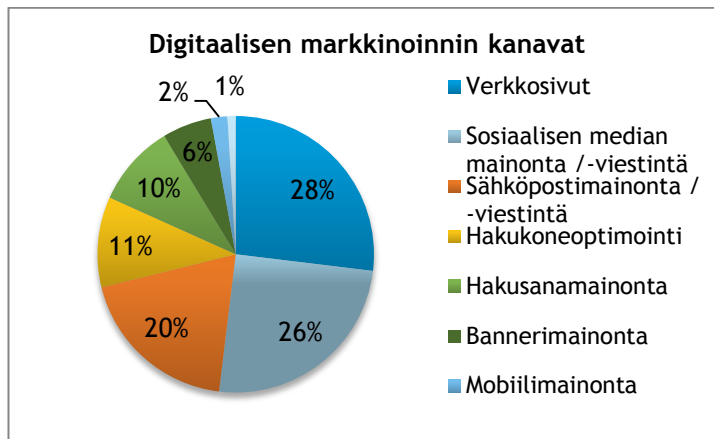
Henkilöstöhallinnon prosessien digitaalisia ominaisuuksia ei oltu kaikissa yrityksissä juuri mietitty, koska yritykset olivat niin pieniä ettei tämä ollut tarpeellista. Muutaman hengen yrityksissä ei henkilöstön intranetiä tai kulunvalvontaa tarvita.

Digitaalisten sisäisten prosessien suurimpina etuina pidettiin joustavuutta, kustannussäästöjä ja ajan vapautumista muuhun työhön.

Markkinointi

Kaikilla yrityksillä oli käytössään vähintään kaksi digimarkkinoinnin kanavaa. Suurin osa käytti vähintään verkkosivuja, bannerimainontaa tai sähköpostimainontaa. Toimialakohtaisesti digitalisoinnin ei nähty vähentävän henkilökohtaisten tapaamisten ja keskustelujen tärkeyttä.

Koska selvityksen yritykset ovat pieniä, monessa yrityksessä markkinointiin käytettävissä olevat resurssit ovat niukkoja. Digitaalisten markkinointikanavien julkaisuautomatation hyödyntäminen tukee markkinointiviestintää erityisesti pienissä yrityksissä. Yrittäjät tiedostavat digimarkkinoinnin hyödyt mutta heillä ei tyypillisesti ole tarpeeksi resursseja digitaalisen markkinoinnin toteuttamiseksi kaikilla haluamillaan tavoilla ja kanavissa.



”Aika vähän on tehty verkkomainontaa, aika kiinni nykyisissä asiakkaisissa.”

”Vahva nykyään. Olen siirtänyt kokonaan lehtimainonnan someen. Some-mainonta on sen verran halpaa, että tiedän välittömästi saavani rahat takaisin.”

Kansainvälisesti toimivista yrityksistä kaikki eivät olleet vielä satsanneet kansainväliseen markkinointiin. Ulkomaiset asiakkaat saattoivat olla henkilökohtaisen suhdeverkoston tulosta. Markkinoinnin kielen ja maakohtaisen profiloinnin valintaa taustoittivat täysin palveluiden/tuotteiden ja asiakkaiden erityispiirteet. Osalla yrityksistä kaikki digitaalisesti tuotettu on ollut alunperin jo englanniksi ja yhden kielen nähtiin riittävän. Osa taas näki huolellisen maakohtaisen profiloinnin tärkeänä. Kunnianhimo tässä on voinut olla myös kehityksen esteenä.

Case-yritys: Ficolo - digitaalisen markkinoinnin ja viestinnän keskeisin osa on sen sisältö

Konesali- ja serveripalveluita tarjoavassa Ficolossa nähdään, että digitaalisessa markkinointiviestinnässä - kuten kaikessa markkinointiviestinnässä - keskeistä on viestinnän sisältö. Markkinointiviestinnän haasteet liittyvätkin yrityksessä resurssikapeikkoihin markkinointiviestinnän perussanomien ja sisällön määrittelyssä. Digitaalinen markkinointiviestinnän ei sinällään nähdä eroavan muusta markkinointiviestinnästä, vain sen kanavat ovat eri. Markkinointiviestinnän toteutuksessa yritys hyödyntää kumppaneita. Sen sijaan yrityksessä nähdään, että sen pitää itse vastata sisällön tuottamisesta. Kansainvälinen markkinointi ei merkittävästi eroa muusta yrityksen markkinointiviestinnästä. Keskeisenä nähdään, että tehokas markkinointiviestintä ulkomailla edellyttää, että markkinointia pitää pystyä kohdentamaan entistäkin tarkemmin haluttuun kohderyhmään, jotta se tavoittaa suuria massoja ulkomailla.

Yritysten toimintakulttuuri

Digitaalisuuden ei nähdä niinkään muuttaneen toimintakulttuuria vaan olevan luontevasti nykypäivää

Valtaosa yrityksistä oli perustettu suoraan digitaalisia mahdollisuuksia täysin hyödyntäviksi tai yrittäjät olivat tottuneet työskentelemään digitaalisesti (24 yritystä). Nämä eivät tunnistanee toiminnassaan minkäänlaista muutosta. Kuitenkin myös iso osa niistä yrityksistä jotka olivat yrityksen elinkaaren aikana muokanneet toimintojaan digitaalsiksi eivät juuri osanneet nähdä radikaalia toimintakulttuurin muutosta. Digitaalisuus nähtiin tyypillisesti paitsi luontevaksi niin myös elinehdoksi. Olemassa oleva toimin-

taympäristö on muuttunut nopeaan tahtiin niin että muutosta ei juuri nähty, on ollut kyse sulautumisesta yhteiskunnan kokonaisvaltaiseen muutokseen.

Ne yritykset jotka pystyivät vertaamaan ainakin osaksi digitalisoitua nykytilaa aiempaan, näkivät digitaalisuuden vähentävän aika- ja paikkariippuvaisuutta. Muutamat yrittäjät kertoivat hyödyntävänsä tätä joustonmahdollisuutta työ- ja yksityiselämän suunnittelussa. Tämän nähtiin tuovan ketteryyttä myös asiakastyöskentelyyn. Digitaalisuuden nähtiin myös virtaviivaistavan yritysten prosesseja, esimerkiksi taloushallintoa ja vähentävän virheitä. Lisäksi muutama yritys mainitsi, että digitaalisuus lisää läpinäkyvyyttä, kun kaikki työntekijät pääsevät käsiksi kaikkiin sähköisiin materiaaleihin ja näkevät kuka niitä on esimerkiksi päivittänyt viimeksi. Lisäksi digitaalisuuden nähtiin mahdollistavan yrittäjälle reaaliaikaisen tilannekuvan saamisen liiketoiminnan eri osaluista.

5. DIGITAALISEN LIKETOIMINNAN MENESTYSTEKIJÄT

Selvitykseen tehtyjen haastattelujen pohjalta tunnistettiin digitaalisesti suuntautuneiden pk-yritysten liiketoiminnan menestystekijöitä ja näiden edellytyksiä. Näitä digitaalisen liiketoiminnan menestystekijöitä käsitellään tässä luvussa tarkemmin.

Haastateltujen yritysten joukosta valittiin kuusi yritystä tapaustutkimuksen kohteiksi. Nämä kuusi yritystä tunnistettiin haastateltujen yritysten joukosta digitaalisuuden näkökulmasta edelläkävijäyrityksiksi. Ymmärrystä menestystekijöistä ja niiden edellytyksistä syvennettiin tapaustutkimusten avulla.

Seuraavassa kuvataan digitaalisesti suuntautuneiden pk-yritysten menestystekijöitä. On huomattava, että nämä digitaalisesti suuntautuneiden pk-yritysten menestystekijät pohjautuvat selvityksen kohtuullisen suppeaan otokseen yrityksiä ja näiden kokemukseen digitaalisuudesta.

Digitaalisesti suuntautuneiden pk-yritysten liiketoiminnan menestystekijöitä ovat yrittäjän oma kiinnostus digitaalisuutta kohtaan, tarvittava digiosaaminen, asiakkaan digitarpeiden ymmärtäminen, digitaalinen markkinointi sekä digitaalisuus yrityksen prosesseissa.

	Digireaktiiviset	Digikiinnostuneet	Diginatiivit
Yrittäjän oma kiinnostus	Heikkous	Kehittyvä	Vahvuus
Tarvittava digiosaaminen	Heikkous	Heikkous	Vahvuus
Asiakkaiden digitarpeiden ymmärtäminen	Heikkous	Kehittyvä	Vahvuus
Digitaalinen markkinointi	Kehittyvä	Vahvuus	Vahvuus
Digitaalisuus yrityksen prosesseissa	Kehittyvä	Kehittyvä	Vahvuus

Kiinnostus digitaalisuutta kohtaan on tärkein menestystekijä

Menestystekijöistä yrittäjän oma kiinnostus digitaalisuutta kohtaan on kaikkein keskeisin menestystekijä ja tekijä, joka erottaa voimakkaasti Diginatiivit Digikiinnostuneista yrityksistä. Diginatiiveissa yrityksistä yrittäjällä on tyypillisesti halu olla edelläkävijärintamassa ja seurata alan kehitystä tiiviisti. Sen sijaan Digikiinnostuneet yrittäjät seuraavat digitaalisuuden tuomia teknisiä mahdollisuuksia lähinnä hyödyllisten uusien työkalujen näkökulmasta. Jatkuva digitaalisuuden kehittymisen seuraaminen ja tästä oppiminen ruokkii yrittäjän kiinnostusta digitaalisuuteen.

Digiosaamista täydentävät sopivat kumppanit

Riittävä digiosaaminen on liki yhtä kriittinen menestystekijä selvityksen yrityksillä kuin kiinnostus digitaalisuuteen. Yrittäjän oman osaamisen tulee olla sillä tasolla, että hän vähintään ymmärtää digiliiketoiminnan kokonaisuuden ja oman yrityksen tarpeet digitaalisuuteen liittyen. Yrittäjällä tulisi myös olla halu altistua uudelle, mikä mahdollistaa uuden kokeilemisen ja tästä oppimisen ja tätä kautta digiosaamisen karttumisen.

Haastatelluilta yrityksiltä tiedusteltiin, minkälaista uutta osaamista digitaalisuus edellyttää yritykseltä. Yhdeksän yritystä mainitsi uusia digitaalisia välineitä ja sovelluksia koskevan osaamisen ja tietoisuuden sekä näiden käyttöönottoa tukevan tiedon. Tämä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Viisi yritystä mainitsi yleisesti ajan hermoilla pysymisen sekä alan seuraamisen, mikä on niin ikään jatkuvasti tapahtuvaa. Kolmella yrityksellä osaamisen tarpeet liittyivät sähköiseen markkinointiin. Muita mainittuja osa-alueita olivat kuvankäsittelyosaaminen (kaksi mainintaa), tietoturvaosaaminen, tuotekehitysosaaminen, digitaalinen asiakaspalveluosaaminen sekä sosiaalisen median käyttö (yksi maininta kullakin).

Tyypillisesti tarvittavaa osaamista hankitaan yrityksissä itseopiskelun kautta (13 yritystä). Lisäksi verkostot ja yhteistyökumppanit ovat tärkeässä asemassa tiedonjakamisessa sekä vastavuoroisessa haasteiden ratkomisessa (8 yritystä). Neljä yrittäjää oli osallistunut kursseille ja kolme hyödynsi alihankkijoita puuttuvan osaamisen hankinnassa (esim. digitaalinen markkinointi). Kaksi yrittäjää oli osallistunut oppisopimuskoulutukseen ja kaksi täydensi digiosaamisen tarpeita uusien rekrytointien kautta. Muita mainittuja kanavia olivat seminaarit, alan julkaisut sekä digipalveluita tai tuotteita myyvien yritysten omat käyttöönottokoulutukset.

Selvityksen Diginatiiveilla digiosaaminen on sisäsyntyistä ja perustuu yrittäjän omaan kiinnostukseen digitaalisia liiketoimintamahdollisuuksia kohtaan. Diginatiivit hyödyntävät silti kattavasti verkostojaan osaamisen hankinnassa. Menestyneesti digitaalisesti suuntautuneet yritykset hyödyntävät osaavia kumppaneita niissä kohdin, joissa niiden oma osaaminen on heikkoa tai omat resurssit ovat riittämättömiä digitaalisen liiketoiminnan edistämiseksi. Selvityksen yritysten joukossa menestyneesti digitaalisesti suuntautuneilla yrityksillä on kattava kumppaniverkosto, joka täydentää yrityksen omaa osaamista. Näillä yrityksillä on myös halu verkostoitua aktiivisesti ja etsiä kumppaneita. Keskeistä on että yrittäjällä on selkeät liiketoiminnan tavoitteet ja ymmärrys siitä, mitä yritys tarvitsee kumppaneilta sekä että yritys itse määrittelee kumppanilta hankittavan palvelun sisällön. Yrityksen oman osaamisen näkökulmasta keskeistä on myös tiedon ja opin jakaminen ja levittäminen yrityksen sisällä.

Digikiinnostuneiden tulee hankkia liiketoiminnan kehittämiseksi tarvittavaa digiosaamista. Nämä yritykset hyödynsivät verkostojensa lisäksi erityisesti alihankintaa sekä ul-

”Tietotekniset valmiudet on olleet meillä hyvät. Jos on tullut spesiaalitilanteita, on voinut kilauttaa kavereille.”

”Tekemällä oppii paljon. Hakemalla verkosta että kuka osaa paremmin ja tämän osaamisen hyödyntäminen.”

”Olen käyttänyt tosi paljon aikaa opiskellakseni kaiken ilmaiseksi.”

”Vertaistuki, paljon löytyy verkkokursseja, YouTube-videoita. Asennemuutos tärkeintä.”

”Olemme ostaneet alussa webkehittäjän palveluita. Opetti myös käyttämään verkkopalvelua ja päivittämistä.”

”On rekrytoitu osaamista. Emme palkkaa henkilöitä, jotka eivät pysty ottamaan asioita digitaalisesti.”

kopuolisten tahojen järjestämiä kursseja ja seminaareja. Osa oli hankkinut tarvittavaa osaamista itseopiskelun kautta.

Case-yritys: TrademarkNow pitää jatkuvaa oppimisen mentaliteettia keskeisenä edellytyksenä liiketoiminnan digitalisoinnille

Brändinhallintapalveluita tarjoavan yrityksen toimitusjohtaja pitää yrityksen parhaana saavutuksena jatkuvaa oppimisen mentaliteettia. Esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoinnin yhteydessä näiltä kysytään viimeisintä kirjaa, jota henkilö on opiskellut työhön liittyen. Tähän teokseen perehtyvät kaikki yrityksen työntekijät. Yritys hyödyntää esimerkiksi myös verkostojaan vertaisoppimisen merkeissä - muilta yrityksiltä pyydetään kokemuksia ja palautetta erilaisten digitaalisten työkalujen käytöstä. Toimitusjohtaja pitääkin liiketoiminnan digitalisoimisen menestyksen edellytyksenä ”jatkuvaa oppimisen poltetta ja vimmaa”.

Asiakkaan digitarpeiden tunnistaminen

Kuten kaikessa liiketoiminnassa, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja asiakkaan kuunteleminen on olennaista liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun kannalta. Näin myös asiakkaan digitarpeiden ymmärtäminen on tunnistettu menestystekijäksi selvityksen pk-yritysten joukossa. Erityisesti Diginatiivit ovat yrityksiä, jotka osaavat kuunnella asiakkaitaan ja tulkita näiden tarpeita digitaalisuuden näkökulmasta siten. Ne pystyvät tarjoamaan sellaisia digitaalisia ratkaisuja, joita asiakkaat eivät vielä osaa edes tiedostaa tai ostaa. Lisäksi selvityksen menestyneesti digitaalisesti suuntautuneet yritykset kysyvät systemaattisesti palautetta asiakkailtaan. Erityisesti Diginatiivit yritykset hyödyntävät digianalytiikkaa asiakastarpeiden kartoittamisessa esimerkiksi verkkokaupassa tai muissa asiakkaille tarjottavissa digitaalisissa ratkaisuisa.

Digitaalisuus tehostaa yrityksen prosesseja ja mahdollistaa ydintoimintaan keskittymisen

Digitaalisesti suuntautuneiden pk-yritysten menestystekijöitä ovat myös digitaalinen markkinointi ja digitaalisuus yritysten prosesseissa. Haastateltujen yritysten näemyksiä yrityksen prosessien digitalisoinnista on kuvattu edellä luvussa 4. Kustannustehokkuuden lisäksi yrityksen omien prosessien digitalisointi mahdollistaa yrityksen ydintoimintaan keskittymisen. Erityisesti pienille yrityksille, joita selvitykseen haastatellut yritykset olivat, prosessien automatisointi ja yksinkertaistaminen vapauttaa merkittävästi yrityksen resursseja sen ydintoimintaan. Digitaalisuus myös mahdollistaa prosessien jatkuvan seurannan ja mitaamisen ja tätä kautta näiden jatkuvan kehittämisen. Selvitykseen haastatellut menestyneesti digitaalisesti suuntautuneet yritykset myös korostavat kumppanien valinnan merkitystä. Kumppanit tulisi valita siten, että ne tukevat digitaalisuutta yrityksen prosesseissa. Lisäksi nämä yritykset korostivat että digitaalisuus yrityksen prosesseissa on olennaista myös siksi, että se vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan ja toimii käyntikorttina sekä demonstraationa digitaalisuudesta ja sen tuomista hyödyistä yrityksen asiakkaille.

”Meidän täytyy tietysti itse olla digitaalisia, jotta voimme vakuuttaa asiakkamme digitaalisten ratkaisujen hyödyistä. Meidän täytyy pystyä demoamaan hyötyjä asiakkaille konkreettisesti.”

Digimarkkinoinnilla tehokkuutta myyntiin

Pk-yritykset tiedostavat digitaalisen markkinoinnin hyödyt ja ymmärtävät, että yrityksen tuotteita ja palveluita tulee markkinoida myös digitaalisissa kanavissa. Menestystekijäksi selvityksessä tunnistettiin yrityksen halu ja kyky hyödyntää markkinointiviestinnässä osaavia kumppaneita silloin kuin oma osaaminen tai resurssit ovat riittämättömät. Tässäkin kohtaa olennaista on, että yrittäjällä on riittävä ymmärrys digitaalisen markkinointiviestinnän kokonaisuudesta ja mahdollisuuksista, jotta yritys osaa ostaa digitaalisen markkinointiviestinnän palveluja ulkopuolisilta palveluntarjoajilta ja yrityksen kumppaneilta. Yrityksen tulee myös osata hyödyntää markkinointiviestinnän ja mahdollisen kumppanin toiminnan mitattavuutta oikeiden markkinointikanavien ja kumppanien löytämiseksi. Mitattavuus mahdollistaa toteutettujen toimien vertailun ja markkinoinnin kehittämisen. Mittaamisen ja seurannan tulisi olla jatkuvaa, jotta tarvittavat suunnan muutokset osataan tehdä oikea-aikaisesti. Digitaalinen markkinointi on vahvuus Diginatiivien ohella myös Digikiinnostuneilla yrityksillä.

Pienet yritykset digitalisoivat liiketoimintaansa joustavasti

Selvityksen puitteissa haastatellut yritykset ovat pieniä ja siten liiketoiminnan digitalisointi ei useassa tapauksessa perustu ylös kirjattuun strategiaan, vaikka se onkin määritietoista. Digitaalisuutta lisätään ja hyödynnetään siten kuin se yrityksen oman liiketoiminnan kannalta on kussakin tilanteessa tarkoituksenmukaista. Etenkin Diginatiivit yritykset seuraavat aktiivisesti toimintaympäristöään ja muokkaavat omaa toimintaansa tämän perusteella.

6. DIGITALISAATION ESTEET

Yrityksiltä tiedusteltiin haastattelujen yhteydessä, ovatko ne törmänneet esteisiin liiketoiminnan digitalisoimisessa. Tässä tarkasteltiin myös säädösympäristöön mahdollisesti liittyviä esteitä.

Digitaalisuuteen liittyvät esteet liittyivät tyypillisesti yrityksen resursseihin, kumppaneihin, asiakkaisiin tai säädösympäristöön

Noin neljäsosa mainitsi digitalisaation esteeksi **resursseihin** liittyvät syyt. Resurssikysymykset korostuivat erityisesti yksinyrittäjillä. Mainittuja esteitä olivat ajanpuute digitaalisten tuotteiden ja palveluiden kartoituksessa, tarvittavien laitteiden hankinta sekä ohjelmistojen hinnat.

Resursseihin liittyvät esteet

- Ajanpuute
- Laitteet
- Ohjelmistojen hinnat

Vajaa viidesosa piti **kumppaneihin** liittyviä esteitä merkittävinä. Tyypillisesti esteet liittyivät kumppaneiden puutteellisiin teknologisiin valmiuksiin (kuten sähköisten laskujen käsittely, mahdollisuus taloushallinnon digitalisointiin) tai siihen että heidän digitaaliset valmiudet eivät ole yleisesti samalla tasolla kuin yritykset. Lisäksi mainittiin kumppaneiden toimintakäytännöt, jotka eivät tue digitaalisuutta (kuten etälääkäripalveluiden hyväksyminen osaksi julkisen terveydenhuollon korvausjärjestelmää).

Kumppaneihin liittyvät esteet

- Puutteelliset teknologiset valmiudet digitaalisuuteen
- Toimintakäytännöt

Asiakkaisiin liittyvät esteet olivat saman tyyppisiä kuin kumppaneihin liittyvät ja niihin oli niin ikään törmännyt vajaa viidesosa yrityksistä. Nämä mainitsivat, että vanhanaikaiset ajattelu- ja toimintatavat hidastavat digitalisaatiota. Tämä voi ilmetä niin, että asiakkaat eivät ymmärrä digitalisaation potentiaalia heidän oman ansaintalogiikan kannalta tai pelkäävät digitalisaatiota. Yhtenä esimerkkinä mainittiin asiakkaiden hankintaosaaminen, eli ostajat eivät osaa tilata sellaisia digitaalisia tuotteita tai palveluita, joita olisi tarjolla ja jotka vastaisivat parhaiten ostajan tarvetta. Tämä on erityisesti julkisten tilaajien haasteena. Monella alalla juuri julkisilla hankinnoilla pitäisi pystyä tarjoamaan ensimmäiset merkittävät referenssit pk-yritysten uusille digiratkaisuille. Julkisten hankintojen menetelmät eivät monesti kuitenkaan tue perinteisistä poikkeavien ratkaisujen hankintaa. Samoin hankintoja tekevien viranomaisten osaaminen ei usein riitä täysin uudenlaisten digitaalisten prosessien ja ratkaisujen hankintaan. Tämä voi vaatia kokonaisymmärrystä ja laajaa uudistamista yksittäisten ratkaisujen sijaan. Lisäksi haasteeksi mainittiin asiakkaiden puutteelliset valmiudet toimia digitaalisesti, eli esimerkiksi vastaanottaa ja käsitellä digitaalisia aineistoja, kuten laskuja.

Asiakkaisiin liittyvät esteet

- Vanhanaikaiset ajattelu- ja toimintatavat
- Valmiuksien puute toimia digitaalisesti
- Julkisten hankkijoiden jäykkyys uusien digiratkaisujen ostajana

Osaavan työvoiman saatavuus voi tietynlaista digiosaamista tarvitsevalle yrityksille nousta haasteeksi. Kaikille aloille ei riitä tarvittavaa osaamista ainakaan normaalein rekrytointimenetelmin. Digikehityksen kärkeen pääseminen ja paikan pitäminen edellyttää yleensä alan tiivistä seuraamista ja vahvaa erityisosaamista.

Työvoimaan liittyvät esteet

- Markkinoilla ei riittävästi tarvittavia digiosaajia

Case-yritys: Sanoste Oy tähtää kansainvälisille markkinoille innovatiivisilla tuotteilla, haasteena työvoiman saatavuus ja julkisen hankkijan osaaminen

Kotona asuville ikääntyville virtuaalisia palveluja tuottavan Sanoste Oy näkee merkittäviä kansainvälisiä kasvumahdollisuuksia. Kasvu edellyttäisi mm. uusien teknologiaosaajien rekrytoimista. Tämä ei ole lukuisten kokeilujen ja eri rekrykanavien käytönkään jälkeen tuottanut riittävää tulosta. Tarittavat digiosaajat suuntautuvat usein muille aloille. Toinen kasvua hidastava tekijä on kansallisten referenssien saavuttaminen. Julkiset tilaajat ovat yrityksen keskeinen asiakaskunta julkisten hankintojen toteutustavat eivät kuitenkaan suosi täysin uusia ratkaisuja vaikka näillä saavutettaisiinkin merkittäviä taloudellisia säästöjä ja parempaa palvelua asiakkaille.

Tärkeimpinä menestyksen edellytyksiä ovat olleet vahva palveluiden loppukäyttäjien ja maksajien tarpeiden ymmärrys ja jatkuva toimintaa kehittävä vuoropuhelu eri asiakasryhmien kanssa.

Säädösympäristöön liittyvistä esteistä oli kokemusta - muutostarpeita ei kuitenkaan juuri ilmennyt

Mainittuja esteitä olivat digitaalisten tuotteiden korkea arvonlisäverokanta sekä lainsäädännön hidas kehitys. Jälkimmäisen yhteydessä mainittiin esimerkkinä se, tulkitseeko Finanssivalvonta sellaisen yrityksen pankkivalvonnan alaiseksi kuuluvaksi, joka välittää maksuja. Digitaalisten tuotteiden arvonlisäverotusta toivottiin alennettavan ja Finanssivalvonnan tulkintaperiaatteita selkeytettävän. Julkista sektoria sitova hankintalainsäädäntö puolestaan vaikeuttaa uusien palveluiden ja tuotteiden myyntiä julkiselle sektorille.

Kansainvälisesti tai kansainvälisten kumppaneiden kanssa toimivien yritysten tulee huomioida verotus- ja muut lainsäädäntöön liittyvät käytännöt sen maan sääntöjen mukaisesti, jossa yritys toimii. Tähän liittyen ei esitetty kehitysehdotuksia, sillä asia koskee muiden maiden kuin Suomen (tai EU:n) lainsäädäntöä.

Yksityisyyden suojaan liittyvä lainsäädäntö mainittiin siinä yhteydessä, että työntekijän työsuhteen päättyessä voivat nämä vaikuttaa siihen, miten yritys pääsee käsiksi esim. työntekijän työasioita koskeviin sähköposteihin. Lisäksi tuotiin esiin että henkilötietosuoja saattaa välillä vaikeuttaa projektien toteutusta. Varsinaisia muutosehdotuksia henkilötietosuojaan liittyen ei kuitenkaan mainittu, vaan nähtiin että säännökset ovat perusteltuja. Toimintakäytännöt julkisella sektorilla kuten paperisten dokumenttien

vaatimukset julkisissa hankinnoissa tai verottajalla mainittiin myös, mutta todettiin samalla että tässä suhteessa on tapahtunut paljon kehitystä myönteiseen suuntaan.

Haastatteluissa nousi esiin juristien omat eettiset säännöt, jotka kieltävät ns. revenue share modelin lakimiesten kanssa (mikäli asiakas ohjataan lakimiehelle, ei kolmas osapuoli voi saada osuutta lakimiehen palvelusta). Tämä on lähinnä asia, joka pitää huomioida yrityksen omien palveluiden hinnoittelussa. Positiivisena asiana mainittiin hallituksen esitys joukkorahoituksesta. Lain nähtiin voimaan tullessaan selkeyttävän rahoitusalan pelisääntöjä.

Haastatteluissa mainittiin myös muita kuin digitalisaatioon liittyviä esteitä kuten yleisesti korkea verotus Suomessa, yrittäjien heikko perusturva sekä erilaisten standardien suuri määrä ja sertifiointin kustannukset, jotka voivat pienyrittäjällä vaikuttaa suuresti kannattavuuteen.

Se, että lainsäädäntöön ei juuri nähty liittyvän muutostarpeita, kertoo todennäköisesti siitä, että yritykset näkevät säädösympäristön osana yrityksen normaalia toimintaympäristöä, johon yrityksen liiketoiminta mukautetaan. Etenkin Diginatiiveilla yrityksillä haasteena voi pikemminkin olla se, että säädösympäristö ei niiden näkökulmasta ole vielä ajan tasalla, kuten yllä mainitut esimerkit hankintalainsäädännöstä ja Finanssi-
valvonnan tulkinnasta osoittavat.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Selvityksen tarkoituksena on ollut liiketoiminnan digitalisoimisen menestystekijöiden kartoittaminen laadullisen haastattelututkimuksen avulla. Tuloksia tulkittaessa tulee huomioida, että havainnot perustuvat n. 40 henkilön haastatteluaineistoon, eivätkä ne siten välttämättä ole yleistettävissä kaikkia pieniä yrityksiä koskevaksi.

Yritykset jakautuvat kolmeen ryhmään - Diginatiiveihin, Digikiinnostuneisiin ja Digireaktiivisiin

Diginatiiveilla digitaalisuus on liiketoiminnan perusfilosofia ja perusta eikä yritystä olisi olemassa ilman digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia. Diginatiivit yritykset on usein perustettu digitaalisen liiketoiminnan pohjalle ja koko ansaintamalli perustuu digitaalisuuteen. Digitaalinen liiketoiminta on näillä yrityksillä tyypillisesti perustettu jonkin asiakastarpeen täyttämiseksi. Yritysten perustajilla on tyypillisesti syvällistä tietoa asiakastarpeista ja omasta alasta joko oman koulutustaustan ja työkokemuksen kautta. Diginatiivit yritykset käyttävät digitaalisia työkaluja kattavasti. Asiakasprosessien digitaalisuus ei suoraan korreloi yrityksen digitaalisuuden asteen kanssa - osa Diginatiiveista pitää henkilökohtaista asiakaskontaktia erittäin tärkeänä.

Digitaalisuus on lisännyt Diginatiiveilla yrityksillä yritystoiminnan kannattavuutta, tuonut uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä tehostanut tuotekehitystä, vahvistanut yrityskuvaa, parantanut asiakaspalvelua ja yhteistyötä kumppaneiden kanssa. Digitaalisuus on mahdollistanut osalla myös kansainvälistymisen. Diginatiivit yritykset näkevät merkittäviä mahdollisuuksia yrityksen sisäisten prosessien digitaalisuuden kehittämisessä. Tämän lisäksi Diginatiivit näkevät, että digitaalisuutta lisäämällä heidän olisi mahdollisuus luoda edelleen uutta liiketoimintaa ja tavoittaa uusia asiakasryhmiä.

Digikiinnostuneilla yrityksillä liiketoiminnan jokin osa perustuu digitaalisuuteen tai digitaalisuus on vahvasti läsnä keskeisissä yritystoiminnan tukifunktioissa. Digikiinnostuneilla ei ole sisäsyntyistä tarvetta digitaaliselle liiketoiminnalle vaan digitaalisuuteen ajaa alan yleinen kehitys. Toisaalta näillä yrityksillä on kiinnostusta digitaalisuutta kohtaan ja liiketoiminnan muuttamisesta digitaaliseen suuntaan. Digikiinnostuneet yritykset hakevat digitaalisuudella mm. kustannustehokkuutta. Näillä digitaalisuus on parantanut yritystoiminnan kannattavuutta ja tehostanut yrityksen liiketoimintaprosesseja. Digitaalisuuden koetaan myös tuoneen uusia liiketoimintamahdollisuuksia, tiivistäneen yritysten yhteistyötä kumppanien kanssa sekä vahvistaneen yrityskuvaa. Digikiinnostuneilla yrityksillä digitaalisuus hyödyttää ennen kaikkea yritystä itseään. Digikiinnostuneilla digitaalisuuden lisääminen entisestään hyödyttäisi liiketoimintaa erityisesti kustannustehokkuuden näkökulmasta.

Digireaktiiviset ovat yrityksiä, jotka digitalisoivat liiketoimintaansa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten takia sekä siksi, että yrittäjät näkevät yrityksen toiminnan digitalisoimisen pakollisena, jotta liiketoiminta ei kuihdu. Toisaalta digitaalisuuden nähdään kylläkin mahdollistavan oman toiminnan tehostamisen, mikä tekee digitaalisuudesta jossain määrin kiinnostavaa Digireaktiivisten silmissä. Näissä yrityksissä digitaalisuus toteutuu lähinnä yrityksen sisäisten prosessien ja markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta. Digitaalisuus nähdään enemmän työkaluna kuin ajattelutapana. Digireaktiiviset ovat usein paikallisesti toimivia perinteisiä yrityksiä, joilla on vakiintunut asiakaskunta, joka ei välttämättä näe digitaalisuuden lisäämistä tärkeänä.

Edellytykset liiketoiminnan menestykselle digitalisoinnille vaihtelevat yritystyy- peittäin

Yrittäjän oma **kiinnostus digitaalisuutta kohtaan** on kaikkein keskeisin menestystekijä ja samalla se tekijä, joka erottaa voimakkaasti Diginatiivit Digikiinnostuneista yrityksistä. Diginatiiveista yrityksistä yrittäjällä on tyypillisesti halu olla edelläkävijärintamassa ja seurata alan kehitystä tiiviisti. Sen sijaan Digikiinnostuneet yrittäjät seuraavat digitaalisuuden tuomia teknisiä mahdollisuuksia lähinnä hyödyllisten uusien työkalujen näkökulmasta. Jatkuva digitaalisuuden kehittymisen seuraaminen ja tästä oppiminen ruokkii yrittäjän kiinnostusta digitaalisuuteen.

Liki yhtä kriittinen menestystekijä on **digiosaaminen**. Selvityksen Diginatiiveilla digiosaaminen on sisäsyntyistä ja perustuu yrittäjän omaan kiinnostukseen digitaalisia liiketoimintamahdollisuuksia kohtaan. Digiosaamista päivitetään jatkuvasti ja siinä hyödynnetään itseopiskelun ohella verkostoja. Digikiinnostuneet hankkivat liiketoiminnan kehittämiseksi tarvittavaa digiosaamista verkostojen ja itseopiskelun lisäksi ali-hankkijoilta tai suoraan digitaalisia tuotteita myyiltä palveluntarjoajilta.

Asiakkaan digitarpeiden ymmärtäminen on tunnistettu menestystekijäksi selvityksen pk-yritysten joukossa. Erityisesti Diginatiivit ovat yrityksiä, jotka osaavat kuunnella asiakkaitaan ja tulkita näiden tarpeita digitaalisuuden näkökulmasta siten, että ne pystyvät tarjoamaan asiakkailleen sellaisia digitaalisia ratkaisuja, joita nämä eivät vielä osaa edes tiedostaa tai ostaa.

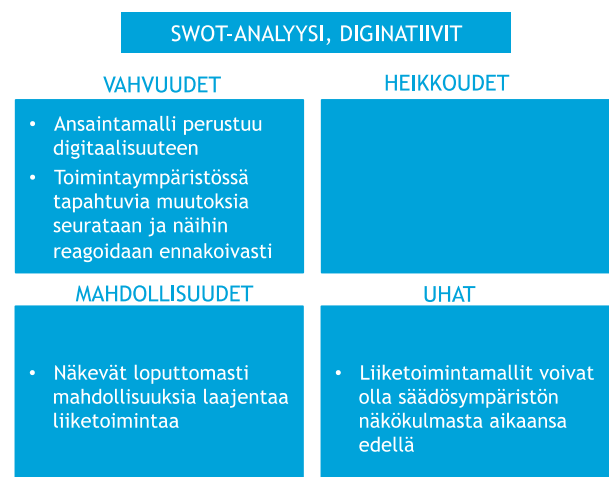
Digitaalisesti suuntautuneiden pk-yritysten menestystekijä on myös **digitaalinen markkinointi**. Digitaalinen markkinointi tehostaa yritysten myyntiä. Tämä on osa-alue, joka on vahvasti läsnä jokaisessa kolmessa yritystyyppissä. Digitaalinen markkinointi tarjoaa siis potentiaalisen väylän digitaalisuuteen niille yrityksille, jotka eivät vielä ole digitalisoinneet liiketoimintaansa.

Viides menestystekijä **digitaalisuus yritysten prosesseissa**. Digitaalisuuden hyödyntäminen yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa prosesseissa tehostaa yrityksen toimintaa. Parhaiten digitaalisuutta yrityksen prosesseissa hyödyntävät Diginatiivit yritykset.

Yritysten vahvuudet, heikkoudet ja toimintaympäristö

Yritysten vahvuudet, heikkoudet ja toimintaympäristön merkitys digitaalisuuden näkökulmasta vaihtelevat kolmen yritystyyppin välillä.

Diginatiiveilla ehdoton vahvuus on se, että niiden koko ansaintamalli perustuu digitaalisuuteen. Tähän kytkeytyy myös asiakkaiden digitarpeiden syvä ymmärrys. Yritykset näkevät, että asiakkaiden tulee hyötyä digitaalisuudesta kuten yrityksen itsekkin. Diginatiivit yritykset seuraavat myös toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia aktiivisesti ja reagoivat muutoksiin ennakoivasti. Diginatiivit näkevät toimintaympäristössä loputtomasti mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaa. Toimintaympäristön uhkana on se, että



Diginatiivien liiketoimintamallit tai palvelut voivat olla säädösympäristön näkökulmasta aikaansa edellä, eli ne joutuvat ottamaan riskejä ja luottamaan siihen, että niiden liiketoiminta täyttää säädösympäristön edellytykset.

SWOT-ANALYYSI, DIGIKIINNOSTUNEET	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Halu kehittää liiketoimintaa • Kiinnostus digitaalisuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen puute digitaalisuuden lisäämiseen • Resurssien puute digitaalisuuden lisäämiseen
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastarpeiden syvällisempi ymmärtäminen mahdollistaisi liiketoiminnan kasvattamisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailun kiristyminen: kilpailijat digitalisoivat liiketoimintaansa nopeammin / uudet Diginatiivit yritykset

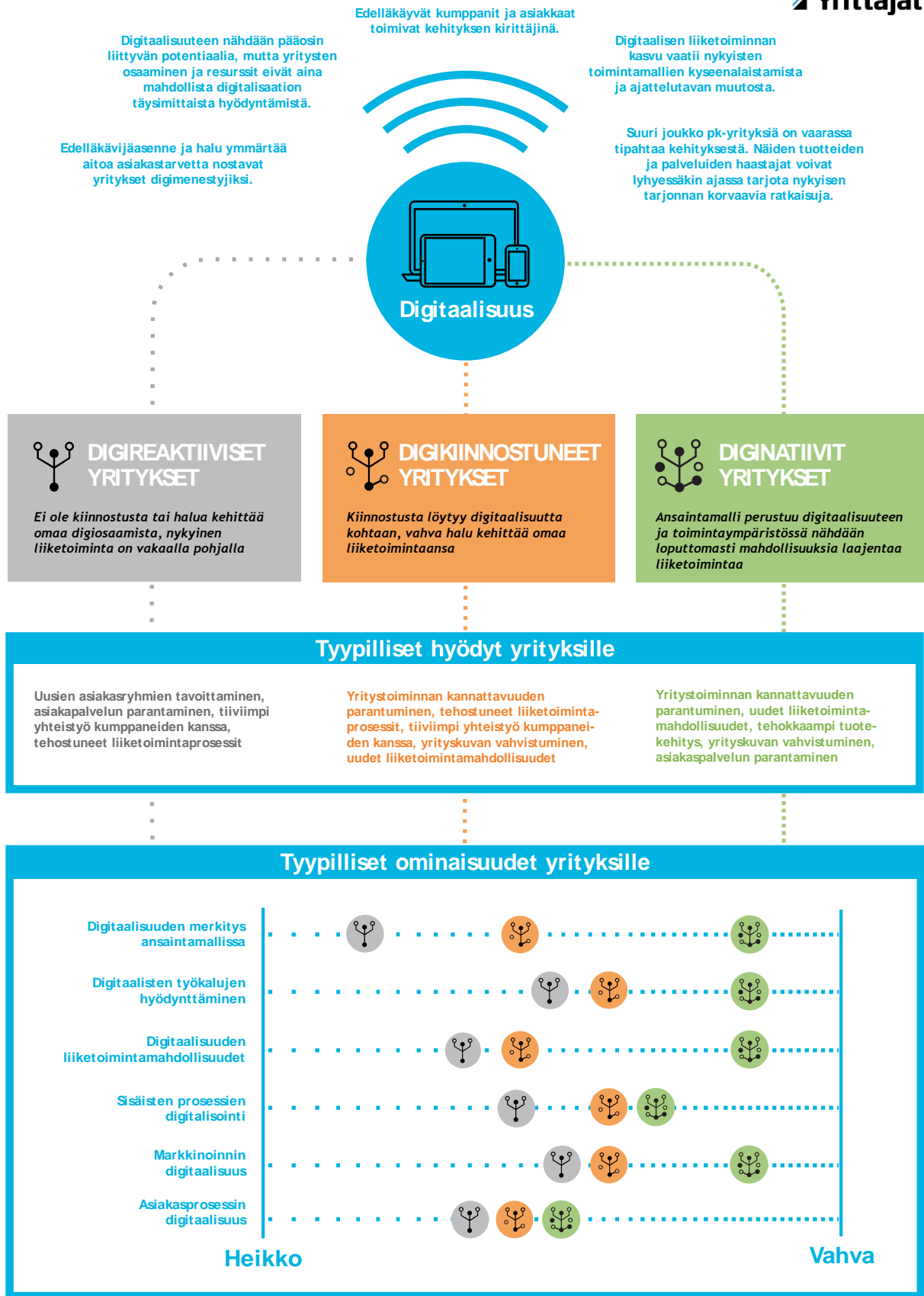
Digikiinnostuneilla vahvuus on siinä, että niillä on vahva halu kehittää omaa liiketoimintaansa. Lisäksi niillä on kiinnostusta digitaalisuutta kohtaan ja yritykset haluavat saada osansa digitaalisuuden hyödyistä. Haasteena Digikiinnostuneilla yrityksillä on yrityksen sisäisen osaamisen puute sekä resurssien puute digitaalisuuden lisäämisessä. Resurssien puute ilmenee yksinyrittäjillä ja hyvin pienillä yrityksillä yrittäjien ajan puutteena - tällöin ei ole aikaa perehtyä digitaalisuuteen ja digitaaliin työkaluihin. Digikiinnostuneilla korostuukin kumppaneiden löytämisen tarve osaamis- ja resurssipuutteen paikkaamiseksi.

Toimintaympäristöön kytkeytyy näille yrityksille mahdollisuuksia, sillä asiakastarpeiden syvällisempi ymmärtäminen mahdollistaisi yrityksille liiketoiminnan kasvattamisen. Digikiinnostuneisiin yrityksiin liittyy siis suurta potentiaalia liiketoiminnan kasvun näkökulmasta. Toisaalta toimintaympäristön uhkana on kilpailun kiristyminen sekä kotimaasta että ulkomailta - riskinä on se, että kilpailijat digitalisoivat liiketoimintaansa näitä yrityksiä nopeammin tai markkinoille tulee uusia Diginatiiveja yrityksiä, jotka vievät Digikiinnostuneilta markkinaosuuksia.

Digireaktiivisilla vahvuutena on se, että yritysten nykyinen liiketoiminta on vakaalla pohjalla - niillä on vakiintunut asiakaskunta ja tuote tai palvelu. Heikkoutena voi pitää sitä, että näillä yrityksillä ei ole kiinnostusta tai halua kehittää omaa digiosaamista. Lisäksi yritykset eivät tunnista digitaalisuuden tuomia liiketoimintamahdollisuuksia.

Toimintaympäristö tarjoaa myös näille yrityksille mahdollisuuksia. Digitaalisuuden lisääminen mahdollistaisi Digireaktiivisille uusien asiakasryhmien tavoittamisen ja yrityksen omien prosessien tehostamisen. Uhkana voidaan pitää sitä, että kilpailijat, jotka digitalisoivat liiketoimintaansa, toimivat tämän ansiosta kustannustehokkaammin ja nopeammin kuin Digireaktiiviset. Lisäksi koko liiketoiminta on vaarassa hävitä, mikäli yritys ei hyödynnä digitaalisuutta nykyistä enemmän.

SWOT-ANALYYSI, DIGIREAKTIIVISET	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Nykyinen liiketoiminta vakaalla pohjalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei kiinnostusta / halua kehittää omaa osaamista • Digitaalisuuden liiketoimintamahdollisuuksia ei tunnisteta
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Digitaalisuuden lisääminen mahdollistaisi uusien asiakasryhmien tavoittamisen sekä yrityksen omien prosessien tehostamisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijat toimivat digitaalisuuden ansiosta kustannustehokkaammin ja nopeammin • Bisnes häviää digitaalisuuden takia



8. LIITE: YRITYSTEN HAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset

1. Milloin yritys on perustettu?
 - a) Ennen vuotta 1990
 - b) 1990-1999
 - c) 2000-2009
 - d) 2010-

2. Mikä on asemasi yrityksessä?
 - a) Yrittäjä
 - b) Toimitusjohtaja
 - c) Hallituksen puheenjohtaja
 - d) Muu

3. Millä seuraavista toimialoista yritys toimii
 - a) Teollisuus (10-33)
 - b) Rakentaminen (41-43)
 - c) Kauppa (45-47)
 - d) Palvelut (01-09, 35-39, 49-82, 85-96, 00)

4. Kuinka suuri oli yrityksenne liikevaihto vuonna 2015?
 - a) Alle 100 000 euroa
 - b) 100 000 - 199 000 euroa
 - c) 200 000 - 499 000 euroa
 - d) 500 000 - 999 000 euroa
 - e) 1-1,99 miljoonaa euroa
 - f) 2-4,99 miljoonaa euroa
 - g) 5 miljoonaa euroa tai yli

5. Kuinka paljon yrityksen liikevaihto on kasvanut vuodessa keskimäärin viimeisen kolmen vuoden aikana?
- a) 0-5%
 - b) 5-10%
 - c) 10-30%
 - d) yli 30%
6. Paljonko yrityksen palveluksessa on henkilöstöä?
- a) 1 (yksinyrittäjä)
 - b) 2-4
 - c) 5-9
 - d) 10-19
 - e) 20-49
 - f) 50 tai yli
7. Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat yritystä?
- a) Asiakkaitamme ovat pääosin kuluttajat
 - b) Asiakkaitamme ovat pääosin toiset yritykset
 - c) Toimimme osana alihankintaketjua
 - d) myymme suoraan lopputuotteita
8. Toimiiko yritys
- a) Paikallisesti tai alueellisesti
 - b) Valtakunnallisesti Suomessa
 - c) Kansainvälisesti
9. Miten kuvailisit yrityksen kasvuhaluutta?
- a) Voimakkaasti kasvuhaluinen

- b) Kasvaa mahdollisuuksien mukaan
- c) Pyrkii säilyttämään asemansa (tämä edellyttää kasvua)
- d) Ei kasvutavoitetta
- e) Toiminta loppuu seuraavan vuoden aikana

10. Pyrkiikö yritys laajentamaan toimintaa uusille markkinoille?

11. Pyrkiikö yritys laajentamaan toimintaa uusille toimialoille?

12. Kuinka paljon arvioit yrityksen liikevaihdon kasvavan vuodessa seuraavien kolmen vuoden aikana?

- a) Pienenee
- b) 0 %-19 %
- c) 20 %-49 %
- d) 50 %-99 %
- e) 100 % - 199 %
- f) Yli 200 % tai enemmän

Digitaalisuus

13. Millaisia digitaalisia työkaluja yritys käyttää liiketoiminnassaan? Esim.

- a) Yrityksen omat Internet-sivut
- b) Sosiaalinen media
- c) Pilvipalvelut
- d) Verkkokauppa yrityksen myynnissä
- e) Digitaalisten kanavien käyttö palvelujen jakelussa ja markkinoinnissa
- f) Yrityksen ostot verkossa
- g) Big datan käyttö
- h) Teollinen Internet

14. Miten kuvailisit digitaalisuuden merkitystä yritykselle? (Onko digitaalisuus osa yrityksen ansaintamallia?)

Tarve ja hyöty

15. Miksi yritys on digitalisoinut liiketoimintaa? Mistä tarve tähän on tullut? (esim. osa strategista johtamista, kustannushyödyn tavoittelu, asiakkaiden tarpeet, prosessien uudistaminen, kansainvälistyminen)
16. Mitä yritys tavoittelee digitaalisuudella?
17. Mitä hyötyjä liiketoiminnan digitaalisuus on tähän mennessä tuonut yritykselle? Esim.
- a) Vahvistanut yrityskuvaa
 - b) Digitaalisuuden avulla on tavoitettu uusia asiakasryhmiä
 - c) Parantanut asiakaspalvelua
 - d) Tiivistänyt yhteistyötä kumppanien kanssa
 - e) Tehostanut liiketoimintaprosesseja
 - f) Parantanut yritystoiminnan kannattavuutta
 - g) Luonut uusia liiketoimintamahdollisuuksia
 - h) Tehostanut tuotekehitystä
 - i) Mahdollistanut liiketoiminnan kansainvälistymisen
 - j) Jotain muuta, mitä?
18. Näetkö, että digitaalisuuden lisääminen yrityksessä (esim. uudet digitaaliset palvelut) olisi yritykselle hyödyllisiä? Mitä hyötyä nämä toisivat? (esim. liiketoiminnallista hyötyä, uusia jakelukanavia, uusia markkinoita liikevaihdon nopeampi kasvattaminen, kustannushyötyä, uusia asiakkaita, kilpailutekijä/erottautuvuustekijä)?

Asiakkaiden sähköinen palveleminen

19. Miten arvioisit, kuinka suuri osa asiakasprosessista (asiakaspalvelu, myynti, asiakasyhteistyö, muu yhteydenpito) hoidetaan sähköisesti?
- a) ei lainkaan
 - b) vähän
 - c) lähes puolet
 - d) valtaosa
 - e) kaikki

20. Onko asiakkaan rooli muuttunut osana digitaalisuuden lisäämistä? (esim. osallistuuko vahvemmin palvelun / tuotteen suunnitteluun tms)
21. Onko yritys harkinnut uusien digitaalisten palvelujen käyttöönottoa asiakkaista johtuvasta syystä? Minkälaisen?

Prosessit

22. Onko yrityksessä digitalisoitu yrityksen ulkoisia prosesseja (esim. asiakaspalvelu, myynti, tilaus, toimitus, huolto jne)? Miten? Mitä hyötyä tästä on ollut?
23. Onko yrityksessä digitalisoitu yrityksen sisäisiä prosesseja (esim. taloushallinto, tietohallinto, henkilöstöhallinto, viestintä)? Miten? Mitä hyötyä tästä on ollut?
24. Onko digitaalisuus vaikuttanut yrityksenne toimintakulttuuriin? Jos niin miten?

Liiketoimintamahdollisuudet

25. Millaisia uusia liiketoimintamalleja tai ansaintamalleja digitaalisuus on yritykselle tuonut?
26. Onko digitaalisuudesta ollut haittaa yritykselle? Jos niin minkälaista?
27. Millaisia uusia liiketoimintamalleja tai ansaintamalleja yrityksen olisi mahdollista luoda digitaalisuuden avulla?

Markkinointi / viestintä

28. Onko yrityksen markkinointia tai viestintää kehitetty digitaaliseksi?
- a) Verkkosivut
 - b) Hakusanamainonta
 - c) Hakukoneoptimointi
 - d) Bannerimainonta
 - e) Sähköpostimainonta / -viestintä
 - f) Sosiaalisen median mainonta / -viestintä
 - g) Mobiilimainonta
 - h) Yrityksen omat mobiilisovellukset

29. Eroaako kansainvälisesti suunnatun digitaalisen viestinnän/markkinoinnin kehittäminen kansallisesta?

30. Jos markkinointia tai viestintää ei ole kehitetty digitaalseksi, miksi ei?

Osaaminen

31. Mitä uutta osaamista digitaalisuus yritykseltä edellyttää? Onko yrityksessä tällaista osaamista?

32. Miten tarvittavaa osaamista hankitaan tai luodaan?

Menestystekijät

33. Mitkä tekijät ovat tukeneet liiketoiminnan digitalisoitumista? (esim uudet kumppanit, verkostot, koulutus, asiakkaiden tarpeet, yrittäjän oma kiinnostus ja osaaminen tms.)

34. Mitä osa-aluetta yrityksessä tulisi kehittää, jotta digitaalisuuden mahdollisuudet voitaisiin hyödyntää yrityksessä entistä paremmin?

Digitalisaation esteet

35. Mitä esteitä yrityksellä on tai on ollut digitaalisuuden lisäämiseksi liiketoiminnassa?
Esim.

a) Kumppanit eivät ole valmiita digitaalisuuteen

b) Asiakkaat eivät ole valmiita digitaalisuuteen

c) Yrityksellä on puutteita osaamisessa digitaalisuuden hyödyntämiseksi

d) Säädosympäristöön liittyvät esteet

e) Resurssien puute digitalisaation edistämiseksi yrityksessä

f) Joku muu, mikä?

36. Jos yrityksen liiketoiminnan digitalisoimista ovat estäneet säädosympäristöön liittyvät esteet (ohjeistus, toimintakäytännöt, lainsäädäntö), mitkä ja miten? (esimerkiksi tuotekehitykseen, uusien ratkaisujen kaupallistamiseen tai innovaatioihin liittyvä sääntely ja lainsäädäntö)

37. Näettekö tarvetta lainsäädännön muutoksille, normien purkamiselle tai erityiselle digitaalista palvelua koskevalle sääntelylle, jotta lainsäädäntö tukisi ja ohjaisi yrityksiä digitalisoimaan liiketoimintaansa?

Muut kommentit aiheeseen liittyen?

Miten Suomen Yrittäjät voisi tukea yrityksiä liiketoiminnan digitalisoimisessa?

